

Eduardo Escobés,  
Rafael López-Arostegi

# Retos actuales de las organizaciones no lucrativas de intervención social

## Resumen

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

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

*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

## 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

**Artículo:** Retos actuales de las organizaciones no lucrativas de intervención social

**Referencia:** Educación Social, núm. 37 p17-p40.

**Dirección profesional:** Eduardo Escobés. eescobes@fundacionede.org responsable del Servicio de Consultoría Organizacional Fundación EDE  
Rafael López-Arostegi rlopez@fundacionede.org coordinador del área de consultoría social Fundación EDE.

## ▲ Introducción

### Planteamiento general

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.

Hemos pretendido realizar una reflexión sistemática pero apoyada en nuestra experiencia y, por tanto, necesariamente limitada y ajustada a la realidad en la que, principalmente, trabajamos (Bizkaia).

En el primer apartado, adoptamos una definición del tercer sector de intervención social y señalamos algunos aspectos que, en nuestra opinión condicionan y configuran su realidad actual realizando un apunte para un diagnóstico de su situación en un contexto caracterizado por el crecimiento y la articulación progresiva del sector en su conjunto.

En un segundo apartado, explicitamos nuestra posición de partida:

- insistiendo en la necesidad de preservar, en el contexto actual, la identidad de las organizaciones;
- presentando una serie de propuestas en relación con ésta y otras dimensiones de las organizaciones que nos parece importante cuidar en este momento;
- y realizando un planteamiento sobre la sostenibilidad como objetivo fundamental que, en nuestra opinión, debiera presidir cualquier estrategia de desarrollo de las organizaciones.

Finalmente, y en coherencia con estos aspectos previos, concluimos presentando de manera ordenada los retos que hemos identificado 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.

## Apuntes para un diagnóstico de la situación de las ONL de intervención social

A los efectos de este trabajo, asumimos la definición del tercer sector de intervención social realizada desde el equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia<sup>1</sup> en colaboración con organizaciones y redes del tercer sector de diferentes ámbitos.

Se trata de una definición operativa, vinculada con el proyecto de elaboración 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”.



CRITERIO <sup>1</sup>	INTERPRETACIÓN
Iniciativas de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia ...	<p>Se trata de entidades:</p> <p>De naturaleza y origen privado, surgidas de la libre iniciativa ciudadana.</p> <p>Que funcionan con autonomía de gestión e independencia con respecto a la administración pública (vs. sector privado) las empresas (vs. sin ánimo de lucro) y también con respecto a otras entidades que no se consideran del tercer sector<sup>1</sup>: cajas de ahorro, partidos políticos y sindicatos. Esto no significa que no puedan estar participadas o subvencionadas por ellas siempre que conserven su autonomía.</p>
...de carácter no lucrativo y por norma general de carácter voluntario...	<p>Cuya existencia no viene marcada por la búsqueda de beneficios (finalidad) y en el caso de que los hubiera estos no pueden repartirse entre sus miembros, sino que deben orientarse al cumplimiento de su finalidad social.</p> <p>Que, por norma general, integran el trabajo voluntario de las y los miembros de los órganos de gobierno y/o de terceras personas. Se trata de una característica inherente a las principales figuras jurídicas propias del sector no lucrativo (figuras mayoritarias como fundaciones y asociaciones u otras como las congregaciones religiosas, aunque no es el caso de las cooperativas de iniciativa social y algunas empresas de inserción).</p>

...de intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados ...

Cuya finalidad se orienta a la mejora del entorno social pero su actividad puede desarrollarse en campos muy variados como: acción social, cultura, juventud, medio ambiente, cooperación internacional, etc. Que tienen una finalidad de utilidad social, y en este sentido puede decirse que en términos generales persiguen fines que van más allá de los que coinciden únicamente con los de sus miembros

En el sector no lucrativo vasco, se pueden encontrar tres elementos básicos<sup>1</sup>, fruto de su historia, que en nuestra opinión caracterizan también el sector en el conjunto del Estado:

- Un alto grado de implantación actual en la sociedad, dejando atrás su imagen presentada de fenómeno social marginal, minoritario y fragmentado.
- Un reconocimiento social sin precedentes, que reclama de él una gestión tecnificada, una profesionalización de sus cuadros y directivos, una renovación de sus recursos humanos y una mayor conciencia de las nuevas necesidades sociales.
- Un proceso de reestructuración completa, orientada a hacer posible que continúe desempeñando el papel democratizador, integrador, innovador y promotor que ha desarrollado históricamente y que la sociedad continúa reclamándole.

El hecho más significativo que caracteriza la situación actual de las ONL de intervención social es el crecimiento<sup>2</sup> cuantitativo y cualitativo que han experimentado en los últimos años

Posiblemente el hecho más significativo que caracteriza la situación actual de las ONL de intervención social es el crecimiento<sup>2</sup> cuantitativo (de los recursos humanos, económicos y materiales gestionados) y cualitativo (de los servicios e iniciativas desarrolladas, de las relaciones establecidas con el entorno...) que han experimentado en los últimos años y sus consecuencias, positivas y negativas, sobre la actividad, la vida interna y, quizás, sobre la propia identidad de las organizaciones.

Otros aspectos que caracterizan, de manera significativa, el momento presente, como el reconocimiento social de las ONL y el proceso de reordenación, redimensionamiento y articulación en que se encuentra el sector, pueden considerarse de hecho causa y/o consecuencia de su crecimiento.

## Las organizaciones no lucrativas de intervención social

Las ONL han experimentado - en paralelo, principalmente, al desarrollo de los sistemas públicos- un importante crecimiento de profesionales y de los recursos que gestionan. Esto ha afectado a su función social (reforzando su orientación hacia la prestación de servicios) y también a su dinámica interna, haciendo especialmente necesario en este momento cuidar aspectos como la transmisión de la cultura organizativa, la comunicación interna o las relaciones laborales.

El crecimiento, entre otros aspectos, aporta a las organizaciones visibilidad, les puede permitir captar nuevos recursos y aprovechar mejor los existentes, posibilita la transferencia y generalización del saber hacer de unas actividades a otras, suele hacer las organizaciones más ricas, plurales y diversas desde el punto de vista de la configuración de su grupo humano y les permite establecer interlocuciones y redes de colaboración cada vez más amplias con las administraciones públicas y con otros agentes sociales.



Sin embargo, en la medida en que implica una orientación de las organizaciones hacia la prestación de servicios de responsabilidad pública, puede afectar significativamente a su identidad (misión, valores) comprometiendo otras funciones que históricamente han desarrollado: innovación (respuesta a nuevas necesidades), sensibilización y denuncia, articulación de la participación social, canalización del voluntariado y la autoayuda, etcétera.

Por otro lado, algunas organizaciones experimentan dificultades en su vida interna como consecuencia, principalmente, de un crecimiento que supone adaptar su estructura organizativa y gestionar la composición cada vez más diversa de su grupo humano. Estas dificultades se detectan especialmente en organizaciones complejas desde el punto de vista de las actividades que desarrollan (sensibilización y denuncia, prestación de servicios...) o de los colectivos que las integran (socios, profesionales, voluntariado, personas afectadas...).

