

Revista Española del

# Tercer Sector

Nº6 MAYO-AGOSTO 2007

- *Artículos*

José A. López Rey

Marta Rey García

Santiago García Campá

Juana Fuentes Perdomo

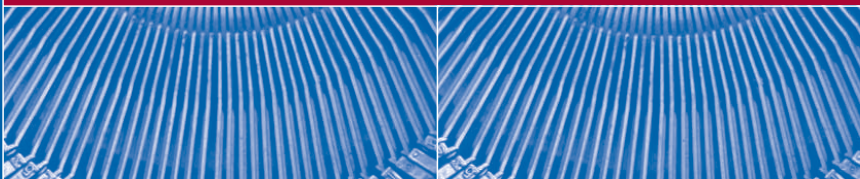
- *Panorama*

Mike Hudson

Darío Rodríguez Mansilla, Soledad Quezada Menares



Fundación Luis Vives





## Fundación Luis Vives

### Misión:

Apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector Social

### Actividades:

De Desarrollo (profesionalización)

- **Formación:** Presencial, A distancia (UNED) Online, A la carta.
- **Asesoría:** online ([www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org)) o presencial
- **Asistencia Técnica:** Análisis estructural, Apoyo y acompañamiento en procesos de mejora
- **Calidad:** Fomento del conocimiento y acompañamiento en la implantación de modelos de gestión de la calidad
- Mejora de los servicios de **inserción laboral** de las entidades que trabajan con grupos en riesgo de exclusión a través de la subvención global del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación del Fondo Social Europeo.

De Sensibilización, sobre todo en lo que concierne a las políticas sociales europeas

- **Información:** Boletín electrónico quincenal de noticias sociales europeas; Boletín electrónico semanal SolucionesONG, servicio web diario de noticias
- **Publicaciones:** Cuadernos Europeos sobre temas de actualidad e interés para las entidades sociales, manuales prácticos de gestión, índices analíticos de leyes, etc.
- **Seminarios y encuentros:** jornadas de información, formación y debate sobre temas de interés práctico para las entidades sociales

De Dinamización

- **Articulación, trabajo en red.** Búsqueda de sinergias y puntos en común entre distintas entidades
- **Encuentros, foros,** etc. Donde se reúne a diversos representantes de la sociedad civil para debatir e intercambiar temas de interés y utilidad social
- **Voluntariado.** Desde la Escuela de Voluntariado del Ayuntamiento de Madrid, se promueven actividades que fomentan la participación social

### Patronato

Presidente

D. Oscar Alzaga Villaamil

Vicepresidente

D. Virgilio Zapatero Gómez

Vocales

D. Eloy Domínguez- Adame y Cobos

D. José Antonio Escartín Ipiens

D. Manuel Gala Muñoz

D.<sup>a</sup> Simoneta Gómez-Acebo Borbón

D.<sup>a</sup> Carmen Iglesias Cano

D. Juan Iranzo Martín

D. José Luis Leal Maldonado

### Director Gerente de la Fundación Luis Vives:

D. José Manuel Fresno García

### Subdirectora de la Fundación Luis Vives:

D<sup>a</sup> Paula Cisneros del Prado

REVISTA ESPAÑOLA DEL  
**Tercer Sector**

Nº6 MAYO-AGOSTO 2007



**Fundación Luis Vives**

Revista Española del Tercer Sector  
Nº6 MAYO-AGOSTO 2007

- Versión accesible para personas con discapacidad en:  
**[www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)**

Todos los derechos reservados.  
Prohibida la reproducción total o parcial  
de esta revista, por ningún procedimiento electrónico  
o mecánico, sin el permiso por escrito del editor.



**Fundación Luis Vives**

Impreso en España - Printed in Spain

Dirección de Arte y Producción:

Carlos Halcón de Villavicencio

© Fundación Luis Vives

ISSN:1886/0400

Publicación cuatrimestral

Precio del número suelto

P.V.P.: 10 €

Precio suscripción anual

P.V.P.: 22 €

## CONSEJO DE REDACCIÓN

### **Director:**

Gregorio Rodríguez Cabrero

### **Subdirector:**

Vicente Marbán Gallego

### **Secretaria:**

Virginia Moraleda

### **Consejo de Redacción:**

Silverio Agea Rodríguez

Óscar Alzaga Villaamil

Luis Ayala Cañón

Luis Cayo Pérez

Paula Cisneros del Prado

Carmen Comos Tovar

Rafael de Lorenzo García

Fernando Fantova Azcoaga

José Manuel Fresno García

Juan A. Gimeno Ullastres

Carlos Mataix Aldeanueva

José Luis Piñar Mañas

Víctor Renes Ayala

Teresa Sanjurjo González

Joan Subirats Humet

Alfred Vernis Doménech

## COMITÉ CIENTÍFICO

Carmen Alemán

Luis A. Aranguren Gonzalo

Demetrio Casado

Marta de la Cuesta

Carmen Marcuello

Julia Monserrat

Luis Moreno Fernández

Azucena Penelas Leguía

Manuel Pérez Yruela

Pilar Pujol Furriols

Jesús Ruíz Huerta

J. Ignacio Ruiz Olabuénaga

Carmen Valor Martínez

Fernando Velasco

Imanol Zubero

## CONSEJO ASESOR

Cruz Roja Española, *Leopoldo Pérez Suárez*

Cáritas Española, *Silverio Agea Rodríguez*

Confederación de Centros de Desarrollo Rural, *Juan Manuel Polentinos Castellanos*

Plataforma de Organizaciones de Infancia, *Juan Merín Reig*

Unión de Asociaciones Familiares, *Isabel Pizarro*

Federación Nacional de la Mujer Rural, *Juana Borrego Izquierdo*

Federación de Mujeres Progresistas, *Carmen Toledano Rico*

Federación de Scouts de España, *Julio del Valle Iscar*

Organización Juvenil Española, *José Antonio Callén*

Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados, *Paca Tricio*

Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias, *Herminio Lozano*

Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España, *Roser Romero Soldevilla y Ana Aparicio Menéndez*

Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, *Luis Cayo Pérez Bueno*

Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente, *Luciano Poyato Roca*

Asociación UNIVER-SIDA, *Gema Vela*

Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, *Carmen Laviña Bellido*

Comisión Española de Ayuda al Refugiado, *Enrique Santiago Romero*

Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España, *Kamal Rahmouni*

Asociación Española Contra el Cáncer, *José Ignacio Martín-Gromaz*

Confederación española de organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual, *Paulino Azúa Berra*

Confederación nacional de Sordos de España, *Mar Amate García*

Confederación de Centros de Desarrollo Rural, *Juan Manuel Polentinos Castellanos*

