

Eduardo Escobés,  
Rafael López-Arostegi

# Reptes actuals de les organitzacions no lucratives d'intervenció social

## Resum

Per identificar alguns reptes de les organitzacions no lucratives (ONL) d'intervenció social que ens semblen significatius en aquest moment, partim del contacte habitual que mantenim amb un nombre important d'organitzacions acompanyant-les en el seu desenvolupament organitzatiu, de la reflexió compartida amb altres entitats i agents i de l'aportació que altres ja han realitzat. Presentem ordenadament els reptes identificats amb l'ànim de generar reflexió, compartir la nostra experiència i establir orientacions i rutes de consolidació i millora de les organitzacions que els permetin implementar algunes estratègies que garanteixen la seva sostenibilitat en un context de creixement.

**Paraules clau:** Fonts de finançament, Gestió, Intervenció social, Responsabilitat pública, Serveis, Sostenibilitat, Vida associativa

## Retos actuales de las organizaciones no lucrativas de intervención social

*Para identificar algunos retos de las organizaciones no lucrativas (ONL) de intervención social que nos parecen significativos en el momento presente, partimos del contacto habitual que mantenemos con un número importante de organizaciones acompañándoles en su desarrollo organizativo, de la reflexión compartida con otras entidades y agentes y del aporte que otros ya han realizado. Presentamos de manera ordenada los retos identificados con el ánimo de generar reflexión, compartir nuestra experiencia y establecer orientaciones y rutas de consolidación y mejora de las organizaciones que les permitan implementar algunas estrategias que garanticen su sostenibilidad en un contexto de crecimiento.*

**Palabras clave:** Fuentes de financiación, Gestión, Intervención social, Responsabilidad pública, Servicios, Sostenibilidad, Vida asociativa

## Current challenges to non-profit social intervention organisations

*To identify some of what we feel are the significant challenges currently facing non-profit organisations (NPO) we draw on several factors. These include our day-to-day contact with a large number of organisations while accompanying their development, reflections shared with other entities and agents, and contributions already made by others. We give an ordered account of the challenges identified to stimulate reflection, share our experience, and give organisations some guidelines on consolidation and improvement that will help them introduce strategies to guarantee sustainability in a context of growth.*

**Key words:** Sources of funding, Management, Social intervention, Public responsibility, Services, Sustainability, Associative living

**Autor:** Eduardo Escobés, Rafael López-Arostegi

**Article:** Reptes actuals de les organitzacions no lucratives d'intervenció social

**Referència:** Educació Social, núm. 37 p17-p40.

**Adreça professional:** Eduardo Escobés. eescobes@fundacionede.org responsable del Servei de Consultoria Organitzacional *Fundación EDE*  
Rafael López-Arostegui rlopez@fundacionede.org coordinador de l'àrea de consultoria social *Fundación EDE*.

## ▲ Introducció

### Plantejament general

Per identificar alguns reptes de les organitzacions no lucratives (ONL) d'intervenció social que ens semblen significatius en aquest moment, partim del contacte habitual que mantenim amb un nombre important d'organitzacions acompanyant-los en el seu desenvolupament organitzatiu, de la reflexió compartida amb altres entitats i agents i de l'aportació que altres ja han realitzat.

Hem pretès realitzar una reflexió sistemàtica però recolzada en la nostra experiència i, per tant, necessàriament limitada i ajustada a la realitat en la que, principalment, treballem (Bizkaia).

En el primer apartat, adoptem una definició del tercer sector d'intervenció social i assenyalem alguns aspectes que, segons la nostra opinió condicionen i configuren la seva realitat actual tot realitzant un apunt per a un diagnòstic de la seva situació en un context caracteritzat pel creixement i l'articulació progressiva del sector en el seu conjunt.

En un segon apartat, explicitem la nostra posició de partida:

- insistint en la necessitat de preservar, en el context actual, la identitat de les organitzacions;
- presentant una sèrie de propostes en relació amb aquesta i amb altres dimensions de les organitzacions que ens sembla important cuidar en aquest moment;
- i realitzant un plantejament sobre la sostenibilitat com a objectiu fonamental que, segons el nostre parer, hauria de presidir qualsevol estratègia de desenvolupament de les organitzacions.

Finalment, i en coherència amb aquests aspectes previs, acabem presentant de manera ordenada els reptes que hem identificat amb ganes de generar reflexió, compartir la nostra experiència i establir orientacions i rutes de consolidació i millora de les organitzacions que els permetin implementar algunes estratègies que garanteixin la seva sostenibilitat en un context de creixement.

## Apunts per a un diagnòstic de la situació de les ONL d'intervenció social

A l'efecte d'aquest treball, assumim la definició del tercer sector d'intervenció social realitzada des de l'equip de l'*Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia*<sup>1</sup> en col·laboració amb organitzacions i xarxes del tercer sector de diferents àmbits.

Es tracta d'una definició operativa, vinculada amb el projecte d'elaboració del Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia: "Se entiende por tercer sector aquel compuesto por el conjunto de iniciativas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados".



CRITERI <sup>1</sup>	INTERPRETACIÓ
<p>Iniciatives de la societat civil, amb autonomia de gestió i independència ...</p>	<p>Es tracta d'entitats:</p> <p>De naturalesa i origen privat, sorgides de la lliure iniciativa ciutadana. Que funcionen amb autonomia de gestió i independència pel que fa a l'administració pública (vs. sector privat) les empreses (vs. sense ànim de lucre) i també pel que fa a altres entitats que no es consideren del tercer sector<sup>1</sup>: caixes d'estalvi, partits polítics i sindicats. Això no significa que no puguin ser participades o subvencionades per elles sempre que conservin la seva autonomia.</p>
<p>...de caràcter no lucratiu i per norma general de caràcter voluntari...</p>	<p>L'existència de les quals no és marcada per la recerca de beneficis (finalitat) i en el cas que hi fossin, aquests no es poden repartir entre els seus membres, sinó que s'han d'orientar al compliment de la seva finalitat social.</p> <p>Que, per norma general, integren el treball voluntari de les i els membres dels òrgans de govern i/o de terceres persones. Es tracta d'una característica inherent a les principals figures jurídiques pròpies del sector no lucratiu (figures majoritàries com a fundacions i associacions o altres com les congregacions religioses, tot i que no és el cas de les cooperatives d'iniciativa social i algunes empreses d'inserció).</p>

...d'intervenció social en sentit ampli, cosa que implica que tenen per finalitat la millora de l'entorn social des de camps molt variats ...

La finalitat de les quals s'orienta a la millora de l'entorn social però la seva activitat pot desenvolupar-se en camps molt variats com: acció social, cultura, joventut, medi ambient, cooperació internacional, etc. Que tenen una finalitat d'utilitat social, i en aquest sentit pot dir-se que, en termes generals, persegueixen finalitats que van més enllà dels que coincideixen únicament amb els dels seus membres.

En el sector no lucratiu basc, es poden trobar tres elements bàsics<sup>1</sup>, fruit de la seva història, que, segons la nostra opinió, caracteritzen també el sector en el conjunt de l'Estat:

- Un alt grau d'implantació actual en la societat, deixant enrere la seva imatge presentada de fenomen social marginal, minoritari i fragmentat.
- Un reconeixement social sense precedents, que reclama d'ell una gestió tecnificada, una professionalització dels seus quadres i directius, una renovació dels seus recursos humans i una major consciència de les noves necessitats socials.
- Un procés de reestructuració completa, orientada a fer possible que continuï exercint el paper democratitzador, integrador, innovador i promotor que ha desenvolupat històricament i que la societat continua reclamant-li.

