

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

observatorio del
tercer sector de bizkaia



Grupo: organizaciones con un volumen económico mayor a 12.000 €

Fecha: 03-07-08

Objetivo de la sesión:

Se trata de profundizar en el análisis orientándolo a la búsqueda de respuestas colectivas para algunos de los aspectos más críticos que se señalaron entre las “debilidades” del Tercer Sector.

Participantes:

- CÁRITAS DIOCESANA DE BILBAO
- ASOCIACIÓN BENÉFICO-ASISTENCIAL ELKARBANATUZ
- ASOCIACIÓN GOIZTIRI
- FUNDACIÓN CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA MUJER DE BIZKAIA
- ASOCIACIÓN MUGARIK GABE
- ASOCIACIÓN HEGOAK ALDE
- MENDEBALDE KULTURA ALKARTEA
- FUNDACIÓN ITAKA-ESCOLAPIOS
- EUSKARRI KOOP. E.
- ASOCIACIÓN ZUBIKO
- ASOCIACIÓN DE FAMILIARES Y ENFERMOS PSÍQUICOS AVIFES
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER-JUNTA PROVINCIAL DE BIZKAIA

El presente documento recoge la visión de las organizaciones que participaron en la sesión en relación a escenarios deseables y propuestas de acción para la mejora del Tercer Sector, que representan una primera aproximación a las orientaciones que tiene por fin establecer el Libro Blanco.

BUSCANDO RESPUESTAS COLECTIVAS...

1. Debilidades relacionadas con los Recursos económicos

- **Endeudamiento y Tensiones de tesorería** endémicas.
- **Poca diversidad de fuentes de financiación.** Dependencia de las Administraciones públicas. No proliferación de financiación empresarial.
- Elevado porcentaje de **gastos de administración y gestión.** La cada vez mayor complejidad en los procesos burocráticos obliga a las organizaciones a aumentar su estructura.
- Escaso **control a través de auditorías.**
- Falta de **locales** en propiedad (no obstante, que las organizaciones del sector tengan locales en propiedad no siempre es entendido de forma positiva).
- Mayor **contratación de servicios en otros sectores.**

ESCENARIO DESEABLE Y POSIBLES ACCIONES

- Debería ser mayor la implicación de Diputación y Ayuntamientos en la concesión de locales cerrados no solo para las asociaciones pequeñas, también para las medianas (Ej. “casa de las asociaciones”, “casa encendida” de Madrid, etc.).
- Habría que formalizar el intercambio de recursos entre organizaciones (aprovechar las relaciones con otras entidades para conseguir lo que una no tiene). Se trataría de crear una especie de banco de recursos o central de compras (en especie) a través de la cual conocer los recursos de los que disponen otras organizaciones y es posible intercambiar, ceder, alquilar...
- Sería deseable conseguir que aquellos servicios concertados con la administración (servicios del catálogo de servicios sociales) tengan garantizada una financiación solvente, un buen precio/plaza, que permita salarios competitivos, etc.
- Si los gastos de gestión y administración tienen en cuenta la planificación, el seguimiento, la evaluación de los programas, etc. no parece raro que sean elevados, por más que siempre se critiquen. No obstante una merma en la burocracia podría ser una de las formas más claras de reducir el gasto actual.
- Si bien la cofinanciación es saludable y una vocación necesaria, se entiende imprescindible conseguir compromisos con los proyectos con un plazo mayor al anual (subvenciones vs. convenios, conciertos...). De otro lado, existe cierto desconocimiento sobre las distintas modalidades de financiación existentes.
- Partiendo de la máxima de que sin dinero no se puede hacer nada, se entiende necesario comenzar a visualizar a los financiadores como clientes y no descuidar el tema financiero. Hay que desarrollar un plan de trabajo para conseguir financiación, diseñar un plan de captación de fondos e incluso liberar personas para la captación de fondos. Si la administración es un cliente habrá que tratarle como tal y en este sentido faltan políticas organizacionales que permitan trabajar con la administración como con un cliente.
- Es importante que las organizaciones sean más rigurosas dando importancia a las auditorías, la transparencia, los fondos de previsión... haciéndose conscientes de que gestionan, en buena parte, dinero público. Ahora bien, si la financiación pública cuenta con minuciosos sistemas de control cabe mejorar el control sobre la financiación privada. Todas las asociaciones deberían presentar sus cuentas.
- En la medida en que algunas entidades privadas cobran un papel más importante como financiadoras (Obras de las Cajas) sería deseable que cambiara el escenario de tal modo que las organizaciones con proyectos no “pelearan” por su financiación presentándose a convocatorias de subvenciones sino que fueran las entidades que desean financiar las que se “pelearan” por defender un proyecto.

2. Falta de sistematización de las ONL

- **Mirada cortoplacista. Dificultad de adaptación a los cambios porque no hay planes estratégicos.**
- **Escasa receptividad a adoptar nuevas formas de gestión.** Las organizaciones tienen cierta necesidad de distinguirse de lo que es empresa y esta visión dificulta la asunción de nuevas formas de gestión.