Fundación ESPLAI, *Maria Jesús Manovel*

Fundación Secretariado Gitano, *Isidro Rodríguez*

Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios, *Calixto Plumed Moreno*

Organización Nacional de Ciegos Españoles, *Carlos Rubén Fernández Gutiérrez*

Unión Romani, *Mª Carmen Bastante García*

Médicos del Mundo, *Antonio González*

Plataforma de ONG de Acción Social, *Juan Lara*

Confederación Española de Cajas de Ahorro, *Carlos Balado*

Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló, *José Fernando García Checa*

BBK Solidaria Fundación, *Arantza Gandaraisbeitia*

Fundación Un Sol Món, *Angel Font*

Fundación Viure i Conviure, *Joseph Solans*

Obra Social de Caixa Galicia, *Manuel Aguilar López*

Fundación Caixa Sabadell, *Fermí Pons- Pons*

Caja de Badajoz, *Mª José Pajuelo*

Obra Social de Caja Madrid, *Carlos Mª Martínez*

Obra Social de CAM, *Carlos de la Torre*

Obra Social Ibercaja, *Román Alcalá*

Fundación La Caixa, *José Francisco de Conrado i Villalonga*

La Caja de Canarias – Obra Social, *Magaly Miranda*

Fundación Caja Granada, *José Villalba*

Kutxa – Obra Social, *Francisco Esquiroz*

Obra Social de Unicaja, *Francisco de Paula*

CEPES, *Marcos de Castro*

Organización Iberoamericana de Seguridad Social, *Adolfo Jiménez*

Price WaterHouse, *Miguel Cruz Amorós*

Universidad Carlos III, *Agustina Palacios*

Consultor social para IMSERSO, CERMI, FUNDACIÓN ONCE, *Antonio Jiménez Lara*

# Revista Internacional de Sociología

Volumen LXV

Nº 47

mayo-agosto 2007

Madrid (España)

ISSN: 0034-9712

## Sumario

### Artículos

Capacidades y libertad. Una aproximación a la teoría de Amartya Sen  
*Rafael Cejudo Córdoba*

El intelectual y el campo cultural. Una variación sobre Bourdieu  
*Juan Pecourt*

Meta-análisis de la investigación cualitativa.  
El caso de la evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria en España  
*Antonio Trinidad Requena y Antonio M. Jaime Castillo*

Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña  
*Ignasi Brunet y Amado Alarcón*

Aspectos socioeconómicos de la evaluación del impacto ambiental  
*José Manuel Echavarren*

La dimensión corporativa del Tercer Sector. Los tipos organizativos del voluntariado  
*Ángel Zurdo Alaguero*

Adopción y proceso de revelación en Andalucía  
*José Ocón Domingo*

### Tema

Gramsci y la sociedad. De la crítica de la sociología marxista a la ciencia de la política  
*Fabio Frosini*

### Personalía

Declinaciones de la religión en la modernidad  
*José Luis García*

In memoriam **Ángela López**  
*Salvador Giner*

## Distribuye

### Servicio de Publicaciones del CSIC

Vitruvio, 8. 28006 Madrid (España)  
Telf. 34-915612833/ 915159717/ 15159742/  
915159744 Fax. 34-915629634

### PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN 2007

#### Para España

Anual (3 números).....40,88 €  
Número suelto.....16,48 €

#### Para el extranjero

Anual (3 números).....63,12 €  
Número suelto.....25,83 €

## Edita



Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía  
Consejo Superior de Investigaciones Científicas / JUNTA DE ANDALUCÍA  
C/ Campo Santo de los Mártires, 7  
14004 Córdoba (España)  
Tif. 34-57 760625. Fax. 34-57 760153

# Teoría y Realidad Constitucional

## nº 19

Director: Oscar ALZAGA VILLAAMIL

Secretarios: Jorge ALGUACIL – Fernando REVIRIEGO PICÓN

### INDICE

#### ENCUESTA: *Control Parlamentario*

Encuestados: Manuel ALBA NAVARRO, Luis María CAZORLA PRIETO, Luis María Díez-PICAZO GIMÉNEZ, Javier GARCÍA FERNÁNDEZ, Antonio LÓPEZ PINA, Antonio PORRAS NADALES, José Antonio PORTERO MOLINA

#### ESTUDIOS

Francisco FERNÁNDEZ SEGADO, *Fétichisme de la loi, séparation des pouvoirs et gouvernement des juges. Tres ideas fuerza para el rechazo del control jurisdiccional de la constitucionalidad de las leyes en Francia (1789-1958)*

José TUDELA ARANDA, *La renovación de la función parlamentaria de control*

Elviro ARANDA ÁLVAREZ, *Transformaciones en los instrumentos de control parlamentario*

Rafael BUSTOS GISBERT, *Corrupción de los gobernantes, responsabilidad política y control parlamentario*

Ana Isabel MELADO LIROLA, *Los instrumentos de control parlamentario de la Ley de Presupuestos Generales del Estado*

#### NOTAS

Carlos DE CABO MARTÍN, *El Tratado Constitucional Europeo y el constitucionalismo del Estado Social*

Marc CARRILLO, *Nota sobre la frustrada reforma constitucional italiana de 2006*

Gerardo RUÍZ-RICO RUÍZ, *El concepto de lo básico en la jurisprudencia constitucional sobre parques nacionales*

Juan Fernando LÓPEZ AGUILAR, *Justicia y construcción europea*

Landelino LAVILLA ALSINA, *Sujeto y decisión constituyentes*

Franck DECKER, *Democracia directa en el partidista Estado Federal Alemán*

Santiago SÁNCHEZ GONZÁLEZ, *Reforma, mutación y ... quiebra constitucional*

Ascensión ELVIRA PERALES, *El control en las asambleas autonómicas a través de los ciudadanos*

Cristina PAUNER CHULVI, *La articulación del control parlamentario sobre los espacios libres de control gubernamental: Parlamento y Administraciones independientes*

Montserrat AUZMENDI DEL SOLAR, *Las solicitudes de información al Gobierno como forma de control parlamentario*

#### TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Esperanza GÓMEZ CORONA, *El control parlamentario en la jurisprudencia constitucional*

Fernando REY MARTÍNEZ, *El nuevo criterio de “la tutela materialmente equivalente” en relación con las expropiaciones legislativas (La STC 48/2005)*

#### REPERTORIO BIBLIOGRÁFICO

Francisco MARTÍNEZ VÁZQUEZ, *Repertorio Bibliográfico sobre Control Parlamentario*



## NORMAS DE PUBLICACIÓN

## REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

Los trabajos enviados a la Revista Española del Tercer Sector podrán versar sobre cualquier tema relacionado con el Tercer Sector, la gestión de las entidades que lo integran, las áreas en las que trabajan y las políticas que les afectan. Nuestra vocación multidisciplinar nos lleva a solicitar colaboraciones de todas las especialidades científicas, siempre que demuestren un alto nivel de calidad, en particular del Derecho, la Economía, la Sociología, la Gestión, la Política... El texto original ha de ser inédito en castellano y no estar pendiente de publicación en otra revista. Todos los originales deberán someterse al proceso de evaluación de la revista por expertos anónimos ajenos al equipo editorial.