En otros casos son cuestiones internas unidas a los requerimientos del entorno, y no el crecimiento, los que explican en mayor medida las dificultades de las organizaciones. Incluso, pueden existir dificultades serias para que organizaciones que han desempeñado un papel histórico en el ámbito de la intervención social puedan adaptarse sin apoyo externo a los cambios que demanda el entorno.

Piénsese en las obras impulsadas por las congregaciones religiosas en el ámbito de la intervención social que para sostenerse deben afrontar el envejecimiento de sus directivos y mandos intermedios y de una parte muy significativa del que ha venido siendo su personal de atención directa (religiosas y religiosos), transformar una cultura organizacional alejada de los requerimientos actuales planteados por las administraciones públicas, reforzar su escasa estructura de gestión... Algunas congregaciones están realizando, en este sentido, replanteamientos interesantes de su obra social, formalizando y comunicando su identidad, estableciendo alianzas con otras entidades, poniendo en valor sus recursos para la intervención, etcétera.

Por poner sólo otro ejemplo que evidencie las luces y sombras asociadas al crecimiento, el incremento de los recursos económicos de origen público que gestionan las ONL así como de otras aportaciones económicas externas a las mismas (aportaciones de personas físicas y jurídicas privadas, obras sociales de las cajas de ahorros, etcétera) que se ha producido en los últimos años ha permitido a las entidades atender a más personas y atenderles mejor, impulsar algunas de sus actividades, mejorar sus equipamientos o incidir en las políticas y recursos públicos “desde dentro”.

Sin embargo, el incremento de recursos adscritos a la prestación de servicios determinados combinado con la disminución de los coeficientes de autofinanciación (probablemente también por la disminución de los recursos propios derivados de cuotas, ingresos por actividades –rifas, rastrillos...–), reduce el margen de actuación de las organizaciones que, para sobrevivir, se orientan hacia la prestación de estos servicios comprometiendo otras funciones significativas.

Además, si bien los recursos económicos procedentes de otras fuentes (financiación privada, obras sociales de las cajas de ahorros, recursos propios...) pudieran orientarse al desarrollo de funciones de sensibilización y denuncia, innovación y respuesta a nuevas necesidades, dinamización de la vida asociativa, promoción del voluntariado y la autoayuda..., nuestra impresión es que en la práctica su uso principal es complementar la financiación de los servicios no financiados en su totalidad por las administraciones, a pesar de ser considerados, al menos en parte, de responsabilidad pública. En el ámbito de los servicios sociales, el reconocimiento del derecho subjetivo a las prestaciones y servicios de responsabilidad pública posibilitará, sin duda, liberar estos recursos.

Por otro lado, nos parece vital realizar una reflexión sobre qué medidas pueden adoptarse desde las administraciones públicas para garantizar que se preservan estas funciones del tercer sector, al margen de la prestación de servicios de responsabilidad pública.

A este respecto, resulta fundamental establecer un diálogo entre las administraciones públicas y las organizaciones sobre el impacto que sobre el resto de funciones desempeñadas por las ONL y, en consecuencia sobre la sociedad, puede tener la configuración de las organizaciones como *proveedoras* de las administraciones públicas, así como reflexionar sobre otras actuaciones de los diferentes agentes que afecten a la configuración del sector. Y nos parece cada vez más necesaria una Ley de promoción del tercer sector que garantice que la sociedad continúe disponiendo en el futuro del conjunto del capital social aportado históricamente por las organizaciones.

## La articulación del sector y su relación con otros sectores y agentes

El sector se ha ido articulando progresivamente a través de la configuración de redes de distinta naturaleza. Se ha producido también un incremento de la colaboración entre redes en la persecución de objetivos comunes relacionados con la defensa de los intereses del sector pero también con la transformación social. Igualmente, el contenido de la colaboración se ha ido ampliando: captación de recursos, interlocución con otros agentes, intercambio de saber hacer significativo, etcétera.

Sin embargo, la fragmentación y la falta de articulación caracteriza aún al sector. Hay una gran complejidad de federaciones y redes que, en ocasiones, trabajan en paralelo y son escasas aún las experiencias de colaboración entre organizaciones diversas del ámbito de la acción social (discapacidad, mayores, infancia y familia...<sup>3</sup>), entre entidades y redes de distintos ámbitos, con las empresas<sup>4</sup>, etcétera.

La mayor articulación del sector no pasa necesariamente por procesos de concentración pero es necesario, sin duda, avanzar en la colaboración entre entidades y redes.

Así, parece necesario reforzar las experiencias que a través de la cooperación posibiliten un mayor acceso a los recursos y el desarrollo de iniciativas (proyectos en colaboración, planes de formación compartidos, intercambio del saber hacer con organizaciones con las que no se compite, bolsas de trabajo profesional y voluntario compartidas, intercambio de profesionales y personas voluntarias, acceso compartido a créditos, negociación conjunta con proveedores, etcétera) así como un mejor posicionamiento a través de estrategias conjuntas de comunicación (imagen de marca del sector), pero también la realización de proyectos de investigación sobre metodologías, recursos, ayudas técnicas... o que permitan realizar un análisis de la realidad y de las necesidades compartido e *independiente*.

Concluimos este apartado presentando en una matriz DAFO algunos aspectos que, en nuestra opinión, resultan relevantes y caracterizan el contexto general actual, interno y externo, de las organizaciones.

No obstante, nos parece importante señalar que la caracterización general del sector y sus organizaciones resulta difícil dada su heterogeneidad por lo que, para profundizar, sería necesario realizar matices por ámbitos (acción social, cooperación al desarrollo, asociaciones de personas inmigrantes, asociaciones de mujeres...) y en función del tamaño de las organizaciones.

Existen además una serie de lugares comunes respecto a las características de las organizaciones - proximidad a la realidad, innovación, liderazgo participativo y trabajo en equipo... -que, aunque han caracterizado históricamente a la mayoría de las organizaciones, no se deben dar por supuesto para todas ellas en el momento presente.

Y finalmente, en muchos casos, lo que por un lado constituye una oportunidad implica una serie de dificultades o riesgos que también se precisa gestionar.



La fragmentación y la falta de articulación caracteriza aún al sector

**DEBILIDADES**

Falta de adaptación de algunas organizaciones al incremento de los requerimientos que plantean a todas las ONL las administraciones públicas y la sociedad civil: calidad, profesionalidad, eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos, transparencia, gestión ética, democracia interna, etcétera.

Desajustes en el diseño organizativo de algunas entidades con recorrido que han crecido en los últimos años (falta de adaptación del diseño organizativo a la nueva situación, cierto riesgo de burocratización y pérdida de flexibilidad...).

Activismo, falta de sistematización, cultura oral, liderazgos unipersonales y falta de equipos directivos (en algunas organizaciones).