El fet més significatiu que caracteritza la situació actual de les ONL d'intervenció social és el creixement<sup>2</sup> quantitatiu i qualitatiu que han experimentat en els darrers anys

Possiblement el fet més significatiu que caracteritza la situació actual de les ONL d'intervenció social és el creixement<sup>2</sup> quantitatiu (dels recursos humans, econòmics i materials gestionats) i qualitatiu (dels serveis i iniciatives desenvolupades, de les relacions establertes amb l'entorn...) que han experimentat en els darrers anys i les seves conseqüències, positives i negatives, sobre l'activitat, la vida interna i, potser, sobre la pròpia identitat de les organitzacions.

Altres aspectes que caracteritzen, de manera significativa, aquest moment, com el reconeixement social de les ONL i el procés de reordenació, redimensionament i articulació en què es troba el sector, es poden considerar de fet causa i/o conseqüència del seu creixement.

## Les organitzacions no lucratives d'intervenció social

Les ONL han experimentat - en paral·lel, principalment, en el desenvolupament dels sistemes públics - un important creixement de professionals i dels recursos que gestionen. Això ha afectat la seva funció social (reforçant la seva orientació cap a la prestació de serveis) i també la seva dinàmica interna, fent especialment necessari en aquest moment tenir cura d'aspectes com la transmissió de la cultura organitzativa, la comunicació interna o les relacions laborals.

El creixement, entre altres aspectes, aporta a les organitzacions visibilitat, els pot permetre captar nous recursos i aprofitar millor els existents, possibilita la transferència i generalització del saber fer d'unes activitats a altres, sol fer les organitzacions més riques, plurals i diverses des del punt de vista de la configuració del seu grup humà i els permet establir interlocucions i xarxes de col·laboració cada cop més àmplies amb les administracions públiques i amb altres agents socials.



Tanmateix, en la mesura que implica una orientació de les organitzacions envers la prestació de serveis de responsabilitat pública, pot afectar significativament la seva identitat (missió, valors) tot comproment altres funcions que històricament han desenvolupat: innovació (resposta a noves necessitats), sensibilització i denúncia, articulació de la participació social, canalització del voluntariat i l'autoajuda, etcètera.

Per altra banda, algunes organitzacions experimenten dificultats en la seva vida interna com a conseqüència, principalment, d'un creixement que suposa adaptar la seva estructura organitzativa i gestionar la composició cada cop més diversa del seu grup humà. aquestes dificultats es detecten especialment en organitzacions complexes des del punt de vista de les activitats que desenvolupen (sensibilització i denúncia, prestació de serveis...) o dels col·lectius que les integren (socis, professionals, voluntariat, persones afectades...).

En altres casos són qüestions internes unides als requeriments de l'entorn, i no el creixement, els que expliquen en més gran mesura les dificultats de les organitzacions. Fins i tot, hi poden haver dificultats serioses per tal que organitzacions que han exercit un paper històric en l'àmbit de la intervenció social puguin adaptar-se sense suport extern als canvis que demanda l'entorn.

Pensi's en les obres impulsades per les congregacions religioses en l'àmbit de la intervenció social que per sostenir-se han d'afrontar l'envelliment dels seus directius i comandaments intermedis i d'una part molt significativa del que ha estat el seu personal d'atenció directa (religioses i religiosos), transformar una cultura organitzacional allunyada dels requeriments actuals plantejats per les administracions públiques, reforçar la seva escassa estructura de gestió... Algunes congregacions realitzen, en aquest sentit, replantejaments interessants de la seva obra social, tot formalitzant i comunicant la seva identitat, establint aliances amb altres entitats, posant en valor els seus recursos per a la intervenció, etcètera.

Per posar només un altre exemple que evidencii les llums i ombres associades al creixement, l'increment dels recursos econòmics d'origen públic que gestionen les ONL així com d'altres aportacions econòmiques externes a elles (aportacions de persones físiques i jurídiques privades, obres socials de les caixes d'estalvis, etcètera) que s'ha produït els últims anys ha permès a les entitats atendre més persones i atendre-les millor, impulsar algunes de les seves activitats, millorar els seus equipaments o incidir en les polítiques i recursos públics "des de dins".

Tanmateix, l'increment de recursos adscrits a la prestació de serveis determinats combinats amb la disminució dels coeficients d'autofinançament (probablement també per la disminució dels recursos propis derivats de quotes, ingressos per activitats –rifes, fires...-), redueix el marge d'actuació de les organitzacions que, per sobreviure, s'orienten cap a la prestació d'aquests serveis comproment altres funcions significatives.

A més, tot i que els recursos econòmics procedents d'altres fonts (finançament privat, obres socials de les caixes d'estalvis, recursos propis...) es podrien orientar al desenvolupament de funcions de sensibilització i denúncia, innovació i resposta a noves necessitats, dinamització de la vida associativa, promoció del voluntariat i l'autoajuda..., la nostra impressió és que en la pràctica el seu ús principal és complementar el finançament dels serveis no finançats en la seva totalitat per les administracions, malgrat ser considerats, almenys en part, de responsabilitat pública. En l'àmbit dels serveis socials, el reconeixement del dret subjectiu a les prestacions i serveis de responsabilitat pública possibilitarà, sens dubte, alliberar aquests recursos.

Per altra banda, ens sembla vital realitzar una reflexió sobre quines mesures es poden adoptar des de les administracions públiques per garantir que es preserven aquestes funcions del tercer sector, al marge de la prestació de serveis de responsabilitat pública.

Pel que fa a això, resulta fonamental establir un diàleg entre les administracions públiques i les organitzacions sobre l'impacte que sobre la resta de funcions exercides per les ONL i, en conseqüència sobre la societat, pot tenir la configuració de les organitzacions com a *proveïdores* de les administracions públiques, així com reflexionar sobre altres actuacions dels diferents agents que afectin la configuració del sector. I ens sembla cada cop més necessària una Llei de promoció del tercer sector que garanteixi que la societat continuï disposant en el futur del conjunt del capital social aportat històricament per les organitzacions.

## L'articulació del sector i la seva relació amb altres sectors i agents

El sector s'ha anat articulant progressivament a través de la configuració de xarxes de naturalesa distinta. S'ha produït també un increment de la col·laboració entre xarxes en la persecució d'objectius comuns relacionats amb la defensa dels interessos del sector però també amb la transformació social. Igualment, el contingut de la col·laboració s'ha anat ampliant: captació de recursos, interlocució amb altres agents, intercanvi de saber fer significatiu, etcètera.

Tanmateix, la fragmentació i la falta d'articulació caracteritza encara el sector. Hi ha una gran complexitat de federacions i xarxes que, a vegades, treballen en paral·lel i són escasses encara les experiències de col·laboració entre organitzacions diverses de l'àmbit de l'acció social (discapacitat, gent gran, infància i família...<sup>3</sup>), entre entitats i xarxes de diferents àmbits, amb les empreses<sup>4</sup>, etcètera.

La més gran articulació del sector no passa necessàriament per processos de concentració però cal, sens dubte, avançar en la col·laboració entre entitats i xarxes.