Los artículos deberán ser enviados en copias impresas a *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID*. La versión electrónica podrá adjuntarse o enviarse a la dirección de correo electrónico

[rets@fundacionluisvives.org](mailto:rets@fundacionluisvives.org)

y conforme a las siguientes instrucciones:

- Se enviarán tres copias en papel, mecanografiadas a doble espacio (sin dejar INTRO entre párrafos), con tamaño de fuente Times New Roman de 12 puntos, buena calidad de impresión, con márgenes de 2,5 cm. en todos los lados y una extensión que no exceda de 40 páginas (incluidos cuadros, figuras, apéndices, etc.). Dos copias deberán ser anónimas. El procesador de textos deberá ser estándar, indicando el programa informático empleado.

La Secretaría de la revista acusará recibo de los originales en un plazo de quince días hábiles desde su recepción, y el Consejo de Redacción, tras estudiar los informes de los evaluadores anónimos, resolverá sobre su publicación.

En la primera página deberá constar el nombre del autor o autores junto con un breve *curriculum vitae*, además de las direcciones (postal y electrónica) y teléfonos de contacto.

La reseña biográfica del autor podrá ocupar un máximo de 10 líneas

Cada original incluirá en una hoja independiente, un resumen del trabajo de no más de 120 palabras en español y en inglés, así como una lista de palabras clave en los dos idiomas (al menos dos y no más de cinco) y, deseablemente, las referencias a la clasificación científica internacional correspondiente. Las palabras clave facilitarán la búsqueda en la versión digital de la revista, por lo que deben ser suficientemente informativas del contenido.

Las distintas secciones han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2., ...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2., ...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente, siguiendo el formato señalado más adelante. Figurarán al final de documento en la versión impresa y en archivo separado en la electrónica.

Las notas se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

Las citas aparecerán en el texto según el formato “autor-fecha” (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Las referencias a la literatura invocada en el trabajo figurarán, por orden alfabético de autores, bajo la rúbrica *Referencias bibliográficas* (no numerada) que se incluirá al final del artículo. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

- Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet “http//” completo, y la fecha de acceso.

En caso de entregar un texto destinado a las secciones de 'Notas y Colaboraciones', 'Hemeroteca', 'Reseñas' y/o 'Documentos', estos deberán tener un máximo de 3 páginas conforme a las instrucciones previstas para la primera parte (secciones de 'Artículos' y 'Panorama') en cuanto al tamaño y tipo de fuente, márgenes, interlineado y notas.

En las secciones de hemeroteca, reseñas y documentos se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del libro reseñado. En el caso de las recensiones de artículos, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto.

En 'Notas y Colaboraciones' aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

En el caso de resultar el original aceptado para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Los autores recibirán cinco ejemplares del número de la revista en el que resulte publicado el original.

Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

José Luís Machinea, secretario ejecutivo de la CEPAL  
*CEPAL (ONU), 2006*

## PANORAMA SOCIAL DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Estamos ante un documento breve, síntesis de diferentes trabajos realizados en el seno de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) sobre el desarrollo económico y social en América Latina, presentado recientemente en Madrid con la colaboración de la Universidad de Alcalá.

La CEPAL es una institución de larga tradición y brillante prestigio que, en el seno de las Naciones Unidas, desarrolla desde hace varias décadas informes, investigaciones y análisis de reflexión sobre la realidad económica y social del mundo latinoamericano. En concreto, este informe recoge de manera sintética la evolución del crecimiento, el bienestar, la pobreza y el devenir social de 21 países de América Latina en los últimos años desde 1980 hasta la actualidad con una consideración especial al período más reciente 1990-2006.

El informe constata el importante crecimiento económico del último período 1991-2006 a tasas medias del 3,2% del PIB, si bien algunos países crecieron muy por encima de dicha tasa (caso de República Dominicana, Chile, Costa Rica y Panamá) y otros por debajo de dicha tasa (como por ejemplo Cuba, Paraguay, Uruguay y Venezuela). El contexto favorable del conjunto de la economía mundial permitió que estos países, denominados como emergentes, mejoraran sus indicadores en cuanto a crecimiento, liquidez en los mercados internacionales (con el apoyo de bajas tasas de interés real), mejora de las relaciones de intercambio y

aumento de remesas. Así, por ejemplo, las relaciones de intercambio mejoraron de manera importante aunque las diferencias sub-regionales son llamativas contrastando países con mejoras en el intercambio (caso de América del Sur en general) con otros espacios en que empeoraron (Centroamérica). La inmigración americana hacia Europa y los EEUU han supuesto un incremento notable de las remesas de los trabajadores emigrados que se han convertido en la principal fuente de financiación externa con la que cuentan dichos países. Algunos de ellos, como Ecuador, tienen su principal fuente de financiación en los trabajadores que han emigrado a España.

Este contexto, como señala el informe, es previsible que continúe siendo relativamente positivo pero también asociado a una mayor volatilidad en los mercados financieros. Si bien las crisis, como las de los años 70 y 80, pudieran ser evitadas después de las lecciones sufridas, nada excluye tensiones y retrocesos en el crecimiento dada la vulnerabilidad de dichas economías. En la presente década, ciertamente, la región en conjunto es menos vulnerable que hace veinte años a los shocks externos (sin considerar las grandes diferencias entre países en cuanto a vulnerabilidad) debido a mejoras en rúbricas tales como: superávit en cuenta corriente, reducción de la deuda externa y aumento de las reservas internacionales, reducción del déficit en el sector público y de la deuda pública y tipos de cambios más flexibles. Todo ello hace posible el crecimiento en el medio plazo.