Cambios en el perfil del voluntariado y de las y los profesionales que se incorporan a las organizaciones –por ejemplo, personas que salen de la universidad y sin recorrido asociativo- y dificultades en las organizaciones como resultado de la convivencia de personas de distintas generaciones, con distintas trayectorias, origen, valores...

Figuras de gerencia sin trayectoria asociativa y personas con trayectoria asociativa sin conocimientos de gestión. Falta de líderes con conocimientos y capacidades directivas y de gestión que se adecuen al contexto actual y, como consecuencia, incorporación cada vez más significativa de *gerentes* provenientes de otros sectores. Carencia de equipos de gestión (*staff*) con experiencia, particularmente en las organizaciones pequeñas.

Envejecimiento de las personas en algunas organizaciones con trayectoria (particularmente significativo en las congregaciones religiosas, pero que a medio plazo afectará a otras).

Cierto retraso en la implantación de sistemas formalizados de gestión (gestión de la calidad, gestión ética y socialmente responsable, gestión medioambiental...).

**AMENAZAS**

Inexistencia de una ley de promoción del tercer sector e insuficiencia de las medidas orientadas a preservar todas las funciones desempeñadas por las organizaciones.

Interlocución fragmentada por parte de las administraciones públicas (no existe un departamento competente en tercer sector) a diferencia de lo que sucede en el caso de las empresas (departamentos de promoción económica, industria...).

Dificultades en el acceso a ayudas para la mejora de la gestión dirigidas a PYMES del sector industrial o del sector servicios, pero que no toman en consideración a las ONL.

Presencia creciente del sector empresarial (privado lucrativo) en aquellos ámbitos que posibilitan beneficios, utilizando ventajas comparativas (capacidad de inversión, capacidad de soportar el pago diferido por parte de las administraciones públicas...) y cierta preferencia de las administraciones públicas por la empresa privada para la gestión de algunos servicios (aquellos que requieren inversiones significativas).

Riesgo de que se contemplen a las ONL sólo como proveedoras de servicios sin márgenes, pioneros y/o con dudosa financiación futura, dirigidos a las personas que quedan fuera de los sistemas generales de protección..., y con la motivación fundamental de contener el gasto, y no desde la valoración de la aportación específica de las ONL a la gestión y a la intervención social.

Disminución de la financiación proveniente de la Unión Europea.

El conocimiento y reconocimiento de la identidad del otro y el establecimiento de relaciones de colaboración horizontal (cuando procede) constituyen asignaturas pendientes en la relación entre el tercer sector y otros agentes, particularmente con las administraciones públicas.

Escasa orientación y organización de la formación -particularmente de la permanente - desde el propio sector. Se realizan acciones formativas pero la formación no está suficientemente estructurada desde cada organización ni orientada y articulada desde el sector (formación de equipos directivos, gerentes..., participación de las y los profesionales del sector en la formación).

Y también, dentro de las organizaciones del tercer sector, por lo que respecta a la articulación en su seno de la participación de personas afectadas, voluntarias, profesionales...



Disminución de los coeficientes de autofinanciación (dependencia de recursos ajenos).

Precariedad económica en las entidades pequeñas y dificultades, cada vez mayores, para acceder a las subvenciones por su progresiva formalización y la falta de personal administrativo y de gestión en las entidades.

Escaso patrimonio (en general), dificultades de tesorería, escasa colaboración por lo que respecta al acceso a líneas de crédito y fuentes de financiación, dificultades para competir con el sector privado lucrativo en la gestión de servicios que requieren la realización de inversiones significativas.

Carencia, particularmente significativa en el caso de las entidades pequeñas y medianas, de canales e instrumentos para acceder a información estratégica sobre el tercer sector en general y cada uno de los ámbitos de la intervención social en particular (recursos, posicionamiento de otros actores...).

Acceso progresivo pero insuficiente a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, particularmente en el caso de las organizaciones pequeñas, y uso, en general, escaso por lo que respecta a la gestión de las organizaciones y a la colaboración y el intercambio entre las mismas.

Fragmentación del sector y relaciones de competencia entre las entidades (necesidad de mayor articulación y colaboración entre organizaciones y redes).

**FORTALEZAS**

Experiencia, trayectoria de intervención y gestión, y formalización de los sistemas y herramientas de gestión propios así como incorporación progresiva y formalización de sistemas y herramientas de gestión de otros sectores que permiten orientar y organizar la acción y responder a los requerimientos del entorno: calidad, profesionalización, eficiencia...

Capacidad de adaptación y flexibilidad en condiciones de permanente inestabilidad. Las organizaciones han demostrado adaptarse a cambios políticos, presupuestarios, del contexto, de las condiciones de trabajo...

Valores y estilos de gestión y liderazgo, en muchas organizaciones, adecuados a los principios y modelos de gestión considerados excelentes en otros sectores (orientación a las y los destinatarios, mejora continua, dirección por valores, orientación a objetivos, participación y trabajo en equipo...).

Desarrollo progresivo de códigos éticos, normas propias, modelos de gestión adaptados... que formalizan el saber hacer y la tradición del sector por lo que respecta a la gestión.

Diversificación del perfil de las personas que trabajan en las ONL (socias, voluntarias, colaboradoras, profesionales... y también mujeres, hombres, personas de distintas edades, origen...) y posibilidades que se derivan de una adecuada gestión de la diversidad en las organizaciones.

Incremento del número de personas contratadas encargadas de desarrollar de forma profesional tareas de gestión y de intervención, que posibilita una mayor continuidad y mayor aporte técnico en la actividad desarrollada.

Incremento de los recursos materiales y económicos gestionados por el sector y mejora de las infraestructuras disponibles.

Articulación progresiva del sector (configuración de redes e incremento de la colaboración entre ellas) y desarrollo del contenido de la colaboración: captación de recursos, interlocución con otros agentes, intercambio de saber hacer significativo...

**OPORTUNIDADES**

Reconocimiento social de las entidades, que se traduce en presencia social, visibilidad, posibilidades de captar recursos de todo tipo, sensibilizar, articular y canalizar la participación social...

Consolidación de los sistemas públicos (sanidad, educación, servicios sociales...) y reconocimiento de la aportación de la iniciativa social, particularmente en el ámbito educativo y de los servicios sociales, por lo que respecta a la prestación de servicios que se van configurando como servicios de responsabilidad pública (desarrollo de regímenes especiales de concierto, aplicación de un principio de discriminación positiva en igualdad de condiciones de calidad y precio...).

Desarrollo en germen de un marco europeo sobre servicios de interés general.

Interés de otros agentes (empresas, administraciones públicas...) por el establecimiento de alianzas y colaboraciones con las organizaciones y redes del sector: financiación, desarrollo de proyectos en colaboración, etcétera.

## Nuestra posición de partida

En nuestra opinión, en el contexto actual, las ONL debieran reforzar su identidad desde la colaboración con otros agentes, preservar aquellas dimensiones que resultan críticas desde la perspectiva de su fortalecimiento y garantizar la sostenibilidad de la organización reforzando su contribución social y adaptándose para ello a los retos y requerimientos, coherentes con su identidad, que les está planteando el contexto social.