Així, sembla necessari reforçar les experiències que a través de la cooperació possibilitin un més gran accés als recursos i el desenvolupament d'iniciatives (projectes en col·laboració, plans de formació compartits, intercanvi del saber fer amb organitzacions amb les que no es competeix, bosses de treball professional i voluntari compartides, intercanvi de professionals i persones voluntàries, accés compartit a crèdits, negociació conjunta amb proveïdors, etcètera) així com un millor posicionament a través d'estratègies conjuntes de comunicació (imatge de marca del sector), però també la realització de projectes d'investigació sobre metodologies, recursos, ajudes tècniques... o que permetin realitzar una anàlisi de la realitat i de les necessitats compartit i *independent*.

Tanquem aquest apartat presentant en una matriu DAFO alguns aspectes que, segons el nostre parer, són rellevants i caracteritzen el context general actual, intern i extern, de les organitzacions.

No obstant això, ens sembla important assenyalar que la caracterització general del sector i les seves organitzacions és difícil atesa la seva heterogeneïtat, cosa que, per aprofundir, caldria realitzar matisos per àmbits (acció social, cooperació al desenvolupament, associacions de persones immigrants, associacions de dones...) i en funció de la mida de les organitzacions.

Hi ha, a més, una sèrie de llocs comuns pel que fa a les característiques de les organitzacions - proximitat a la realitat, innovació, lideratge participatiu i treball en equip... -que, tot i que han caracteritzat històricament a la majoria de les organitzacions, no s'han de donar per suposat per a totes elles en aquest moment.

I finalment, en molts casos, allò que per un costat constitueix una oportunitat implica una sèrie de dificultats o riscos que també cal gestionar.



La fragmentació i la falta d'articulació caracteritza encara el sector

**DEBILITATS**

Manca d'adaptació d'algunes organitzacions a l'increment dels requeriments que plantegen a totes les ONL les administracions públiques i la societat civil: qualitat, professionalitat, eficàcia i eficiència en la gestió dels recursos, transparència, gestió ètica, democràcia interna, etcètera.

Desajusts en el disseny organitzatiu d'algunes entitats amb recorregut que han crescut en els últims anys (falta d'adaptació del disseny organitzatiu a la nova situació, cert risc de burocratització i pèrdua de flexibilitat...).

Activisme, falta de sistematització, cultura oral, lideratges unipersonals i falta d'equips directius (en algunes organitzacions).

Canvis en el perfil del voluntariat i de les i els professionals que s'incorporen a les organitzacions –per exemple, persones que surten de la universitat i sense recorregut associatiu- i dificultats en les organitzacions com a resultat de la convivència de persones de diferents generacions, amb diverses trajectòries, origen, valors...

Figures de gerència sense trajectòria associativa i persones amb trajectòria associativa sense coneixements de gestió. Falta de líders amb coneixements i capacitats directives i de gestió que s'adeqüin al context actual i, com a conseqüència, incorporació cada cop més significativa de *gerents* provinents d'altres sectors. Carència d'equips de gestió (*staff*) amb experiència, particularment en les organitzacions petites.

Envelliment de les persones en algunes organitzacions amb trajectòria (particularment significatiu en les congregacions religioses, però que a mig termini afectarà d'altres).

Cert retard en la implantació de sistemes formalitzats de gestió (gestió de la qualitat, gestió ètica i socialment responsable, gestió mediambiental...).

**AMENACES**

Inexistència d'una llei de promoció del tercer sector i insuficiència de les mesures orientades a preservar totes les funcions exercides per les organitzacions.

Interlocució fragmentada per part de les administracions públiques (no hi ha un departament competent en tercer sector) a diferència del que succeeix en el cas de les empreses (departaments de promoció econòmica, indústria...).

Dificultats en l'accés a ajudes per a la millora de la gestió adreçades a PYMES del sector industrial o del sector serveis, però que no prenen en consideració les ONL.

Presència creixent del sector empresarial (privat lucratiu) en aquells àmbits que possibiliten beneficis, utilitzant avantatges comparatius (capacitat d'inversió, capacitat de suportar el pagament diferit per part de les administracions públiques...) i certa preferència de les administracions públiques per l'empresa privada per a la gestió d'alguns serveis (aquells que requereixen inversions significatives).

Risc que es contemplin les ONL només com a proveïdores de serveis sense marges, pioners i/o amb dubtós finançament futur, adreçats a les persones que quedin fora dels sistemes generals de protecció..., i amb la motivació fonamental de contenir la despesa, i no des de la valoració de l'aportació específica de les ONL a la gestió i a la intervenció social.

Disminució del finançament provinent de la Unió Europea.

El coneixement i reconeixement de la identitat de l'altre i l'establiment de relacions de col·laboració horitzontal (quan cal) constitueixen assignatures pendents en la relació entre el tercer sector i altres agents, particularment amb les administracions públiques.



Escassa orientació i organització de la formació -particularment de la permanent – des del mateix sector. Es realitzen accions formatives però la formació no és suficientment estructurada des de cada organització ni orientada i articulada des del sector (formació d'equips directius, gerents..., participació de les i els professionals del sector en la formació).

Disminució dels coeficients d'autofinançament (dependència de recursos aliens).

Precarietat econòmica en les entitats petites i dificultats, cada cop més grans, per accedir a les subvencions per la seva progressiva formalització i la falta de personal administratiu i de gestió en les entitats.

Escàs patrimoni (en general), dificultats de tresoreria, escassa col·laboració pel que fa a l'accés a línies de crèdit i fonts de finançament, dificultats per competir amb el sector privat lucratiu en la gestió de serveis que requereixen la realització d'inversions significatives.

Carència, particularment significativa en el cas de les entitats petites i mitjanes, de canals i instruments per accedir a informació estratègica sobre el tercer sector en general i cada un dels àmbits de la intervenció social en particular (recursos, posicionament d'altres actors...).

Accés progressiu però insuficient a les noves tecnologies de la informació i la comunicació, particularment en el cas de les organitzacions petites, i ús, en general, escàs pel que fa a la gestió de les organitzacions i a la col·laboració i l'intercanvi entre elles.

Fragmentació del sector i relacions de competència entre les entitats (necessitat de més gran articulació i col·laboració entre organitzacions i xarxes).

I també, dins de les organitzacions del tercer sector, pel que fa a l'articulació en el seu si de la participació de persones afectades, voluntàries, professionals...



## FORTALESES

Experiència, trajectòria d'intervenció i gestió, i formalització dels sistemes i eines de gestió propis així com incorporació progressiva i formalització de sistemes i eines de gestió d'altres sectors que permeten orientar i organitzar l'acció i respondre als requeriments de l'entorn: qualitat, professionalització, eficiència...

Capacitat d'adaptació i flexibilitat en condicions de permanent inestabilitat. Les organitzacions han demostrat adaptar-se a canvis polítics, pressupostaris, del context, de les condicions de treball...

Valors i estils de gestió i lideratge, en moltes organitzacions, adequats als principis i models de gestió considerats excel·lents en altres sectors (orientació a les i als destinataris, millora contínua, direcció per valors, orientació a objectius, participació i treball en equip...).

Desenvolupament progressiu de codis ètics, normes pròpies, models de gestió adaptats... que formalitzen el saber fer i la tradició del sector pel que fa a la gestió.

Diversificació del perfil de les persones que treballen en les ONL (sòcies, voluntàries, col·laboradores, professionals... i també dones, homes, persones de diferents edats, origen...) i possibilitats que es deriven d'una adequada gestió de la diversitat en les organitzacions.