Como consecuencia han mejorado algunos de los indicadores de bienestar más importantes. Así, hay que destacar la caída de la tasa de paro desde niveles superiores al 10% entre 1999 y 2003 a tasas cercanas al 8%; igualmente la mejora de la calidad en el empleo aunque esto tiene lugar en economías en las que la economía informal es superior al 45% de toda la actividad (lo que supone empleo muy precario y extrañamiento de la actividad fiscal del Estado). También se ha reducido el porcentaje de indigentes del casi el 19% en 1980 al 14,7% en 2006 pero las tasas globales de pobreza apenas si se han modificado en la región Latinoamérica entre 1980 (40,5%) y 2006 (38,5%). Incluso la tasa global de pobreza se incrementó entre 1980 y 1990 pasando en este año a la tasa máxima del 48,3%. Es a partir de 2005 cuando se inicia el descenso a porcentajes de 1980. Dicho de otro modo, la pobreza absoluta se ha reducido casi cuatro puntos porcentuales pero las cifras de pobreza total siguen estando en torno al 40%. Si consideramos las diferencias entre los países la situación es llamativa. Así tenemos países con tasas de pobreza total (absoluta y relativa) del 30% (Uruguay, Chile) pero también del 60% (Paraguay, Bolivia) y del 70% y más (Nicaragua y Honduras). Cifras a tener en cuenta más allá de la información que proporcionan las medias. En realidad, si bien si la indigencia se ha reducido y la pobreza relativa ha retornado a niveles previos, el número de pobres ha crecido de manera importante como

consecuencia del crecimiento de la población y un modelo de crecimiento incapaz de revertir las tendencias estructurales. Así, el número de indigentes ha pasado de 62 millones de personas en 1980 a 79 en 2006 y el número total de pobres, incluidos los anteriores, de 136 millones en 1980 a 205 millones en 2006.

En este contexto la reducción de las tasas de indigencia, que no de la población de pobres, se explica por cuatro factores, algunos antes mencionados: el crecimiento económico, el aumento del empleo, la entrada de remesas de inmigrantes y un incremento del gasto social que ha beneficiado sobre todo a los quintiles de renta más bajos. Así, en el quintil más bajo de renta el gasto social supone el 42% del ingreso total de los hogares y en el siguiente hacia arriba el gasto social supone el 28% del ingreso total.

A pesar de esta mejora y del modesto papel del gasto social la inequidad sigue siendo un rasgo característico de la región de suerte que la distribución de la renta, afirma tajantemente el informe, es la más desigual del mundo, en base a los resultados del coeficiente de concentración de Gini. Ello es así debido a la concentración de la propiedad y el ingreso, las diferencias educativas, la heterogeneidad productiva y del empleo, los factores diferenciales de hábitat y género y un sistema institucional que favorece la desigualdad e impide la reducción de la pobreza y la desigualdad estructural.

Una desigualdad que se manifiesta también en la propia distribución de las aportaciones a la Seguridad Social. Así, a partir de una cobertura promedio de cotizantes del 38% de los que trabajan en toda América Latina nos encontramos con que dicho porcentaje aumenta en el mundo urbano al 45,4% y se reduce en el mundo rural al 21,9%, se eleva en el caso de los que están situados en el quintil de renta más rico al 54,9% y se reduce al 20,45 en el quintil más pobre.

Desde la vertiente del gasto social, y baste un ejemplo significativo, no hay que olvidar que sólo 4 de cada 10 personas mayores de 70 años reciben algún tipo de pensión, lo que supone una tasa de inseguridad social y económica muy elevada y cuestiona la eficacia de los sistemas de protección social.

El informe concluye con una advertencia y algunas propuestas de mejora. La advertencia es que los resultados positivos de los últimos años no pueden hacernos olvidar que: el crecimiento económico se basa sobre todo en los recursos naturales lo que impide la diversificación productiva; también la importancia de la elevada desigualdad social con una tendencia global a una mayor desigualdad en la distribución de la renta; que las tasas de pobreza siguen siendo muy elevadas y persistentes en el tiempo. En definitiva, un elevado déficit de cohesión social.

Cómo hacer compatible un crecimiento sustentable y una mejora de la cohesión social es el desafío de las políticas económicas y sociales de América Latina. De ahí que el informe plantee líneas estratégicas para definir una agenda pro-equidad y con capacidad para reducir la pobreza aprovechando las oportunidades del crecimiento y la relativa estabilidad macroeconómica, las capacidades como la educación y la formación profesional y la expansión de la solidaridad institucional en base a la extensión de las redes de protección social y al desarrollo de programas que reduzcan la reproducción intergeneracional de la pobreza.

En esa agenda a construir la CEPAL da una importancia estratégica a la construcción de un marco institucional democrático que, una vez restaurada la democracia en casi todos los países, privilegie la transparencia, reduzca la discriminación social y racial, fortalezca la voz de los actores sociales y refuerce el Estado fiscal como medio para ampliar la protección social y el gasto social en general. En este sentido el informe de la CEPAL hace de la existencia de un entorno institucional transparente y eficaz la condición de la ruptura del círculo vicioso de la desigualdad en América Latina.



CEPAL (ONU), 2006

## LA PROTECCIÓN SOCIAL DE CARA AL FUTURO: ACCESO, FINANCIAMIENTO Y SOLIDARIDAD

Este informe fue aprobado en el XXXI período de sesiones de la CEPAL en Montevideo en marzo de 2006. Tiene como objetivo promover un nuevo marco paradigmático del desarrollo adecuado a un mundo globalizado en el que la transformación de las estructuras productivas vaya acompañada de la mejora de la formación del capital humano en un marco institucional de democracia participativa e inclusiva, del logro de la mayor igualdad de oportunidades que sea posible para las familias pobres así como revertir las dinámicas excluyentes de los mercados de trabajo. Finalmente, y en este contexto de cambio, se propone un debate sobre los actuales sistemas de protección social de América Latina para adaptarlos a la globalización combinando los niveles contributivo y no contributivo al servicio de una solidaridad integral.

El informe se divide en cinco capítulos: “El desarrollo centrado en derechos y el pacto para la protección social” (I); “Dinámica contributiva, mercado de trabajo y desafíos para la política fiscal” (II); “Protección social y sistemas de salud” (III); “Sistemas de pensiones” (IV); y “Programas sociales” (V), basados todos ellos en análisis empíricos de bastante detalle y con el apoyo de una amplia literatura latinoamericana e internacional. A continuación daremos cuenta de las conclusiones más relevantes del informe que puedan ser de utilidad para el lector interesado en una lectura detallada del mismo.

1. La filosofía que orienta el informe se basa en la idea fuerza de “desarrollo con derechos” basado en un enfoque de desarrollo centrado en los “derechos humanos” cuyo método de aplicación pasa por el Pacto Social entre el Estado y los actores sociales. Partiendo de la realidad de que no ha existido una verdadera institucionalización de los derechos sociales en la región y de que el marco institucional democrático es débil, se propone que el desarrollo de la protección social camine de manera paralela a la extensión de una institucionalidad incluyente o nuevas formas de ciudadanía social buscando el equilibrio entre la universalidad de las prestaciones y la selectividad a favor de los más necesitados o discriminación positiva en una región en la que el porcentaje de pobres afecta al 40% de la población. La selectividad en este caso se pretende que concilie las políticas asistenciales a corto plazo con la formación de capital humano a largo plazo.