### Reforzar la identidad desde la colaboración con otros agentes

Convenimos con Fernando Fantova<sup>1</sup> en que las ONL tienen fundamentalmente tres funciones.

Sin ser administración pública, desempeñan una función política, desarrollada a través de la articulación de intereses, de la representación de voluntades, denuncias y reivindicaciones; sin ser empresa, desempeñan una actividad *económica*, articulando recursos, generando valor y prestando servicios en función de necesidades y demandas de la población; sin formar parte de lo que Joaquín García Roca<sup>2</sup> denomina “mundos vitales” desempeñan una función relacional, expresada a través de experiencias de apoyo mutuo, voluntariado y solidaridad.

En esta línea, Fantova señala la importancia del reconocimiento de su aporte e impacto en la calidad de vida de personas, familias y comunidades, su potencial para la creación de empleo social y de nuevas formas de relación laboral, y sus repercusiones en la construcción de un tejido social activo, integrador, participativo y solidario.

Estos y otros posibles aspectos que conforman su identidad deberían continuar caracterizando la contribución social de las organizaciones y del tercer sector en su conjunto.

Quienes consideramos imprescindible esta contribución de las ONL a la construcción y articulación de la sociedad apostamos por la identificación, reconocimiento y promoción, de su *idiosincrasia* particular y diferencial.

No las concebimos como una expresión organizada surgida simplemente cuando el Estado aún no ha desarrollado sus funciones y que debe, por tanto, desaparecer cuando las desarrolla asumiendo su responsabilidad, ni aspiramos a que aporten los mismos resultados que las empresas ni a que adopten su cultura de gestión, ni tampoco a que sustituyan el papel imprescindible de los mundos vitales en un contexto de debilitamiento de las redes informales de apoyo.

Las ONL debieran reforzar su identidad desde la colaboración con otros agentes

La interacción y permeabilización de las fronteras entre sectores, sin perder su identidad y cultura particulares, constituyen, en el contexto actual, un auténtico reto

Buscamos, más bien, provocar colaboraciones (sinergias) entre sectores (las ONL, el Estado, la empresa y los mundos vitales) que añadan valor a la contribución social de los diversos agentes, desde el respeto a la identidad de cada uno de ellos. La interacción y permeabilización de las fronteras entre sectores, sin perder su identidad y cultura particulares, constituyen, en el contexto actual, un auténtico reto.

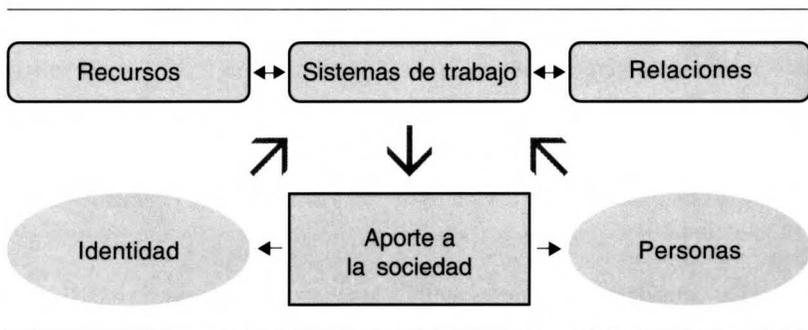
Junto a la promoción de esta interacción, apostamos por seguir trabajando en la profundización de las señas de identidad del tercer sector y sus organizaciones.

### Preservar las dimensiones *críticas* desde el punto de vista del fortalecimiento organizacional

Una organización es un conjunto integrado e interdependiente de dimensiones, capacidades y procesos, en los que se realiza una vinculación activa entre personas, con carácter estable, motivada por unos fines concretos y explícitos.

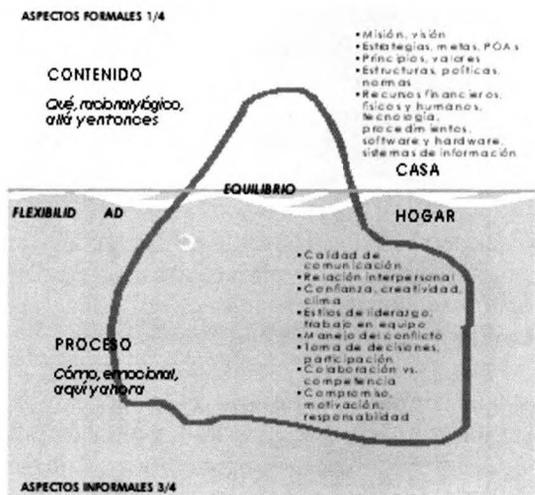
Así, analizarlas requiere mantener una perspectiva integral, centrada en la interdependencia de sus dimensiones, y un crecimiento sostenible requiere el desarrollo articulado y equilibrado de las mismas.

Aun sabiendo que hay numerosas formas de *desagregar* una organización, y valorando todas ellas, presentamos a continuación las seis dimensiones que consideramos básicas y críticas en la vida de una organización desde el punto de vista de su consolidación y fortalecimiento:



Sin presentar con detalle cada una de estas dimensiones, nos parece necesario subrayar la importancia que cobra para las organizaciones en el contexto actual:

- **Compartir y actualizar su identidad (misión, visión, principios y valores).**  
Cuando la organización crece de forma numérica incorporando nuevas personas es necesario compartir las claves de su identidad de diversas formas, posibilitando a unos entender con más claridad las razones del momento actual de la organización y asumir su pasado, y a otros volver a procesar e interpretar su historia e identidad, actualizándola desde nuevos parámetros.
- **Cuidar a las personas**  
Las personas y sus relaciones son el punto clave de una organización. El equilibrio entre la dimensión formal e informal de la organización permite asegurar que su identidad pueda desarrollarse de forma adecuada. Las organizaciones necesitan de una casa sólida y de un hogar cálido. El cuidado de estos dos aspectos, particularmente, en momentos de crecimiento resulta central.
- **Formalizar los sistemas de trabajo**  
La organización debe dedicar el tiempo suficiente y adecuado para pensar y diseñar en conjunto lo que va a hacer, por qué lo va a hacer y cómo lo va a hacer.



La formalización de los sistemas de trabajo, procurando un nivel de desarrollo y complejidad adecuado y la participación en su diseño de todas las personas involucradas, permite no improvisar, considerando las posibles situaciones y definiendo las respuestas a dar.

La sistematización de su experiencia de gestión constituye un reto actual

Con el tiempo el uso de criterios sostenidos en las decisiones se va incorporando a la cultura de la organización y permite una transmisión de la identidad. La sistematización de su experiencia de gestión y la incorporación de sistemas de gestión procedentes de otras tradiciones y culturas constituye un reto actual para las ONL de intervención social.