Increment del nombre de persones contractades encarregades de desenvolupar de forma professional tasques de gestió i d'intervenció, que possibilita una més gran continuïtat i una més gran aportació tècnica en l'activitat desenvolupada.

Increment dels recursos materials i econòmics gestionats pel sector i millora de les infraestructures disponibles.

Articulació progressiva del sector (configuració de xarxes i increment de la col·laboració entre elles) i desenvolupament del contingut de la col·laboració: captació de recursos, interlocució amb altres agents, intercanvi de saber fer significatiu...

## OPORTUNITATS

Reconeixement social de les entitats, que es tradueix en presència social, visibilitat, possibilitats de captar recursos de tot tipus, sensibilitzar, articular i canalitzar la participació social...

Consolidació dels sistemes públics (sanitat, educació, serveis socials...) i reconeixement de l'aportació de la iniciativa social, particularment en l'àmbit educatiu i dels serveis socials, pel que fa a la prestació de serveis que es van configurant com a serveis de responsabilitat pública (desenvolupament de règims especials de concert, aplicació d'un principi de discriminació positiva en igualtat de condicions de qualitat i preu...).

Desenvolupament en germen d'un marc europeu sobre serveis d'interès general.

Interès d'altres agents (empreses, administracions públiques...) per l'establiment d'aliances i col·laboracions amb les organitzacions i xarxes del sector: finançament, desenvolupament de projectes en col·laboració, etcètera.

## La nostra posició de partida

Segons el nostre parer, en el context actual, les ONL haurien de reforçar la seva identitat des de la col·laboració amb altres agents, preservar aquelles dimensions que resulten crítiques des de la perspectiva del seu enfortiment i garantir la sostenibilitat de l'organització reforçant la seva contribució social i adaptant-se per a això als reptes i requeriments, coherents amb la seva identitat, que els està plantejant el context social.



### Reforçar la identitat des de la col·laboració amb altres agents

Convenim amb Fernando Fantova<sup>1</sup> en què les ONL tenen fonamentalment tres funcions.

Sense ser administració pública, exerceixen una funció política, desenvolupada a través de l'articulació d'interessos, de la representació de voluntats, denúncies i reivindicacions; sense ser empresa, exerceixen una activitat *econòmica*, articulant recursos, generant valor i prestant serveis en funció de necessitats i demandes de la població; sense formar part del que Joaquín García Roca<sup>2</sup> denomina "mons vitals" exerceixen una funció relacional, expressada a través d'experiències de suport mutu, voluntariat i solidaritat.

En aquesta línia, Fantova assenyala la importància del reconeixement de la seva aportació i impacte en la qualitat de vida de persones, famílies i comunitats, el seu potencial per a la creació d'ocupació social i de noves formes de relació laboral, i les seves repercussions en la construcció d'un teixit social actiu, integrador, participatiu i solidari.

Aquests i altres possibles aspectes que conformen la seva identitat haurien de continuar caracteritzant la contribució social de les organitzacions i del tercer sector en el seu conjunt.

Els qui considerem imprescindible aquesta contribució de les ONL a la construcció i articulació de la societat apostem per la identificació, reconeixement i promoció, de la seva *idiosincràsia* particular i diferencial.

No les concebem com una expressió organitzada sorgida simplement quan l'Estat encara no ha desenvolupat les seves funcions i que, per tant, ha de desaparèixer quan les desenvolupa assumint la seva responsabilitat, ni aspirem a què aportin els mateixos resultats que les empreses ni a què adoptin la seva cultura de gestió, ni tampoc a què substitueixin el paper imprescindible dels mons vitals en un context d'afebliment de les xarxes informals de suport.

Les ONL haurien de reforçar la seva identitat des de la col·laboració amb altres agents

La interacció i permeabilització de les fronteres entre sectors, sense perdre la seva identitat i cultura particulars, constitueixen, en el context actual, un autèntic repte

Busquem, més aviat, provocar col·laboracions (sinergies) entre sectors (les ONL, l'Estat, l'empresa i els mons vitals) que afegixin valor a la contribució social dels diversos agents, des del respecte a la identitat de cada un d'ells. La interacció i permeabilització de les fronteres entre sectors, sense perdre la seva identitat i cultura particulars, constitueixen, en el context actual, un autèntic repte.

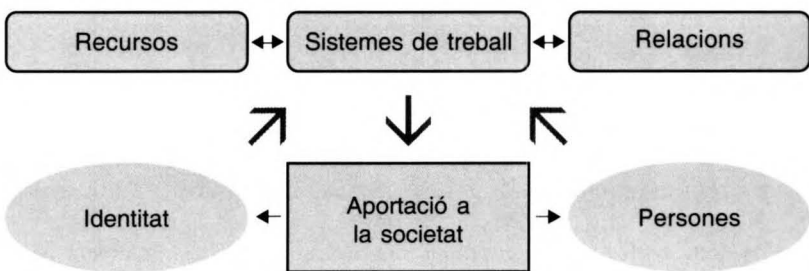
Juntament amb la promoció d'aquesta interacció, apostem per seguir treballant en l'aprofundiment dels senyals d'identitat del tercer sector i les seves organitzacions.

### Preservar les dimensions *crítiques* des del punt de vista de l'enfortiment organitzacional

Una organització és un conjunt integrat i interdependent de dimensions, capacitats i processos, en els que es realitza una vinculació activa entre persones, amb caràcter estable, motivada per unes finalitats concretes i explícites.

Així, analitzar-les requereix mantenir una perspectiva integral, centrada en la interdependència de les seves dimensions, i un creixement sostenible requereix el seu desenvolupament articulat i equilibrat.

Tot i saber que hi ha nombroses maneres de *desagregar* una organització, i valorant-les totes, presentem a continuació les sis dimensions que considerem bàsiques i crítiques en la vida d'una organització des del punt de vista de la seva consolidació i enfortiment:



Sense presentar amb detall cada una d'aquestes dimensions, ens sembla necessari subratllar la importància que pren per a les organitzacions en el context actual:

- **Compartir i actualitzar la seva identitat (missió, visió, principis i valors).**

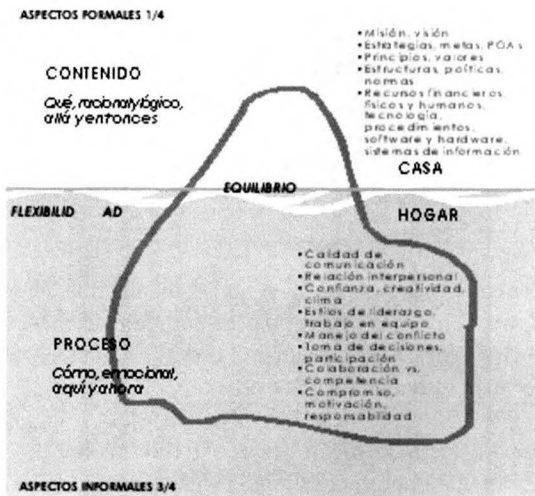
Quan l'organització creix de forma numèrica tot incorporant noves persones cal compartir les claus de la seva identitat de diverses maneres, possibilitant a uns entendre amb més claredat les raons del moment actual de l'organització i assumir el seu passat, i a altres tornar a processar i interpretar la seva història i identitat, actualitzant-la des de nous paràmetres.

- **Tenir cura de les persones**

Les persones i les seves relacions són el punt clau d'una organització. L'equilibri entre la dimensió formal i informal de l'organització permet assegurar que la seva identitat pugui desenvolupar-se de manera adequada. Les organitzacions necessiten d'una casa sòlida i d'una llar càlida. La cura d'aquests dos aspectes, particularment, en moments de creixement resulta central.