La extensión de los derechos sociales es una apuesta para el futuro inmediato dadas las desigualdades sociales existentes y el hecho de que, como decimos, la extensión de la pobreza (213 millones de personas) y la intensidad de la misma (de los que 88 millones viven en condiciones de pobreza extrema) sean rasgos estructurales de la región latinoamericana. Romper el círculo vicioso de la reproducción de la pobreza es el objetivo del desarrollo de los derechos sociales. Un círculo vicioso que es multidimensional, que afecta a la distribución de la renta, a la educación (cuenta pendiente), a la salud y al empleo. Formas históricas de desigualdad que no son fáciles de revertir según el informe pues existen desventajas “sistémicas y formas de discriminación encarnadas en prácticas cotidianas” que se constatan cuando comprobamos que los logros sanitarios y educativos siguen acompañados de la dificultad intrínseca para reducir la pobreza y la desigualdad. De ahí la apuesta por un Pacto para la Protección Social (págs. 31-42) por parte del informe cuya propuesta tiene en cuenta las experiencias de los regímenes de bienestar del centro del sistema occidental.

El pacto social se basa en dos ideas motrices: una noción de la protección social no asistencial o paliativa sino que se extiende al desarrollo del capital humano y a la prevención de riesgos y, además, una protección social refundada sobre la base de derechos universalmente reconocidos.

2. Siguiendo el pensamiento y recomendaciones de la OIT la mejor forma de garantizar la materialización de los derechos sociales y económicos es mediante el “empleo decente” que en la UE solemos denominar como estable. La ampliación del empleo estable implica la extensión del nivel

contributivo de la Seguridad Social que en la actualidad cubre a una pequeña fracción de los trabajadores (39%) lo cual afecta a la financiación de la protección social. Pero es que, además, dicha cobertura contributiva ha empeorado entre 1990 y 2002 afectando a la financiación de las prestaciones sociales.

Un conjunto de mercados de trabajo precario y una extensión notable de la economía sumergida son los factores que explican la debilidad de la protección social de tipo contributivo. El informe propone una serie de medidas para elevar el empleo competitivo estable (págs. 58-61) limitando los contratos atípicos, flexibilizando los contratos a largo plazo, flexibilizar los horarios de trabajo y vincular la remuneración salarial a la productividad, implementar un tipo de negociación colectiva amplia que no se reduzca sólo a las reivindicaciones salariales, proteger a los colectivos más vulnerables del mercado laboral y sus familias facilitando, por ejemplo, la conciliación de la vida familiar y el trabajo y, finalmente, aumentar el gasto social para hacerlo posible y multiplicar los efectos de la extensión financiera del empleo estable (el gasto social se ha incrementado en la región del 13% en 1990 al 15% en 2003).

3. El acceso al sistema sanitario es una pieza clave de los derechos sociales. El informe parte de algunos hechos estilizados como son una mejora importante en cuanto a enfermedades no transmisibles pero retraso en lo referente a las transmisibles y a las materno-infantiles en un contexto de amplia diversidad protectora; una cobertura efectiva de los sistemas sanitarios que depende no solo de listas de espera sino sobre todo de la segmentación de los sistemas de aseguramiento y de la distribución de la renta; además el peso del gasto público sanitario, incluida la seguridad social, sólo supone el 54,7% del gasto sanitario total en 2002 siendo el resto privado, sobre todo el que recae sobre las familias (36,8%).

En este contexto de claroscuros la agenda de reformas tiene como objetivo general garantizar una cobertura universal y garantizada de los servicios de salud que reduzca el gasto sanitario privado y de manera concreta fortalecer y expandir el aseguramiento de los riesgos de salud integrando los sistemas actuales (estatal y de Seguridad Social). En este sentido el informe analiza con detalle algunas de las experiencias nacionales que van en dos direcciones: sistema integrado de tipo contributivo y nivel único de cobertura (Costa Rica) y el sistema integrado con cobertura diferenciada de tipo contributivo y no contributivo (Colombia, México, Chile). El capítulo se completa con un detallado análisis de cómo lograr la eficiencia y eficacia en los sistemas de salud y formas de gestión y supervisión

y, en segundo lugar, con el análisis de las políticas de atención primaria como elemento central de las políticas de salud.

4. El penúltimo capítulo se refiere al Sistema de Pensiones. La importancia de este capítulo reside en el hecho constatado de que las reformas habidas en la región (bien privatizando, bien mediante fórmulas mixtas o puramente públicas, las menos) no han podido garantizar la extensión de la cobertura de las pensiones. Los sistemas de reparto afrontan tensiones financieras y los sistemas de capitalización han socavado la solidaridad inherente a los sistemas tradicionales.

Como en el caso de la sanidad el informe parte del análisis de hechos estilizados como son un rápido y creciente envejecimiento de la población que supondrá una presión financiera indudable, una baja cobertura provisional y también baja intensidad protectora debido a la precariedad de los mercados de trabajo y la economía sumergida, problemas de segmentación y de sostenibilidad financiera (evasión, reglas complejas de beneficios, escasa inversión de fondos de reserva, elevados costes de gestión, entre otras) y, finalmente, sistemas de pensiones no contributivos de escaso arraigo.

A partir de estos hechos el informe analiza con detalle las reformas recientes de los sistemas de pensiones en América Latina y el Caribe (págs. 122-138) y propone una agenda de reformas basada en combinar una amplia cobertura del sistema de pensiones (lo que incluye la extensión del nivel no contributivo y la incentivación de la cotización en pro de un sistema de reparto y de capitalización al mismo tiempo) con fórmulas de viabilidad financiera a corto y largo plazo.

5. Finalmente, los programas sociales de la región latinoamericana se enfrentan a nuevos desafíos, sobre todo aquellos que pertenecen a la nueva generación de programas de transferencias condicionadas. En concreto son cuatro los desafíos que según la CEPAL afronta la región:
  - a) La relación entre derechos sociales y obligaciones de forma que la condicionalidad en el ejercicio de los derechos sean incentivos para fomentar actitudes positivas a largo plazo. Se trata de evitar a la vez la pasividad del Estado y la pasividad de los receptores de prestaciones sociales en las familias más pobres.
  - b) Promover el “empoderamiento” de las mujeres, la participación ciudadana y el capital social de cara a intensificar la presencia de

la mujer en el mercado de trabajo, mejorar la voz de los ciudadanos en la vida pública con el fin de lograr una mayor transparencia de las instituciones democráticas y ampliar el capital social de los colectivos excluidos.