ESCENARIO DESEABLE Y POSIBLES ACCIONES

- Hoy las reglas del juego nos obligan a competir como tercer sector con otros y para ello no es suficiente con apelar al valor añadido de las entidades sin ánimo de lucro, entre otros motivos porque se trata de un valor añadido que es sumamente difícil de cuantificar (y de hacer valer, sobre todo en un momento como el actual en el que es posible incluso *comprar voluntariado*). Es importante hacerse consciente de que el valor de lo que una entidad hace no radica sólo en el hecho de ser una ONL, sino que debe además, dar servicios de calidad y estos deben ser competitivos. No quedar fuera de juego pasa por incorporar modelos de gestión avanzada que permitan a las organizaciones ser más competitivas ahora y pensar en seguir presionando para que los valores del Tercer Sector sean reconocidos más a largo plazo. Hay que incorporar estrategias de gestión para dar rigor y que junto a la legitimación social den valor añadido.
- Se considera importante fomentar las evaluaciones internas en las organizaciones que revisen misión, impacto de la actividad, etc.

3. Escasa gestión de la comunicación externa e interna y debilidades en las relaciones con otros agentes

- **Prejuicios contra el mundo empresarial.**
- **Hermetismo.** En ocasiones las entidades son cerradas y poco receptivas a relacionarse con otros. Reciben más información de la que dan.
- **Insuficiente conocimiento sobre algunas de las funciones de las redes o entidades de segundo nivel** relacionadas con el intercambio de conocimiento, interlocución, reivindicación, etc. (que van más allá de una misión puramente económica y que puede generar ciertas reticencias).
- **Dificultad para sintonizar con la población.** Anteriormente la sociedad visualizaba más claramente la contribución de las organizaciones del tercer sector a la satisfacción de necesidades básicas de la población en absoluto cubiertas y ello contribuía a su reconocimiento y se traducía en una mayor implicación. En cierto modo, en el momento en que la sociedad del bienestar garantiza un mínimo de cobertura la sociedad siente una menor identificación con las causas de las organizaciones del sector.
- **Mala comunicación a nivel horizontal.** No se comparten los logros dentro de la organización.

ESCENARIO DESEABLE Y POSIBLES ACCIONES

- Conseguir canales de información fluidos para la comunicación entre organizaciones del sector se considera un reto crucial. Conocer lo que otras entidades hacen, dónde se localizan y la forma de contactar con ellas es clave tanto para el desarrollo de la actividad de cada una de ellas (proyectos compartidos, intercambio de información, localización de apoyos, etc.) como para conseguir finalmente construir sector. Se aboga por una inversión de esfuerzos en la creación, alimentación y actualización de un directorio.
- Se entiende necesario erradicar algunos estereotipos que dificultan la adopción de nuevas estrategias “intangibles” que poco han tenido que ver con la “cultura de la pobreza” que caracteriza al sector, como puede ser un plan de comunicación.
- El tema de la comunicación debiera de trabajarse a través de entidades de segundo nivel para abaratar.
- Sería deseable un escenario en el que la administración viera a las organizaciones como necesarias para cumplir con sus objetivos y esto al mismo tiempo, se debería de ir viendo reflejado en la legislación.

4. Debilidad de la cultura organizativa en recursos humanos

- A mayor volumen económico, más se complejizan las estructuras, **mayor profesionalización, menor peso del voluntariado** (en cuanto a participación, toma de decisiones, etc.) y **menor implicación de las personas socias** (decrece la base social). Preocupación acerca del modo de conservar la misión y esencia de las entidades sin ánimo de lucro en un cuerpo cada vez más profesionalizado (especialmente preocupadas las organizaciones de tamaño mediano que están viviendo el tránsito). El decrecer de las personas socias y del voluntariado parece peligroso por su relación con la identidad de la organización. Existe cierto desconocimiento por parte de las entidades sobre cómo acoger/encajar al voluntariado (cómo integrar jornadas de voluntariado parcial en una organización que se complejiza y necesita más dedicación, disponibilidad..., que se ha vuelto algo hermética al voluntariado).
- **Falta de entrada de personas voluntarias. Dificultades para captarlas.** Hay muchas organizaciones entre las que repartir el voluntariado existente. Cada vez es más difícil encontrar personas voluntarias implicadas, con compromiso, cuya dedicación tenga un carácter estable...
- **Estereotipos sobre el voluntariado.** Existe la creencia de que el o la profesional trabaja más eficazmente que la persona voluntaria. El voluntariado en algunos casos es visto como intrusismo laboral por el personal contratado.
- Riesgo de que el **personal remunerado no se implique** con las organizaciones.
- **Precariedad laboral** en el sector.
- **Falta de relevo** generacional en organizaciones de primer nivel, sobre todo la falta de rotación de personal directivo. En ocasiones la rotación es impedida por estructuras de carácter personalista. La falta de relevo supone también una falta de disponibilidad de participantes para entidades de segundo nivel o tercer nivel.
- **Prevalencia de hombres en los órganos de gobierno** a pesar de que las mujeres son mayoría en las organizaciones, lo que significa que en las organizaciones del sector se reproducen las estructuras de desigualdad de la sociedad en general.