- **Formalitzar els sistemes de treball**

L'organització ha de dedicar el temps suficient i adequat per pensar i dissenyar en conjunt allò que va a fer, perquè ho va a fer i com ho va a fer.



La formalització dels sistemes de treball, procurant un nivell de desenvolupament i complexitat adequat i la participació en el seu disseny de totes les persones involucrades, permet no improvisar, considerant les possibles situacions i definint les respostes a donar.

La  
sistematització  
de la seva  
experiència  
constitueix un  
repte actual

Amb el temps l'ús de criteris sostinguts en les decisions es va incorporant a la cultura de l'organització i permet una transmissió de la identitat. La sistematització de la seva experiència de gestió i la incorporació de sistemes de gestió procedents d'altres tradicions i cultures constitueix un repte actual per a les ONL d'intervenció social.

- **Alinear la recerca i utilització dels recursos amb la identitat**

Els recursos possibiliten que l'organització treballi per assolir la seva missió i la seva visió però també poden condicionar-la. Per això és fonamental l'existència de criteris en relació amb l'obtenció i ús dels recursos clars i explícits, coneguts i compartits, alineats amb la identitat i vinculats a la planificació de l'organització.

Sembla fonamental disposar d'un model de gestió dels recursos que faci cada persona de l'organització conscient i, d'acord amb el seu nivell, responsable de l'orientació i ús dels mateixos, i que es trobi alineat i en sintonia amb la seva missió i valors.

- **Ampliar i reforçar els vincles amb l'entorn**

Una organització ha de ser capaç de desenvolupar una capacitat d'observació de la realitat, de considerar els canvis de l'entorn i la seva repercussió en les seves formes de treball. Ha de ser també capaç d'establir vincles i sinergies: amb altres organitzacions i xarxes, per generar aprenentatge i oportunitats de col·laboració; amb les administracions públiques per conèixer les seves polítiques i participar en la seva definició i desenvolupament; amb les empreses per implicar-les en l'activitat de l'organització o impulsar projectes en col·laboració; amb els mons vitals per connectar amb les seves necessitats i, si escau, acompanyar la seva acció.

La complexitat del context social actual demanda que les organitzacions reforcin la proximitat amb la realitat i l'establiment de vincles amb l'entorn que les ha caracteritzat històricament i que adoptin una actitud proactiva de col·laboració amb altres agents.

- **Visualitzar l'aportació social de les organitzacions**

La visualització de l'aportació social de les organitzacions incrementa la motivació de les persones que les integren, reforça la identitat col·lectiva i permet que tots els grups d'interès<sup>1</sup> de l'organització prenguin consciència dels resultats (assoliments, impacte) de la seva acció.

Resulta per tant un aspecte fonamental per sostenir el reconeixement social i la legitimitat de la que gaudeixen actualment les organitzacions i per mantenir i desenvolupar el seu posicionament.

## Garantir la sostenibilitat de l'organització

La sostenibilitat<sup>2</sup> no s'ha d'associar, directament i exclusivament, a l'obtenció i gestió de recursos econòmics.

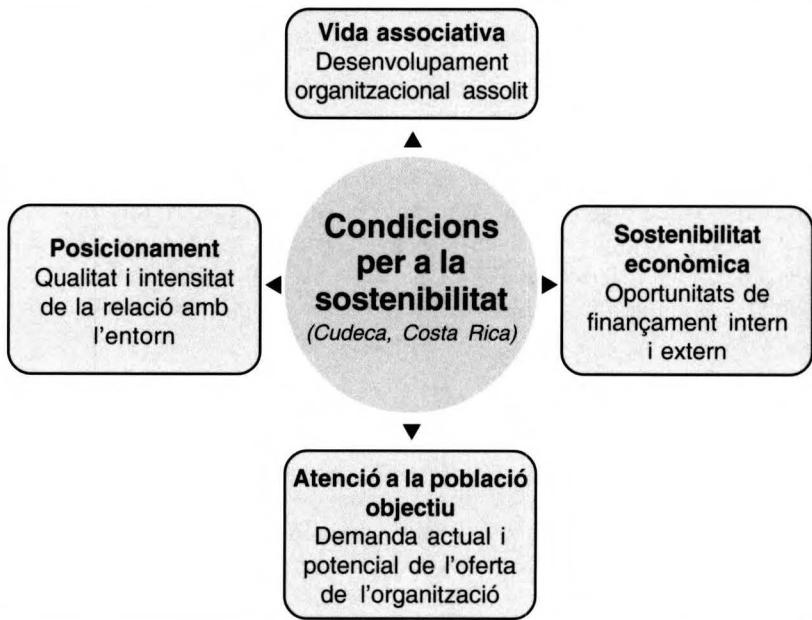
La sostenibilitat és la construcció de suports econòmics per a la consecució de la missió de l'organització, però també de suports organitzatius (interns), suports externs (vincles amb altres sectors i agents) i resultats que permetin visualitzar l'aportació social de l'entitat, legitimant-la. Implica la creació per part de cada entitat una ruta particular d'acord a la seva pròpia identitat, realitat i situació, i l'adopció d'una dinàmica organitzativa d'adaptació permanent a l'entorn.

Per a CUDECA (*Culturas y Desarrollo en Centroamérica*)<sup>3</sup>, la sostenibilitat d'una organització “*consiste en un proceso permanentemente construido por sus relaciones en doble sentido con el entorno, mediante el cual garantiza la autonomía suficiente para decidir sobre su desarrollo y la capacidad de obtener los recursos necesarios para asegurar tanto el presente como la reproducción futura de su organización y el cumplimiento de su misión*”.

Segons aquesta perspectiva, la sostenibilitat d'una organització està vinculada a la seva capacitat de mantenir en el temps quatre condicions:

- **L'atenció de la població o realitat que vol acompanyar**, que li dóna origen i sentit, adaptant la seva oferta als canvis en les necessitats i en la demanda externa, actualitzant permanentment el vincle entre la seva raó de ser (la seva missió) i la realitat (la població, necessitats o problemàtica específica a les que pretén aportar una resposta).
- **El desenvolupament del seu posicionament**, incrementant la qualitat i intensitat de les seves relacions, tot generant sinergies, reconeixement i legitimitat
- **La dinamització i actualització de la seva vida associativa** tot procurant un veritable desenvolupament organitzacional que tingui en compte els aspectes formals i informals i creant un entramat organitzatiu intern sòlid, coherent amb la seva missió i amb el que vol realment ser.
- **La sostenibilitat econòmica**, que suposa la capacitat de mantenir econòmicament el seu funcionament, la seva oferta i el cost que suposa la seva missió social, aprofitant les oportunitats de finançament extern i intern.





## Alguns reptes de les ONL d'intervenció social en aquest moment

Presentem alguns reptes que considerem significatius en relació amb cada una de les quatre condicions que acabem de referir.