- **Alinear la búsqueda y utilización de los recursos con la identidad**

Los recursos posibilitan que la organización trabaje para alcanzar su misión y su visión pero también pueden condicionarla. Por ello, es fundamental la existencia de criterios en relación a la obtención y uso de los recursos claros y explícitos, conocidos y compartidos, alineados con la identidad y vinculados a la planificación de la organización.

Parece fundamental disponer de un modelo de gestión de los recursos que haga a cada persona de la organización consciente y, a su medida, responsable de la orientación y uso de los mismos, y que esté alineado y en sintonía con su misión y valores.

- **Ampliar y reforzar los vínculos con el entorno**

Una organización debe ser capaz de desarrollar una capacidad de observación de la realidad, de considerar los cambios del entorno y su repercusión en sus formas de trabajo. Debe asimismo ser capaz de establecer vínculos y sinergias: con otras organizaciones y redes, para generar aprendizaje y oportunidades de colaboración; con las administraciones públicas para conocer sus políticas y participar en su definición y desarrollo; con las empresas para implicarlas en la actividad de la organización o impulsar proyectos en colaboración; con los mundos vitales para conectar con sus necesidades y, en su caso, acompañar su acción.

La complejidad del contexto social actual demanda que las organizaciones refuercen la proximidad con la realidad y el establecimiento de vínculos con el entorno que las ha caracterizado históricamente y que adopten una actitud proactiva de colaboración con otros agentes.

- **Visualizar el aporte social de las organizaciones**

La visualización del aporte social de las organizaciones incrementa la motivación de las personas que las integran, refuerza la identidad colectiva y permite que todos los grupos de interés<sup>1</sup> de la organización tomen conciencia de los resultados (logros, impacto) de su acción.

Resulta por tanto un aspecto fundamental para sostener el reconocimiento social y la legitimidad de la que gozan actualmente las organizaciones y para mantener y desarrollar su posicionamiento.

## Garantizar la sostenibilidad de la organización

La sostenibilidad<sup>2</sup> no debe asociarse, directa y exclusivamente, a la obtención y gestión de recursos económicos.

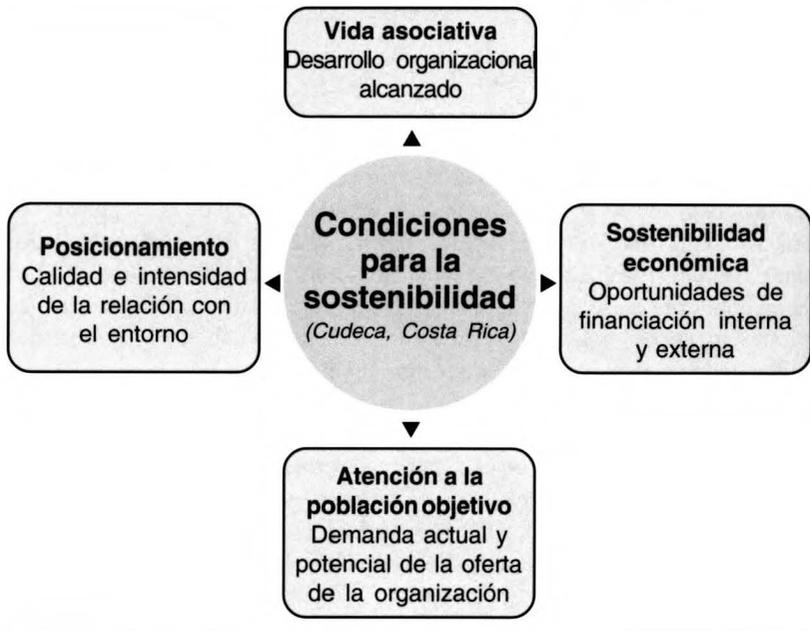
La sostenibilidad es la construcción de soportes económicos para la consecución de la misión de la organización, pero también de soportes organizativos (internos), apoyos externos (vínculos con otros sectores y agentes) y resultados que permitan visualizar el aporte social de la entidad, legitimándola. Implica la creación por parte de cada entidad de una ruta particular de acuerdo a su propia identidad, realidad y situación, y la adopción de una dinámica organizativa de adaptación permanente al entorno.

Para CUDECA (Culturas y Desarrollo en Centroamérica)<sup>3</sup>, la sostenibilidad de una organización “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”.

Según esta perspectiva, la sostenibilidad de una organización está vinculada a su capacidad de mantener en el tiempo cuatro condiciones:

- **La atención de la población o realidad que quiere acompañar**, que le da origen y sentido, adaptando su oferta a los cambios en las necesidades y en la demanda externa, actualizando permanentemente el vínculo entre su razón de ser (su misión) y la realidad (la población, necesidades o problemática específica a las que pretende aportar una respuesta).
- **El desarrollo de su posicionamiento**, incrementando la calidad e intensidad de sus relaciones, generando sinergias, reconocimiento y legitimidad
- **La dinamización y actualización de su vida asociativa** procurando un verdadero desarrollo organizacional que tome cuenta los aspectos formales e informales y creando un entramado organizativo interno sólido, coherente con su misión y con lo que quiere realmente ser.
- **La sostenibilidad económica**, que supone la capacidad de mantener económicamente su funcionamiento, su oferta y el costo que supone su misión social, aprovechando las oportunidades de financiación externa e interna.





## Algunos retos de las ONL de intervención social en el momento presente

Presentamos algunos retos que consideramos significativos en relación con cada una de las cuatro condiciones que acabamos de referir.

### Atención a la población objetivo

- **Proyección estratégica y a largo plazo:** Ya no es suficiente con administrar día a día. Hay que gestionar un sistema y una organización con dimensión estratégica. Esto requiere mirar los procesos en plazos largos, única forma para identificar cambios. Hay que hacer ciclos de miradas más largas, más grandes, intentar anticiparse a los cambios y aprender a manejar aquellos que afectan a la organización, aprender que todo es cambiante y que requiere de inteligencia para la orientación y reorientación. Ser capaz de impregnar y alinear el día a día de forma coherente con las estrategias y los cambios.
- **Fortalecimiento de la identidad de cada entidad y del sector:** las ONL no pueden ser veletas al servicio de coyunturas. La capacidad de adaptación y aprovechamiento de los retos y oportunidades que se plantean no ha de impedir el mantenimiento del equilibrio adecuado entre la prestación de servicios y su función relacional y política. La prestación de servicios de responsabilidad pública puede hacer necesario reinterpretar el modo de llevar a cabo acciones de denuncia, pero no tiene porqué impedir el desarrollo de la función política de las organizaciones. Por otro lado, es

necesario que las ONL mantengan la importancia de tener y generar masa social, cuerpo asociativo de hombres y mujeres conscientes de su papel y vinculados a una estructura de la que se sienten parte y en la que desarrollan su dimensión comunitaria. Convertir a estas personas en meros recursos (humanos) de los servicios de la entidad que han ayudado a fundar merma el carácter transformador de la entidad y recorta la dimensión social de cada miembro.