- c) Articular la demanda y oferta de los servicios públicos mejorando la coordinación institucional a todos los niveles con el fin de aumentar la cobertura y calidad de los servicios para la población excluida.
- d) Finalmente, la incorporación al mercado laboral de los pobres y excluidos no está garantizada dadas las dificultades de crear “trabajo decente” o estable lo que exige fortalecer el desarrollo productivo, a ello puede contribuir la modernización de las micro y pequeñas empresas y una mayor complementariedad entre las grandes empresas y las pequeñas empresas innovadoras.

# Reis

Revista Española  
de Investigaciones  
Sociológicas

www.reis.cis.es

118

Abril-Junio 2007

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

**José Luis Álvarez  
Estramiana y Alicia  
Garrido Luque**  
Orígenes sociológicos  
de la psicología social

**Myriam Fernández  
Herrero**  
Proceso de convivencia  
y sustitución de las  
instituciones  
eclesiales por las  
civiles en la acción social  
del Estado liberal

**Enrique García Viñuela**  
La regulación del dinero  
político

**Héctor Cebolla Boado**

La concentración de  
minorías étnicas en  
las escuelas británicas:  
un análisis sobre la  
elección de centros

**Jaume Franquesa  
Vaciar y Peio Ayerdi**  
Algunos problemas de la  
lógica espacial de la  
neoliberalización

**Vidal Díaz de Rada  
y Peio Ayerdi**  
Algunos problemas de la  
encuesta telefónica para  
la proyección electoral

Crítica de Libros

## Revista Española de Investigaciones Sociológicas

www.reis.cis.es

118

Abril-Junio 2007

**José Luis Álvaro  
Estramiana y Alicia  
Garrido Luque**

Orígenes sociológicos  
de la psicología social

**Myriam Fernández  
Herrero**

Proceso de convivencia  
y sustitución de las  
instituciones  
eclesiales por las  
civiles en la acción social  
del Estado liberal

**Enrique García Viñuela**  
La regulación del dinero  
político

**Héctor Cebolla Boado**

La concentración de  
minorías étnicas en  
las escuelas británicas:  
un análisis sobre la  
elección de centros

**Jaume Franquesa**

Vaciar y llenar, o la  
lógica espacial de la  
neoliberalización

**Vidal Díaz de Rada  
y Peio Ayerdi**

Algunos problemas de la  
encuesta telefónica para  
la proyección electoral

Crítica de Libros

### Director

Fernando Vallespín Oña

### Secretaria

Mercedes Contreras Porta

### Consejo Editorial

Inés Alberdi Alonso, Luis Enrique Alonso Benito, Eduardo Bericat Alastuey, Julio Carabaña Morales, Lorenzo Cachón Rodríguez, Joan Font Fábregas, Jesús Luis Leal Maldonado, Alicia E. Kaufmann Hahn, Enrique Luque Baena, Faustino Miguélez Lobo, Teresa Peña Gamarra, Alfonso Pérez-Agote, Ramón Ramos Torre, Emilio Rodríguez Lara, Carlota Solé, Joan Subirats Humet, Mariano Torcal Loriente

### Edita

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)  
Montalbán, 8. 28014 Madrid  
www.cis.es - E-mail: publicaciones@cis.es

### Precios

— Suscripción anual (4 números):

	España	Resto del mundo
Instituciones	50 €	80 €
Particulares	40 €	70 €

— Número suelto: 15 €

### Solicitudes de suscripción

Mundi-Prensa. Castelló, 37. 28001 Madrid  
Tel.: 91 436 37 00 - Fax: 91 575 39 98  
E-mail: suscripciones@mundiprensa.es  
www.mundiprensa.com

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Serge Paugam, S (2007)  
*Alianza Editorial. Madrid 2007*

## LAS FORMAS ELEMENTALES DE LA POBREZA

*“La cuestión fundamental que debe plantearse el sociólogo es muy simple: qué es lo que hace que un pobre en una sociedad determinada sea pobre y nada más que pobre?. Dicho de otra forma, ¿en qué consiste el estatus social de pobre?” (pág. 18).*

La cuestión fundamental que se pregunta S. Paugam no está referida a la cuestión de los indicadores estadísticos, que supone una preocupación constante para el estudio de las nuevas formas de pobreza; tanto más si tenemos en cuenta la evolución habida en este campo dada la no convertibilidad de todas las formas de exclusión al concepto de pobreza económica. Según el autor esto, que para el sentido común puede suponer una premisa, puede suponer para el sociólogo un obstáculo epistemológico que oculte la pregunta “sobre el sentido mismo de la pobreza”. Eso no significa que los indicadores estadísticos no puedan ser útiles. Sin embargo, responder a la cuestión planteada exige no quedar limitados a este enfoque.

Quizá no sea esta cuestión la más novedosa que S. Paugam nos propone en este libro. Pero puede ser la más importante para el actual debate y la comprensión de las formas de pobreza en nuestras sociedades. Quizá no la más novedosa pues ya desde 1987 Paugam elaboró el concepto de *descalificación social* para dar cuenta del nuevo estatuto de la pobreza en nuestras sociedades. Ahora bien, es en

este libro donde el autor entiende que ha llegado el momento en el que se puede contrastar esa hipótesis. Lo que da al libro una estructura en dos partes. En la primera nos hace su propuesta sobre cómo entender el estatus de pobre, y con la toma de autoconciencia del propio Paugam de si las hipótesis que ha venido elaborando a lo largo de su trayectoria investigadora tenían suficiente consistencia para poder servir de comprensión del análisis que nos propone en la segunda parte. En la segunda parte, da cuenta de las investigaciones que ha realizado desde una perspectiva internacional, y retroalimenta la comprensión de la sociología de la pobreza que sintetiza en esos primeros capítulos.

Entre las múltiples aportaciones que podríamos destacar de este libro, creo que son las referidas al estatus de pobre en nuestras sociedades, las más destacables. De ellas depende, en definitiva, el sentido de los resultados que Paugam expone con amplitud en su segunda parte. Por ello, simplificando mucho, parece que lo mejor será dejar constancia de su propuesta. Para ello, Paugam recorre las aportaciones de autores tan dispares como Tocqueville, Marx, y especialmente Simmel. Y, a partir de ellos, en el capítulo segundo, nos propone entender la categoría de “pobres” no tanto desde una consideración puramente cuantitativa de sus recursos o de sus condiciones de vida, cuanto su consideración como una “relación social”, es decir, desde el momento en que se considera por parte de la sociedad que es una situación que da, o puede dar, derecho a la ayuda, a la asistencia, -aunque aún no la reciba o aún no se la haya otorgado-. Es a partir de esa consideración cuando esa situación entra a formar parte de un grupo social caracterizado por la pobreza.