### Atenció a la població objectiu

- **Projecció estratègica i al llarg termini:** Ja no és suficient amb administrar dia a dia. Cal gestionar un sistema i una organització amb dimensió estratègica. Això requereix mirar els processos en terminis llargs, única forma per identificar canvis. Cal fer cicles de mirades més llargues, més grans, intentar anticipar-se als canvis i aprendre a manejar aquells que afecten l'organització, aprendre que tot és canviant i que requereix d'intel·ligència per a l'orientació i reorientació. Ser capaç d'impregnar i alinear el dia a dia de forma coherent amb les estratègies i els canvis.
- **Enfortiment de la identitat de cada entitat i del sector:** les ONL no poden ser veletes al servei de conjuntures. La capacitat d'adaptació i aprofitament dels reptes i oportunitats que es plantegen no ha d'impedir el manteniment de l'equilibri adequat entre la prestació de serveis i la seva funció relacional i política. La prestació de serveis de responsabilitat pública pot fer necessari reinterpretar la manera de dur a terme accions de denúncia, però no hi ha perquè impedir el desenvolupament de la funció política de



les organitzacions. Per altra banda, cal que les ONL mantinguin la importància de tenir i generar massa social, cos associatiu d'homes i dones conscients del seu paper i vinculats a una estructura de la que se'n senten part i en la que desenvolupen la seva dimensió comunitària. Convertir aquestes persones en mers recursos (humans) dels serveis de l'entitat que han ajudat a fundar minva el caràcter transformador de l'entitat i retalla la dimensió social de cada membre.



- **Flexibilitat davant de nous reptes i demandes:** les ONL han de desenvolupar mecanismes àgils d'anàlisi de l'entorn i seguiment de l'evolució de la demanda, expectatives i necessitats de la seva població objectiu i dels seus altres grups d'interès. Una bona observació així com un registre sistemàtic i anàlisi periòdica de la situació de les persones que participen en les seves activitats o reben els seus serveis ajuda a definir nous escenaris i anticipar-se a les problemàtiques emergents. Com a fruit d'aquest esforç les entitats identifiquen noves activitats i accions innovadores.

## Posicionament

**L'enfortiment de la col·laboració amb altres organitzacions i sectors** constitueix avui per avui una clau central segons el nostre parer.

L'enfortiment de la col·laboració amb altres organitzacions i sectors constitueix avui per avui una clau central

- **Reptes en la col·laboració entre les ONL:**
  - **El reconeixement de la riquesa que suposa l'heterogeneïtat d'entitats dins del Tercer Sector:** a vegades es valora negativament l'atomització de les entitats i la seva especialització, entesa com atenció a una parcel·la de la realitat que es considera excessivament petita. Sense deixar de valorar aquesta situació com un risc per al sector, cal reconèixer que l'heterogeneïtat i especialització de les organitzacions, ben canalitzada i articulada, constitueix un potencial de creixement, aprenentatge i aportació social.

Les organitzacions són a vegades *petites* com a conseqüència del vincle que estableixen amb un determinat col·lectiu o territori i aquest compromís a llarg termini constitueix un dels seus principals valors i aportacions. L'intercanvi entre organitzacions de diferents àmbits possibilita la innovació enriquint els debats. La col·laboració entre organitzacions pot també possibilitar intervencions complementàries i respostes més globals a una realitat social cada cop més complexa.

- **L'articulació d'entitats de diferents dimensions:** alguns actors consideren la concentració com una necessitat per a l'articulació del sector. De fet, s'han arribat a produir no tan sols alguns processos de creixement induït –que han pogut o no respondre a aquesta lògica- i de fusió, sinó també d'*absorció* d'ONL pel sector privat mercantil (constructores). Si bé la

dispersió no ajuda l'articulació de les demandes socials i l'efectivitat dels serveis prestats, no constitueix un argument suficient per qüestionar l'existència d'entitats de mida petita i fins i tot micro. La fragmentació no ha de resoldre's necessàriament, com ja hem comentat, mitjançant processos de concentració d'entitats. La col·laboració és també una via adequada per superar els seus possibles efectes negatius

Les entitats més grans han d'identificar el valor que tenen les petites expressions associatives sense considerar-les com a competència o com a iniciativa *anecdòtica*

Si s'assumeix el principi que cada una haurà de trobar el seu paper en l'entramat social i acomplir-lo amb fidelitat, les entitats més grans han d'identificar el valor que tenen les petites expressions associatives sense considerar-les com a competència o com a iniciativa *anecdòtica*. Alhora, aquestes han de veure les grans no com l'ideal a assolir sinó com una expressió més, complementària a la seva, amb una aportació específica d'acord a la seva identitat i a la seva dimensió. No és adequat un escenari ni de només unes poques entitats grans, ni únicament d'entitats petites. La convivència i la claredat en la necessitat de totes elles genera un potencial de relació i col·laboració.

- **El creixement de la consciència com a sector:** les ONL compleixen funcions socials importants i no són tampoc expressions residuals des del punt de vista econòmic (no s'ha pres consciència socialment del que el sector aporta al PIB). Moltes persones viuen la seva experiència associativa des de la solitud i la invisibilitat. Es viu des de la falta de referència dels centenars de mils de persones que, d'una o altra forma, estan vinculades a les organitzacions com a sòcies, voluntàries, professionals, col·laboradores, usuàries, familiars de persones usuàries... Potser mai tantes persones juntes van creure ser tan poca cosa i tenir tan poca força. La col·laboració entre organitzacions i xarxes pot possibilitar la visualització de l'esforç col·lectiu. El creixement de l'autoestima i la consideració del paper de les ONL i del valor que aporten a la societat es converteixen en reptes centrals que poden permetre treure de la invisibilitat l'esforç individual de cada persona.

- **Reptes en la col·laboració i vinculació amb els mons vitals i la població:**

- **El reconeixement de la dimensió relacional com a aportació característica a la societat:** la realitat diària de les ONL es construeix a partir de relacions humanes i grupals. L'aspecte medul·lar d'aquestes és el vincle i la trobada entre persones que interactuen de diferent manera. En cap cas són les màquines les protagonistes del treball. Es troben persones contractades amb voluntariat, voluntariat amb sòcies, sòcies amb usuàries, usuàries amb treballadores.
- **El debat de la representativitat social:** les entitats, a vegades, s'apropien de la veu de tota la societat o de tot un col·lectiu. Tot i ser una expressió formal i organitzada de la societat, ha de tenir cura tant de la seva connexió amb aquesta com de ser prudents en apropiar-se d'una representativitat de la que poden ser mancades. En aquest sentit, les entitats han de ser realistes i conscients que la seva força social i la seva representativitat té el pes de

les persones que han declarat ser-ne part o sentir-s'hi vinculades. Qualsevol sobredimensionament disminueix la seva credibilitat i debilita les seves posicions.

- **La presència de les entitats en tots els territoris:** en algunes zones la presència de les ONL s'ha anat debilitant, tot generant una lenta desertificació. Les entitats, activitats i serveis es concentren en zones urbanes amb alta densitat de població. Cal analitzar si aquest fenomen és realment majoritari i valorar què suposa aquest desequilibri.



- **Reptes en la col·laboració i vinculació amb les administracions públiques:**

- **La visualització de la seva aportació a les polítiques socials:** la relació i col·laboració amb les administracions públiques no pot ser regida per la submissió o la dependència. Les ONL, des de la seva experiència i aportació característica, han de participar activament en els sistemes públics de protecció social ocupant diferents posicions i sabent manejar-les amb responsabilitat. En uns casos, des de la gestió de serveis de responsabilitat pública. En altres, des de la generació de serveis innovadors a partir d'escolta i proximitat amb la població a la que s'adrecen. Altres vegades, assenyalant carències en els serveis i prestacions, i aportant per al seu ajust i millora. Unes altres, promovent la responsabilitat pública i denunciant la falta de respecte a drets declarats. I finalment, dialogant i aportant en relació amb la configuració i els canvis estructurals dels mateixos sistemes públics.