- **Flexibilidad ante nuevos retos y demandas:** las ONL han de desarrollar mecanismos ágiles de análisis del entorno y seguimiento de la evolución de la demanda, expectativas y necesidades de su población objetivo y de sus demás grupos de interés. Una buena observación así como un registro sistemático y análisis periódico de la situación de las personas que participan en sus actividades o reciben sus servicios ayuda a definir nuevos escenarios y anticiparse a las problemáticas emergentes. Como fruto de este esfuerzo las entidades identifican nuevas actividades y acciones innovadoras.

## Posicionamiento

**El fortalecimiento de la colaboración con otras organizaciones y sectores** constituye hoy por hoy una clave central en nuestra opinión.

El fortalecimiento de la colaboración con otras organizaciones y sectores constituye hoy por hoy una clave central

- **Retos en la colaboración entre las ONL:**
  - **El reconocimiento de la riqueza que supone la heterogeneidad de entidades dentro del Tercer Sector:** en algunas ocasiones se valora negativamente la atomización de las entidades y la especialización de las mismas, entendida como atención a una parcela de la realidad que se considera excesivamente pequeña. Sin dejar de valorar dicha situación como un riesgo para el sector, se ha de reconocer que la heterogeneidad y especialización de las organizaciones, bien canalizada y articulada, constituye un potencial de crecimiento, aprendizaje y aporte social.

Las organizaciones son en ocasiones *pequeñas* como consecuencia del vínculo que establecen con un determinado colectivo o territorio y este compromiso a largo plazo constituye uno de sus principales valores y aportaciones. El intercambio entre organizaciones de distintos ámbitos posibilita la innovación enriqueciendo los debates. La colaboración entre organizaciones puede también posibilitar intervenciones complementarias y respuestas más globales a una realidad social cada vez más compleja.

- **La articulación de entidades de diferentes dimensiones:** algunos actores consideran la concentración como una necesidad para la articulación del sector. De hecho, se han llegado a producir no sólo algunos procesos de crecimiento inducido –que han podido o no responder a esta lógica– y de fusión, sino también de *absorción* de ONL por el sector privado mercantil (constructoras). Si bien la dispersión no ayuda a la articulación de las demandas sociales y la efectividad de los servicios prestados, no constituye un argumento suficiente para cuestionar la existencia de entidades de

tamaño pequeño e incluso micro. La fragmentación no ha de resolverse necesariamente, como ya hemos comentado, mediante procesos de concentración de entidades. La colaboración es también una vía adecuada para superar sus posibles efectos negativos

Las entidades más grandes han de identificar el valor que tienen las pequeñas expresiones asociativas sin considerarlas como competencia o como iniciativa *anecdótica*

Si se asume el principio de que cada una deberá encontrar su papel en el entramado social y cumplirlo con fidelidad, las entidades más grandes han de identificar el valor que tienen las pequeñas expresiones asociativas sin considerarlas como competencia o como iniciativa *anecdótica*. A la vez, éstas han de ver a las grandes no como el ideal a alcanzar sino como una expresión más, complementaria a la suya, con un aporte específico de acuerdo a su identidad y a su dimensión. No es adecuado un escenario ni de sólo unas pocas entidades grandes, ni únicamente de entidades pequeñas. La convivencia y la claridad en la necesidad de todas ellas genera un potencial de relación y colaboración.

- **El crecimiento de la conciencia como sector:** las ONL cumplen funciones sociales importantes y no son expresiones residuales tampoco desde el punto de vista económico (no se ha tomado conciencia socialmente de lo que el sector aporta al PIB). Muchas personas viven su experiencia asociativa desde la soledad y la invisibilidad. Se vive desde la falta de referencia de las cientos de miles de personas que, de una u otra forma, están vinculadas a las organizaciones como socias, voluntarias, profesionales, colaboradoras, usuarias, familiares de personas usuarias... Quizá nunca tantas personas juntas creyeron ser tan poca cosa y tener tan poca fuerza. La colaboración entre organizaciones y redes puede posibilitar la visualización del esfuerzo colectivo. El crecimiento de la autoestima y la consideración del papel de las ONL y del valor que aportan a la sociedad se convierten en retos centrales que pueden permitir sacar de la invisibilidad el esfuerzo individual de cada persona.
- **Retos en la colaboración y vinculación con los mundos vitales y la población:**
  - **El reconocimiento de la dimensión relacional como aporte característico a la sociedad:** la realidad diaria de las ONL se construye a partir de relaciones humanas y grupales. El aspecto medular de las mismas es el vínculo y el encuentro entre personas que interactúan de diferente manera. En ningún caso son las máquinas las protagonistas del trabajo. Se encuentran personas contratadas con voluntariado, voluntariado con socias, socias con usuarias, usuarias con trabajadoras.
  - **El debate de la representatividad social:** las entidades, en ocasiones, se apropian de la voz de toda la sociedad o de todo un colectivo. Aun siendo una expresión formal y organizada de la sociedad, tiene que cuidar tanto su conexión con la misma como ser prudentes al apropiarse de una representatividad de la que puedan carecer. En este sentido, las entidades han de ser realistas y conscientes que su fuerza social y su representatividad

tiene el peso de las personas que han declarado se parte de ellas o sentirse vinculadas a ellas. Cualquier sobredimensionamiento disminuye su credibilidad y debilita sus posiciones.



- **La presencia de las entidades en todos los territorios:** en algunas zonas la presencia de las ONL ha ido debilitándose generando una paulatina desertificación. Las entidades, actividades y servicios se concentran en zonas urbanas con alta densidad de población. Es necesario analizar si este fenómeno es realmente mayoritario y valorar qué supone este desequilibrio.
- **Retos en la colaboración y vinculación con las administraciones públicas:**
  - **La visualización de su aporte a las políticas sociales:** la relación y colaboración con las administraciones públicas no puede estar regida por la sumisión o la dependencia. Las ONL, desde su experiencia y aporte característico, han de participar activamente en los sistemas públicos de protección social ocupando diferentes posiciones y sabiendo manejarlas con responsabilidad. En unos casos, desde la gestión de servicios de responsabilidad pública. En otros, desde la generación de servicios innovadores a partir de escucha y cercanía con la población a la que se dirigen. Otras veces, señalando carencias en los servicios y prestaciones, y aportando para su ajuste y mejora. Otras, promoviendo la responsabilidad pública y denunciando la falta de respeto a derechos declarados. Y finalmente, dialogando y aportando en relación con la configuración y los cambios estructurales de los propios sistemas públicos.
- **Retos en la colaboración y vinculación con el sector empresarial:**
  - **La colaboración y las alianzas entre ONL y empresas:** en los últimos tiempos se está hablando de responsabilidad social, de ciudadanía corporativa, códigos éticos, etcétera. Son términos que replantean el papel de las organizaciones en la sociedad y en los que se remarca la importancia del trabajo en red junto con otros agentes. De la misma forma, las empresas se ven cada vez más convocadas socialmente a establecer un diálogo y un compromiso con el entorno en el que se desarrollan, más allá del valor social que generan en términos de oferta de productos y servicios o de creación de empleo. En este encuentro con los intereses, demandas y expectativas de los diferentes grupos con los que las organizaciones se relacionan surgen las colaboraciones *intersectoriales* entre empresas, ONL y administraciones públicas. Para ello debe seguir modificándose la percepción mutua e incorporar la necesaria complementariedad de sus acciones, considerándose mutuamente como grupos de interés y valorando que son agentes con funciones complementarias en la generación de soluciones.