Esto significa que la pobreza no se define como un “estado” cuantitativo en sí mismo, sino en “relación con” la reacción social que resulta de su situación concreta y específica. De ello se derivan consecuencias importantes -con efectos indudables en lo que sean y/o deban ser las posibilidades de actuación, las demandas y los efectos de las políticas, de los compromisos, de las acciones de cualquiera de los agentes sociales-. Y ello derivado de las consecuencias que esta propuesta tiene para el propio entendimiento y comprensión de la pobreza.

¿Cuáles son? En primer lugar, que *la pobreza es una relación de dependencia de la asistencia*. Los pobres, como categoría social, no son los que sufren carencias y privaciones específicas (categoría estadística), sino los que reciben el auxilio o deberían recibirlo según las normas sociales. Por tanto, lo que entendemos como “pobreza”, la primera visión de los “pobres”, no son directamente las carencias, no son directamente las personas como carentes, sino necesitadas de ayuda o como demandantes de la misma a las que las normas sociales consideran legitimadas para recibirla. A partir de esa reacción “asignamos” a las personas la condición de pobres, y calificamos su situación como carencia, déficit, privación,



en relación con “un quantum”. Paugam, pues, no olvida los instrumentos estadísticos, pues con su ayuda se puede “describir” la pobreza como una situación “relativa”, por lo que dispondremos de una “clasificación” estadística de las diversas categorías. Pero para entender la pobreza la sola categorización estadística no da cuenta de la “relación social” que la pobreza es.

En segundo lugar, *la relación de dependencia es una relación construida socialmente*. Es decir, dado que la pobreza no es un “estado” cuantitativo en sí mismo, sino una “relación con” la reacción social que resulta de su situación concreta y específica, la consecuencia es que la pobreza está “construida” socialmente, y su sentido es la que le da la sociedad. Por ello, los pobres no están fuera sino dentro de la sociedad y ocupan una posición concreta por el hecho de estar en una “situación de dependencia” respecto a la sociedad que los reconoce como tales y se encarga de ellos.

En tercer lugar, *es una relación descalificadora*. La dependencia de los pobres de la colectividad les asigna un papel social. Es decir, la “relación de” asistencia tiene un papel regulador para el sistema social. Los pobres, por el hecho de recibir ayuda tienen un estatus social que los “descalifica”, pero siguen siendo miembros de la sociedad formando su último estrato. El individuo que forma parte de ese todo se encuentra en el punto final de la acción, pero no está “fuera” de la acción de la sociedad, de la acción social. Es una especie de paradoja: la persona pobre se mantiene sin duda “fuera del” grupo social; pero este estar fuera es su “forma de pertenecer” en la medida en que es objeto inferior de las acciones de la sociedad. “*Estar fuera no es, en resumidas cuentas, sino una forma específica de estar dentro*”, la forma en que los pobres están dentro de la sociedad. Y esa forma es enfrentándose, tratándole como un objeto.

Una vez establecido el concepto de “pobreza” y el utillaje necesario para poder dar cuenta de la categoría ‘sociológica’ de “pobres”, Paugam aún aborda dos cuestiones importantes. Una es “las representaciones sociales de la pobreza”, cuestión crítica si es que se quiere explicar la pobreza como “relación social”. Y la otra aborda los factores explicativos: el desarrollo económico y el mercado de trabajo; la forma e intensidad de los vínculos sociales; el sistema de protección y acción social.

Estas premisas le permiten al autor elaborar una tipología básica de las formas elementales de la pobreza: la pobreza integrada, la pobreza marginal, y la pobreza descalificadora, no sin antes haberse planteado la cuestión epistemológica de cómo entenderlas. Pues la tentación es entenderlas como categorías empíricas, lo que puede llevar a la confusión entre concepto y realidad. El propio autor dice que en la actualidad prefiere hablar de *fragilidad, dependencia, y ruptura de*

*vínculos*, en vez de *frágiles* (pobreza integrada), *asistidos* (pobreza descalificadora), *marginados* (pobreza marginal), pues entiende que lo que en la práctica ocurre es que corresponden a tres fases diferentes de un proceso.

En torno a estos tres tipos, S. Paugam organiza y elabora un diagnóstico de las formas de la pobreza en la segunda parte del libro, a partir de cinco programas internacionales de investigación, realizados entre 1993 y 2001 (de las que da cuenta en la introducción del libro), y en las que pretende contrastar si las adquisiciones realizadas para entender la pobreza en Francia son adecuadas más allá de estas fronteras. Consta de tres capítulos, correspondientes a cada una de las formas elementales de la pobreza, en las utiliza una amplia información de sus investigaciones, además de ir validando su método.

Entre los muchos aspectos que se pueden destacar, mencionaré en primer lugar cómo el cuidadoso estudio de cada una de ellas desvela la génesis de lo que ya habitualmente denominamos exclusión social -la "causalidad *genitiva*" de los cambios y de las formas de la pobreza, así como la tentación reductivista que una inadecuada utilización de las tipologías puede hacer. En estos capítulos, S. Paugam hace buen uso de lo que ha elaborado como herramientas de interpretación, tanto en relación al concepto de pobreza, de las representaciones de la pobreza, como de los factores explicativos. Y, en segundo lugar, es destacable el análisis referido a las nuevas formas de *descalificación espacial* por la validez de sus planteamientos que contribuyen a entender fenómenos de ruptura social colectiva como los vividos hace dos años en París, y que podemos observar en otros lugares con manifestaciones de diversa intensidad. Frente a lecturas simplistas de por qué ocurrieron tales hechos, y frente a la tendencia obsesiva por abordar sus causas desde posturas únicamente referidas al control social, Paugam desvela el sustrato social en que se originan. Por lo que desvela el sustrato social en que se pueden ser prevenidos.

El libro se cierra con una conclusión, "Ciencia y conciencia de la pobreza", lo que recuerda a E. Morin, "ciencia con conciencia", y con un apéndice de cómo ven los europeos la pobreza. Lo que contribuye a otra visión de la pobreza, de sus procesos, de sus efectos no sólo personales y grupales, sino también societarios y políticos, y a otra visión de las políticas sociales que las saque del rango marginal a la que parecen destinadas.

Víctor Renes

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio (director) (2006)  
*Fundación BBVA, Bilbao*

## EL SECTOR NO LUCRATIVO EN ESPAÑA. UNA VISIÓN RECIENTE

Los estudios llevados adelante por el equipo dirigido por José Ignacio Ruiz Olabuenaga son, sin duda, una referencia obligada para quien quiera acercarse al conocimiento riguroso y al análisis crítico acerca del Tercer Sector en España. De hecho, esta obra que hoy comentamos, se presenta como una actualización y ampliación de la publicada en 2000, también por la Fundación BBVA, que era parte de un estudio internacional impulsado por la Universidad Johns Hopkins.