- **Reptes en la col·laboració i vinculació amb el sector empresarial:**

- **La col·laboració i les aliances entre ONL i empreses:** darrerament es parla de responsabilitat social, de ciutadania corporativa, codis ètics, etcètera. Són termes que replantegen el paper de les organitzacions en la societat i en els que es remarca la importància del treball en xarxa juntament amb altres agents. De la mateixa manera, les empreses es veuen cada cop més convocades socialment a establir un diàleg i un compromís amb l'entorn en el que es desenvolupen, més enllà del valor social que generen en termes d'oferta de productes i serveis o de creació d'ocupació. En aquesta trobada amb els interessos, demandes i expectatives dels diferents grups amb els que les organitzacions es relacionen sorgeixen les col·laboracions *intersectorials* entre empreses, ONL i administracions públiques. Per a això cal seguir modificant la percepció mútua i incorporar la necessària complementarietat de les seves accions, considerant-se mútuament com a grups d'interès i valorant que són agents amb funcions complementàries en la generació de solucions.

## Vida associativa

- **El reconeixement de les experiències pròpies de qualitat i la implantació de sistemes de gestió de la qualitat:** les ONL compten amb un ampli bagatge de principis o valors i amb una experiència significativa d'intervenció i gestió tot i que en la majoria dels casos no s'ha formalitzat per escrit. En els darrers anys moltes organitzacions han començat el camí per a la implantació de sistemes de gestió de la qualitat i algunes compten ja amb un recorregut significatiu en la implantació de models i normes, així com en la certificació de serveis.

Tanmateix, per a la majoria de les organitzacions la implantació de sistemes de qualitat no constitueix un objectiu i, amb certa freqüència, es percep com una tasca àrdua o com una exigència externa, deslligada de les seves necessitats reals. És important que les entitats considerin que implantar un sistema de gestió de la qualitat representa una oportunitat per millorar la seva acció i la seva gestió de manera que puguin dur a terme la seva missió i assolir en més gran mesura els seus propòsits. Alhora, cal que els sistemes de gestió de la qualitat incorporin la tradició i cultura de gestió de les ONL.

- **Una gestió ordenada, transparent, èticament i socialment responsable:** les ONL han reclamat sempre transparència a l'administració pública entenent que gestiona recursos aportats per tota la ciutadania. De la mateixa manera, han de ser conscients que la seva activitat i el maneig dels seus recursos ha de ser conegut per part de tots els seus grups d'interès perquè la confiança és un valor que no es pot posar en joc. La sola sospita d'una mala gestió pot deslegitimar una organització, afectant a més el conjunt.
- **La participació interna:** cal construir mecanismes clars, explícits i formals que possibiliten a cada persona, d'acord amb el seu paper, participar i aportar en el nivell adequat de decisions. Però un cop més el pla formal no és suficient. Cal treballar els comportaments concrets i les dinàmiques informals que ajuden a què les persones es posin en situació de deixar participar, de participar i d'utilitzar els mecanismes formals per a això.

Cal que les entitats estableixin debats en aquesta línia i anar definint, en claus de foment de l'autonomia i de la dignitat, posicions i mecanismes d'àmplia participació i representació de tots els actors que les integren, amb especial atenció a les persones usuàries i a les persones afectades i als seus familiars. S'ha d'abordar concretament la participació dels diversos col·lectius que les integren en les organitzacions de persones afectades o en les creades pels seus familiars clarificant el seu paper, les seves possibilitats d'aportació individual i col·lectiva, i possibilitant espais d'escolta i diàleg amb altres actors (voluntariat, professionals...).

- **L'envolupament en la gestió diària de l'entitat:** és una constant la dificultat per renovar les persones dels òrgans de govern de les entitats, així com per fomentar la presència activa de les persones sòcies més enllà de l'assemblea anual, d'algunes xerrades informatives o dels serveis que reben. Quan algunes entitats expressen aquestes dificultats transmeten impotència. Fa falta una més gran reflexió i capacitat de trencar motlles, inventar noves modalitats, flexibilitzar les dinàmiques i, sobretot, arribar a conèixer les expectatives de les persones sòcies i les seves possibilitats i desigs d'envolupament actiu.
- **La gestió de la diversitat en les entitats:** les ONL formen part d'una societat cada cop més diversa (integrada per persones amb discapacitat, de diferent procedència nacional, identitat cultural, opció sexual, model familiar, referències religioses...) que es reflecteix en la composició, cada cop més plural, dels grups humans que les integren. Atès que les entitats volen contribuir cap enfora a l'exercici de drets, han de ser capaces també d'integrar i viure internament la diversitat. Cal que aprofitin la composició diversa del grup humà que les conforma i construeixin models d'organització participatius. Per a això cal desenvolupar actituds i capteniments de reconeixement de l'altre en la seva diferència i impulsar tant accions de sensibilització com accions positives per crear oportunitats i mesures que recolzin i incitin, persones i grups, a apropiarse d'aquestes oportunitats.
- **La necessitat de gestionar (les capacitats, potencialitats, necessitats, desigs i expectatives de les) persones:** quan es parla de gestionar persones es fa referència a la necessitat de clarificar i ordenar les relacions i condicions de persones contractades, voluntàries, sòcies i col·laboradores. Les ONL han de treballar per implantar, cada una a la seva mesura, sistemes de gestió de totes les persones que pertanyen a l'entitat i que s'hi vinculen a partir de les seves necessitats, demandes, expectatives, somnis i desigs particulars. Cal començar a parlar de "contracte psicològic" i d'explicitació d'expectatives de totes i cada una de les persones de l'entitat com a punt de partida per construir un espai de creixement personal. Els qui se sumen a una organització també esperen trobar interacció humana, possibilitats d'aprenentatge i desenvolupament personal i una vivència gratificant.
- **La cura de les persones i la qualitat en vida laboral i associativa:** les ONL, tant les que tenen persones contractades com les que no, han de posar atenció a la seva dimensió psicosocial. La consideració d'aspectes de qualitat de vida i salut psicosocial, laboral i/o associativa, té repercussions positives en l'organització i en l'aportació de cada persona. La falta d'un abordatge adequat pot arribar a deteriorar la salut de les persones, cosa que farà disminuir la seva aportació i compromís i pot generar situacions relacionals inadequades per al desenvolupament de l'entitat. La prevenció dels riscos associats a aquesta dimensió poden tenir la seva expressió en ajustaments de l'estructura de l'entitat, en les tasques i activitats concretes assignades i desenvolupades pels seus membres, en les seves dinàmiques individuals, en les possibilitats formatives i informatives, en l'ambient físic de l'entitat i en els suports socials dels que disposen les persones.



Cal adonar-se del potencial que té la relectura de la pròpia història

- **L'enfortiment de la intel·ligència emocional de les entitats i de les persones:** és important treballar per tal que les forces i impulsos emocionals que es donen dins de la vida d'una entitat puguin ser regulats i no dificultin les relacions interpersonals i l'exercici de l'entitat.
- **L'aprenentatge des de la pròpia experiència viscuda i la sistematització:** les ONL són plenes d'experiències, vivències, aprenentatges... A vegades, busquen fora d'elles o en altres sectors solucions, receptes, explicacions d'allò que succeeix i recomanacions per seguir endavant. És important aprendre d'altres però també cal adonar-se del potencial que té la relectura de la pròpia història. Per aprofitar aquest potencial s'ha de començar per reconèixer en el sector una seriosa dificultat per sistematitzar les pràctiques i aprendre d'elles, perquè es viu, massa vegades, a un ritme frenètic atenent l'immediat sense veure més enllà dels fets i perquè, tot i que es diu amb entusiasme que "s'aprèn des de l'experiència", en la pràctica quotidiana no es disposen espais i instruments per formalitzar aquesta experiència, transferir-la i convertir-la en noves habilitats i estils de treball i gestió.