## Vida asociativa

- **El reconocimiento de las experiencias propias de calidad y la implantación de sistemas de gestión de la calidad:** las ONL cuentan con un amplio bagaje de principios o valores y con una experiencia significativa de intervención y gestión aunque en la mayoría de los casos no se ha formalizado por escrito. En los últimos años muchas organizaciones han comenzado el camino para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y algunas cuentan ya con un recorrido significativo en la implantación de modelos y normas, así como en la certificación de servicios.

Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones la implantación de sistemas de calidad no constituye un objetivo y, con cierta frecuencia, se percibe como una labor ardua o como una exigencia externa, desligada de sus necesidades reales. Es importante que las entidades consideren que implantar un sistema de gestión de la calidad representa una oportunidad para mejorar su acción y su gestión de modo que puedan llevar a cabo su misión y alcanzar en mayor medida sus propósitos. Al mismo tiempo, es necesario que los sistemas de gestión de la calidad incorporen la tradición y cultura de gestión de las ONL.

- **Una gestión ordenada, transparente, ética y socialmente responsable:** las ONL han reclamado siempre transparencia a la administración pública entendiendo que gestiona recursos aportados por toda la ciudadanía. De la misma forma, han de ser conscientes que su actividad y el manejo de sus recursos debe ser conocido por parte de todos sus grupos de interés porque la confianza es un valor que no puede ponerse en juego. La sola sospecha de una mala gestión puede deslegitimar a una organización, afectando además al conjunto.
- **La participación interna:** es necesario construir mecanismos claros, explícitos y formales que posibilitan a cada persona, de acuerdo con su papel, participar y aportar en el nivel adecuado de decisiones. Pero una vez más el plano formal no es suficiente. Hay que trabajar los comportamientos concretos y las dinámicas informales que ayudan a que las personas se pongan en situación de dejar participar, de participar y de utilizar los mecanismos formales para ello.

Es necesario que las entidades establezcan debates en esta línea e ir definiendo, en claves de fomento de la autonomía y de la dignidad, posiciones y mecanismos de amplia participación y representación de todos los actores que las integran, con especial atención a las personas usuarias y a las personas afectadas y sus familiares. Se debe abordar concretamente la participación de los diversos colectivos que las integran en las organizaciones de personas afectadas o en las creadas por sus familiares clarificando su papel, sus posibilidades de aporte individual y colectivo, y posibilitando espacios de escucha y diálogo con otros actores (voluntariado, profesionales...).

- **El involucramiento en la gestión diaria de la entidad:** es una constante la dificultad para renovar a las personas de los órganos de gobierno de las entidades, así como para fomentar la presencia activa de las personas socias más allá de la asamblea anual, de algunas charlas informativas o de los servicios que reciben. Cuando algunas entidades expresan estas dificultades transmiten impotencia. Hace falta mayor reflexión y capacidad de romper moldes, inventar nuevas modalidades, flexibilizar las dinámicas y, sobre todo, llegar a conocer las expectativas de las personas socias y sus posibilidades y deseos de involucramiento activo.
- **La gestión de la diversidad en las entidades:** las ONL forman parte de una sociedad cada vez más diversa (integrada por personas con discapacidad, de diferente procedencia nacional, identidad cultural, opción sexual, modelo familiar, referencias religiosas...) que se refleja en la composición, cada vez más plural, de los grupos humanos que las integran. Dado que las entidades quieren contribuir hacia fuera al ejercicio de derechos, han de ser capaces también de integrar y vivir internamente la diversidad. Es necesario que aprovechen la composición diversa del grupo humano que las conforma y construyan modelos de organización participativos. Para ello se requiere desarrollar actitudes y comportamientos de reconocimiento del otro en su diferencia e impulsar tanto acciones de sensibilización como acciones positivas para crear oportunidades y medidas que apoyen e inciten, a personas y grupos, a apropiarse de dichas oportunidades.
- **La necesidad de gestionar (las capacidades, potencialidades, necesidades, deseos y expectativas de las) personas:** cuando se habla de gestionar personas se está haciendo referencia a la necesidad de clarificar y ordenar las relaciones y condiciones de personas contratadas, voluntarias, socias y colaboradoras. Las ONL tienen que trabajar por implantar, cada una a su medida, sistemas de gestión de todas las personas que pertenecen a la entidad y que se vinculan a ellas a partir de sus necesidades, demandas, expectativas, sueños y deseos particulares. Se tiene que empezar a hablar de “contrato psicológico” y de explicitación de expectativas de todas y cada una de las personas de la entidad como punto de partida para construir un espacio de crecimiento personal. Quienes se suman a una organización también esperan encontrar interacción humana, posibilidades de aprendizaje y desarrollo personal y una vivencia gratificante.
- **El cuidado de las personas y la calidad en vida laboral y asociativa:** las ONL, tanto las que tienen personas contratadas como las que no, han de poner atención a su dimensión psicosocial. La consideración de aspectos de calidad de vida y salud psicosocial, laboral y/o asociativa, tiene repercusiones positivas en la organización y en el aporte de cada persona. La falta de un abordaje adecuado puede llegar a deteriorar la salud de las personas lo que hará disminuir su aporte y compromiso y puede generar situaciones relacionales inadecuadas para el desarrollo de la entidad. La prevención de los riesgos asociados a esta dimensión pueden tener su expresión en ajustes de la estructura de la entidad, en las tareas y actividades concretas asignadas y desarrolladas por sus miembros, en sus dinámicas individuales, en las posibilidades formativas e informativas, en el ambiente físico de la entidad y en los apoyos sociales de los que disponen las personas.



Es necesario darse cuenta del potencial que tiene la relectura de la propia historia

- **El fortalecimiento de la inteligencia emocional de las entidades y de las personas:** es importante trabajar para que las fuerzas e impulsos emocionales que se dan dentro de la vida de una entidad puedan ser regulados y no dificulten las relaciones interpersonales y el desempeño de la entidad.
- **El aprendizaje desde la propia experiencia vivida y la sistematización:** las ONL están repletas de experiencias, vivencias, aprendizajes... En ocasiones, buscan fuera de sí mismas o en otros sectores soluciones, recetas, explicaciones de lo que está ocurriendo y recomendaciones para salir adelante. Es importante aprender de otros pero también es necesario darse cuenta del potencial que tiene la relectura de la propia historia. Para aprovechar este potencial se debe comenzar por reconocer en el sector una seria dificultad para sistematizar las prácticas y aprender de ellas, porque se vive, en demasiadas ocasiones, a un ritmo frenético atendiendo a lo inmediato sin ver más allá de los hechos y porque, aunque se dice con entusiasmo que se “aprende desde la experiencia”, en la práctica cotidiana no se disponen espacios e instrumentos para formalizar esa experiencia, transferirla y convertirla en nuevas habilidades y estilos de trabajo y gestión.