ESCENARIO DESEABLE Y POSIBLES ACCIONES

- Es preciso conseguir que se reconozcan los valores de las organizaciones del tercer sector y que el personal los haga propios. Existe la necesidad de identificar dicho valor diferencial para que las personas quieran permanecer en las organizaciones, si no propiciamos retos internos se corre el riesgo de que las personas se conviertan en meros funcionarios de su actividad. El personal conseguirá ver el valor añadido si participa en la definición de servicios, en la gestión, si recoge necesidades, contribuye a enriquecer el entorno, sus redes, visualiza su contribución a la transformación social y en definitiva construye proyecto, tendrá motivaciones para perdurar en la organización.
- Para minimizar los riesgos en la asunción de Misión, Visión y Valores (la identidad) cabe pensar en cuidar o controlar el tamaño de la organización. Si bien en este sentido no parece claro que la postura deba ser siempre la de no crecer (un excesivo control del tamaño podría llevarnos a la atomización con sus inconvenientes de pérdida de fuerza...) sino más bien tener una dimensión equilibrada con el ejercicio de complementariedad en las relaciones, preferentemente con otras organizaciones y redes del sector. No se puede crecer sin planificar, hay que establecer los mecanismos que ya existen para paliar los riesgos de crecer, si bien es preciso superar las resistencias actuales a usar esas herramientas (ej. se puede conseguir que el equipo profesional construya proyecto con sistemas de participación interna sin necesidad de adoptar fórmulas ensamblarias; se puede tratar de diferenciar bien el papel de la junta directiva del de los y las profesionales...).
- Faltan modelos de referencia para conseguir la implicación e identificación del personal; hay herramientas, se pueden poner en práctica mecanismos pero faltan ejemplos. Es preciso conseguir una sistematización de buenas prácticas en temas de identidad, abrir una línea para detectar buenas prácticas, volcar y compartir experiencias a modo de bancos de buenas prácticas.
- De otro lado, la organización debe adquirir la obligación de revisar qué aporta a sus profesionales, cómo motivarlos... en este sentido cabe revisar las condiciones

laborales para que los sueldos sean más competitivos, si bien sólo de ello no va a depender la implicación del personal. La retribución variable, la conciliación... son temas que de algún modo han sido “tabú” durante algún tiempo y que deberán ponerse encima de la mesa.

5. Insuficiente construcción del Tercer Sector (Fragmentación y atomización del sector?)

Insuficiente construcción del Tercer Sector ¿Fragmentación y atomización del sector? Proliferación de organizaciones con ámbitos de actuación similares, con idénticos objetivos y que actúan en ámbitos geográficos iguales. Existe gran desconocimiento entre unas y otras que provoca la aparición de nuevas organizaciones (en su mayoría pequeñas) que pugnan por el mismo fin. La identidad ocupa un papel tan central que también es frecuente que se produzcan escisiones, etc. La fragmentación favorece que se generen conflictos de intereses y que se vea al resto de organizaciones como competencia. A la larga todo esto supone que se vaya perdiendo fuerza.

ESCENARIO DESEABLE Y POSIBLES ACCIONES

- Se considera la necesidad de avanzar, trabajar, en un marco de Responsabilidad Social en las ONL que permita la construcción del Tercer Sector. Las entidades grandes deberían asumir la responsabilidad de apoyar a las organizaciones pequeñas en el ámbito en el que trabajan (“seguirían siendo pequeñas pero sufrirían un poco menos”). No solo las empresas se tienen que orientar a la RSE, las entidades no lucrativas también son agentes responsables (RSC).
- Sería deseable contar con un código ético a nivel de sector, tomando ejemplo de lo que ya hacen algunos ámbitos de actuación como las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo.
- Habría que alejarse de la atomización favoreciendo la creación de organizaciones con mayor estructura sin caer en monopolios o macro organizaciones.
- Capacidad de influir en las políticas sociales. El verdadero poder, la verdadera capacidad de influencia, está en los escenarios políticos y en este sentido al sector le falta cultura política, no está lo suficientemente preparado. Necesita configurarse a partir de redes y estar presente en foros, participar públicamente, no como organización individual sin discurso o con discurso parcial y descoordinado con respecto al de otras organizaciones del sector, sino en bloque, con un discurso unificado y una reflexión clara. Si se tiene cierta independencia económica más fácil será conseguirlo.
- Participar implica una serie de costes indirectos (estar en todos lados a todas horas) que habrá que asumir. Si bien cabe reflexionar sobre la participación, dónde, hasta cuándo, cómo...
- Hay que estructurar al conjunto de organizaciones del sector. Muchas veces no se actúa porque se tiene la percepción de que no hay apoyos, porque no se conoce cómo ha de actuarse, etc. Hay que comenzar a estructurarse ya, “porque hacer esto condicionará que se pueda hacer el resto”. Estamos aún en una fase cero, en la que las organizaciones deben conocerse, ir descubriéndose, encontrar puntos en común, etc.