## Sostenibilitat econòmica

- **La gestió econòmico-financera com a eina al servei de la missió de les ONL:** l'increment del volum d'activitat econòmica i dels recursos de les entitats exigeix una aplicació de criteris de transparència i professionalitat en la seva gestió, així com exercicis de rendiment de comptes. A més, els recursos han de constituir oportunitats per a l'acompliment de la missió de les organitzacions relacionant-los coherentment amb els seus valors i propòsits. Per a això, les entitats han d'enfortir les seves dinàmiques de planificació, organització i control econòmico-financer. Juntament amb això, per a algunes entitats pot ser interessant generar iniciatives de formació bàsica en la dimensió econòmico-financera de totes les persones involucrades en la presa de decisions de l'entitat.
- **La creativitat en l'obtenció de recursos econòmics i diversificació de fonts de finançament:** no ha estat habitual en moltes entitats pensar en noves formes de finançament de les seves activitats i de la seva estructura. Més enllà de les convocatòries anuals de subvenció per part d'administracions públiques i entitats privades, la firma de convenis o contractes amb el sector públic, l'ingrés de les quotes de persones sòcies i d'alguns col·laboradors puntuals o regulars o el desenvolupament de campanyes al carrer, no es troben moltes més experiències de diversificació de fonts de finançament. És possible trobar alguns casos de generació d'ingressos econòmics a través de la creació d'estructures de caràcter lucratiu, ja sigui desenvolupant accions vinculades a la missió de l'entitat, o bé desenvolupant en el mercat accions no convergents amb la seva missió però que generen una estructura d'empresa sostenible econòmicament i que aporta a l'ONL. En general, tanmateix, la creativitat i la diversificació de les fonts de finançament segueix sent una tasca pendent.

- **La superació de la incertesa associada a la gestió econòmica:** un nombre important d'organitzacions experimenten una gran incertesa com a conseqüència de la seva precarietat econòmica. En dependre de subvencions anuals per al desenvolupament dels seus projectes saben que la seva activitat i la seva estructura es posa en qüestió cada dotze mesos i no poden mirar més enllà d'aquest termini. Tota la seva vida associativa és condicionada per aquesta dinàmica. Molts sovint, no hi ha correspondència entre els temps previstos per a l'execució de les activitats i el moment de recepció dels fons.



En el cas de les entitats més petites, que reben subvencions, segurament poques vegades imports econòmics tan baixos han generat tantes tensions vitals. No hi ha proporcionalitat entre la quantitat que s'ha de justificar i les capacitats de les organitzacions, amb el cost que això té per a les persones que assumeixen la realització de la justificació o per a l'entitat que, a vegades, ha de pagar per la justificació un percentatge significatiu de la subvenció rebuda. Caldria abordar d'una altra manera aquesta situació i realitzar plantejaments més adequats a les característiques de cada entitat, buscant també solucions als diversos problemes (de tresoreria, d'execució de les activitats, de justificació de la despesa...) derivats de la demora en els pagaments per part de les administracions públiques.

En general, i particularment en el cas de les entitats prestadores de serveis de responsabilitat pública sembla necessari arbitrar també fórmules que dotin de certa estabilitat la relació: convenis, contractacions en la modalitat de concert, règims especials de concert...depenent de la naturalesa dels serveis, de la seva preexistència, i de la relació entre les ONL i les administracions públiques.

- **La generació de vincles amb l'administració pública a través de la prestació de serveis de responsabilitat pública:** aquest tipus de vincles poden provocar la disminució de la capacitat reivindicativa de les entitats. A més, en alguns casos (organitzacions de persones afectades, d'autoajuda...) poden modificar la relació de les persones associades passant de ser membres de l'entitat a usuàries dels seus serveis.

Tanmateix, aquests riscos poden ser controlats adequadament i l'establiment de vincles estables per a la prestació de serveis de responsabilitat pública constitueix també una oportunitat per generar seguretat en el futur, escenaris clars i la possibilitat d'anar innovant i projectant de manera estratègica els següents passos de l'entitat d'acord amb la seva missió.

Eduardo Escobés i Rafael López-Arostegi  
Fundación EDE

- 1 L'*Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia*, que inicia el seu camí el 2007 gràcies a la col·laboració del *Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia*, *BBK Obra Social* i *Fundación EDE*, és un centre d'informació i documentació, investigació aplicada i promoció, especialitzat en el tercer sector, sense ànim de lucre i independent que persegueix enfortir el tercer sector i impulsar la innovació i millora de la intervenció i la gestió de les organitzacions.
- 2 S'ha treballat posteriorment sobre cada un d'aquests criteris fins aconseguir-ne una interpretació el més objectiva possible i la seva traducció en indicadors. Per a més informació pel que fa a això es pot consultar el document "*Delimitación del objeto de estudio del Libro Blanco del tercer sector en Bizkaia*" en l'apartat relatiu al *Libro Blanco* de la pàgina web del *Observatorio* ([www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)).
- 3 Aquesta consideració del que és o no tercer sector va molt lligada amb algunes reflexions teòriques que caracteritzen un debat actualment sense resoldre.
- 4 Pres de: SIDEC, *El Tercer Sector. Una visión cuantitativa y cualitativa*. Donostia-San Sebastián: CIDEAC, 2004, 148 p.
- 5 El creixement dels recursos gestionats globalment pel sector no tan sols ha suposat que les organitzacions ja existents assoleixin una dimensió més gran. Ha suposat també una oportunitat per a la constitució de noves entitats i s'ha traduït, per tant, en un increment del nombre d'ONLs, moltes d'elles de mida petita.
- 6 Malgrat que les situacions de vulnerabilitat i exclusió afecten principalment dones, gent gran, joves i immigrants (l'edat, el sexe, l'origen constitueixen avui factors clau de risc i exclusió), manca una anàlisi compartida i gairebé no es realitzen accions i propostes de transformació social conjuntes entre les organitzacions dels diferents àmbits.
- 7 Quan no hi ha una posició ideològica de partida contrària a la col·laboració amb les empreses o al desenvolupament per la seva part de projectes i iniciatives socials.
- 8 FANTOVA, F. *Tercer sector e intervenció social*. Madrid, PPC, 2005, 138 p.
- 9 GARCIA ROCA, J. *Solidaridad y voluntariado*. Santander: Sal Terrae, 1998, 280 p.
- 10 Assenyalem des de la primera aparició del terme *sostenibilitat* la seva separació de l'adjectiu *econòmic*. Pretenem així donar-li al terme *sostenibilitat* una ubicació menys instrumental i reduïda, donant-li un perfil més nuclear i integral, vinculat a la capacitat de l'entitat de suportar la seva proposta social.
- 11 Entitats finançadores i col·laboradores, administracions públiques, comunitat en la que es desenvolupa la seva acció, recursos socials, societat en general...
- 12 [www.cudeca.or.cr](http://www.cudeca.or.cr)