## Sostenibilidad económica

- **La gestión económico-financiera como herramienta al servicio de la misión de las ONL:** el incremento del volumen de actividad económica y de los recursos de las entidades exige una aplicación de criterios de transparencia y profesionalidad en su gestión, así como ejercicios de rendición de cuentas. Además, los recursos deben constituir oportunidades para el cumplimiento de la misión de las organizaciones relacionándolos coherentemente con sus valores y propósitos. Para ello, las entidades han de fortalecer sus dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero. Junto a ello, para algunas entidades puede ser interesante generar iniciativas de formación básica en la dimensión económico-financiera de todas las personas involucradas en la toma de decisiones de la entidad.
- **La creatividad en la obtención de recursos económicos y diversificación de fuentes de financiación:** no ha sido habitual en muchas entidades pensar en nuevas formas de financiación de sus actividades y de su estructura. Más allá de las convocatorias anuales de subvención por parte de administraciones públicas y entidades privadas, la firma de convenios o contratos con el sector público, el ingreso de las cuotas de personas socias y de algunos colaboradores puntuales o regulares o el desarrollo de campañas en la calle, no se encuentran muchas más experiencias de diversificación de fuentes de financiación. Es posible encontrar algunos casos de generación de ingresos económicos a través de la creación de estructuras de carácter lucrativo, bien desarrollando acciones vinculadas a la misión de la entidad, bien desarrollando en el mercado acciones no convergentes con su misión pero que generan una estructura de empresa

sostenible económicamente y que aporta a la ONL. En general, sin embargo, la creatividad y la diversificación de las fuentes de financiación sigue siendo una tarea pendiente.

- **La superación de la incertidumbre asociada a la gestión económica:** un número importante de organizaciones experimentan una gran incertidumbre como consecuencia de su precariedad económica. Al depender de subvenciones anuales para el desarrollo de sus proyectos saben que su actividad y su estructura se pone en cuestión cada doce meses y no pueden mirar más allá de ese plazo. Toda su vida asociativa está condicionada por esa dinámica. En muchas ocasiones, no hay correspondencia entre los tiempos previstos para la ejecución de las actividades y el momento de recepción de los fondos.



En el caso de las entidades más pequeñas, que reciben subvenciones, seguramente pocas veces montos económicos tan bajos han generado tantas tensiones vitales. No hay proporcionalidad entre la cantidad que se debe justificar y las capacidades de las organizaciones, con el coste que ello tiene para las personas que asumen la realización de la justificación o para la entidad que, en ocasiones, debe pagar por la justificación un porcentaje significativo de la subvención recibida. Se debiera abordar de otra forma esta situación y realizar planteamientos más adecuados a las características de cada entidad, buscando también soluciones a los diversos problemas (de tesorería, de ejecución de las actividades, de justificación del gasto...) derivados de la demora en los pagos por parte de las administraciones públicas.

En general, y particularmente en el caso de las entidades prestadoras de servicios de responsabilidad pública parece necesario arbitrar también fórmulas que doten de cierta estabilidad a la relación: convenios, contrataciones en la modalidad de concierto, regímenes especiales de concierto... dependiendo de la naturaleza de los servicios, de su preexistencia, y de la relación entre las ONL y las administraciones públicas.

- **La generación de vínculos con la administración pública a través de la prestación de servicios de responsabilidad pública:** este tipo de vínculos pueden provocar la disminución de la capacidad reivindicativa de las entidades. Además, en algunos casos (organizaciones de personas afectadas, de autoayuda...) pueden modificar la relación de las personas asociadas pasando de ser miembros de la entidad a usuarias de sus servicios.

Sin embargo, estos riesgos pueden ser controlados adecuadamente y el establecimiento de vínculos estables para la prestación de servicios de responsabilidad pública constituye también una oportunidad para generar seguridad en el futuro, escenarios claros y la posibilidad de ir innovando y proyectando de manera estratégica los siguientes pasos de la entidad de acuerdo con su misión.

- 1 El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, que inicia su andadura en 2007 gracias a la colaboración del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia, BBK Obra Social y Fundación EDE, es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el tercer sector, sin ánimo de lucro e independiente que persigue fortalecer el tercer sector e impulsar la innovación y mejora de la intervención y la gestión de las organizaciones.
- 2 Se ha trabajado posteriormente sobre cada uno de estos criterios hasta conseguir una interpretación lo más objetiva posible de los mismos y su traducción en indicadores. Para más información a este respecto se puede consultar el documento “*Delimitación del objeto de estudio del Libro Blanco del tercer sector en Bizkaia*” en el apartado relativo al *Libro Blanco* de la página web del Observatorio ([www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)).
- 3 Esta consideración de lo que es o no tercer sector está muy ligada con algunas reflexiones teóricas que caracterizan un debate actualmente sin resolver.
- 4 Tomado de: SIDEC, *El Tercer Sector. Una visión cuantitativa y cualitativa*. Donostia-San Sebastián: CIDEDEC, 2004, 148 p.
- 5 El crecimiento de los recursos gestionados globalmente por el sector no sólo ha supuesto que las organizaciones ya existentes alcancen una dimensión mayor. Ha supuesto también una oportunidad para la constitución de nuevas entidades y se ha traducido, por tanto, en un incremento del número de ONLs, muchas de ellas de tamaño pequeño.
- 6 A pesar de que las situaciones de vulnerabilidad y exclusión afectan principalmente a mujeres, mayores, jóvenes e inmigrantes (la edad, el sexo, el origen constituyen hoy factores clave de riesgo y exclusión), se carece de un análisis compartido y apenas sí se realizan acciones y propuestas de transformación social conjuntas entre las organizaciones de los diferentes ámbitos.
- 7 Cuando no existe una posición ideológica de partida contraria a la colaboración con las empresas o al desarrollo por su parte de proyectos e iniciativas sociales.
- 8 FANTOVA, F. *Tercer sector e intervención social*. Madrid, PPC, 2005, 138 p.
- 9 GARCIA ROCA, J. *Solidaridad y voluntariado*. Santander: Sal Terrae, 1998, 280 p.
- 10 Señalamos desde la primera aparición del término *sostenibilidad* su separación del adjetivo *económica*. Pretendemos así darle al término *sostenibilidad* una ubicación menos instrumental y reducida, dándole un perfil más nuclear e integral, vinculado a la capacidad de la entidad de soportar su propuesta social.
- 11 Entidades financiadoras y colaboradoras, administraciones públicas, comunidad en la que se desarrolla su acción, recursos sociales, sociedad en general...
- 12 [www.cudeca.or.cr](http://www.cudeca.or.cr)