Tras el prólogo y la introducción, nos encontramos con un primer capítulo, a cargo de Antonio Jiménez Lara, en el que se estudia el que denomina como *mosaico no lucrativo*, de creciente heterogeneidad, compuesto por partes como las correspondientes a las organizaciones no lucrativas de acción social, las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo o las empresas de inserción social, entre otras. El Tercer Sector en España, en sus palabras es “un cuerpo formalmente organizado de entidades de diverso tipo (...) que goza no sólo de un peso específico en nuestra sociedad y en nuestra economía, sino también de una capacidad expansiva extraordinaria” (p. 27).

En el capítulo 2, Gregorio Rodríguez Cabrero se ocupa de la cuestión del gobierno de las organizaciones no lucrativas y concluye que los elementos fundamentales de la *gobernanza* en este sector serían:

- Lograr mayor autonomía económica (diversificando las fuentes de financiación y apelando a la base social), así como la autonomía política, reforzando la capacidad institucional y haciendo visible su aportación de valor social añadido.
- Mejorar la credibilidad social, mediante una mayor transparencia, una gestión ética, una adecuada rendición de cuentas y una mejor comunicación con la sociedad.
- Reforzar la participación cívica interna de las personas asociadas, voluntarias, y destinatarias, junto a las profesionales y directivas, que es comparativamente mayor en este momento.
- Ampliar los espacios sociales de representación y colaboración en red entre las propias organizaciones.

El cometido reservado a Demetrio Casado en el capítulo 3 de esta obra es el de estudiar la relación entre el sector voluntario y el sector público, centrándose en el marco normativo y las mediaciones institucionales para dicha relación en España en las últimas décadas. Asumiendo como deseables tanto la autonomía y la fidelidad a la identidad de cada uno de los dos sectores como la colaboración participativa y deseables sinergias, Casado identifica y disecciona fenómenos no deseables como los del clientelismo o el corporativismo de determinados colectivos poblacionales mejor colocados en el contexto de la relación entre el sector público y el privado.

En el siguiente capítulo Julia Montserrat analiza la financiación de las organizaciones del Tercer Sector e identifica (en función de características como el tamaño, las fuentes de financiación o la estructura de gestión) dos modalidades de funcionamiento en el Tercer Sector, denominándolas de *prestación de servicios* y de *promoción ideológica*. Entre ambos modelos se observan diferencias en términos, por ejemplo, de autonomía financiera y vulnerabilidad corporativa.

En el quinto capítulo, previo a las conclusiones, José Ignacio Ruiz Olabuenaga reflexiona sobre el impacto social del sector no lucrativo, a partir de un diagnóstico de la excelente buena salud de la denominada *sociedad civil global*. Sin embargo, según señala, el crecimiento de la actividad y el número de organizaciones, al faltar estructuras de soporte, no se corresponde suficientemente con el impacto obtenido, dándose un problema en relación con la eficiencia del Tercer Sector.

En resumen diríamos que, a partir de una mirada panorámica sobre el sector no lucrativo español al comienzo del siglo XXI, el estudio rescata tres características principales. La primera es que el sector se encuentra en una encrucijada, fruto, precisamente de su éxito institucional, en la que se abren diferentes alternativas estratégicas de futuro. La segunda es que el Tercer Sector está sólidamente implantado en la sociedad española, al estilo de lo que ocurre en otros países de nivel socioeconómico similar. La tercera característica resaltable sería la de la internacionalización de las redes del Tercer Sector.

La obra representa una nueva e interesante aportación en el proceso continuo de estudio y comunicación que va permitiendo a la comunidad de personas interesadas en el Tercer Sector hacerse cargo, cada vez más, de la complejidad e importancia social de este fenómeno, así como de la necesidad de orientaciones estratégicas, basadas en el conocimiento, deseablemente compartidas, constructoras de sostenibilidad y fieles a las señas de identidad y, en definitiva, a las personas destinatarias de este tipo de entidades.

Fernando Fantova



De Lorenzo García, Rafael (2007)  
*Alianza Editorial, Madrid*

## DISCAPACIDAD, SISTEMAS DE PROTECCIÓN Y TRABAJO SOCIAL

No son muy habituales en nuestra literatura académica las obras dedicadas a la discapacidad desde una óptica global. Abundan o al menos no son escasos los trabajos parciales, sobre aspectos concretos o sectoriales de este fenómeno personal y social, presente históricamente y que concierne como mínimo a un diez por ciento de la población en el mundo, pero las aproximaciones con aspiraciones de generalidad no son aún numéricamente muy relevantes.

Esta carestía de producción sobre la discapacidad, globalmente considerada, como objeto de conocimiento, comienza a verse paliada con obras de reciente aparición, como ésta que reseñamos y que tiene como autor a Rafael de Lorenzo García, quizás el experto de expresión española más reputado en la materia y al que debemos aportaciones esenciales que están conformando un auténtico corpus científico sobre la discapacidad.

Una de las últimas contribuciones del autor a esta especialidad emergente del pensamiento social es *Discapacidad, sistemas de protección y Trabajo Social* que bajo la forma, modesta en apariencia, de manual universitario dirigido al alumnado de la diplomatura de Trabajo Social encierra en verdad toda una sistemática de la discapacidad, que sin duda ha tenido su expresión mayor, más acabada,

completa y perfecta, en el *Tratado sobre Discapacidad*<sup>1</sup>, que este mismo especialista acaba de dar a luz, y que merecerá una reseña futura de la RETS.

En efecto, en este manual, Rafael de Lorenzo apunta y desarrolla con enorme acierto los temas troncales de una analítica amplia, pertinente y esclarecedora de la discapacidad. Luego de un capítulo introductorio en que fija el objeto y los términos de la exposición, lo que podríamos llamar *la circunstancia* de la discapacidad, pasa con una audacia intelectual hartamente productiva a sentar las bases del debate, vale decir, a enfatizar la centralidad inderogable de la persona con discapacidad como persona humana. Esto que para el lector no avisado puede parecer algo evidente por ostensible, que va de suyo, resulta ineludible si tenemos en cuenta que toda una tradición cívica y política ha negado o al menos escamoteado, de mil formas insidiosas y hasta infames, el estatuto, la condición de ser humano de estas personas.

Afirmado este principio, continúa el autor con una delimitación del concepto de discapacidad, identificando y enunciando sus elementos definitorios, tarea nunca sencilla y con una historia propia, pues asistimos al tiempo a un hecho material, a un fenómeno objetivo y mensurable y a algo en construcción, en curso. Reviste especial significación comprobar la evolución que el autor traza del propio concepto de la discapacidad que sobre una base fáctica permanente, se diría una invariante, no es percibida ni reconocida ni valorada del mismo modo ni por las personas que la portan ni por las personas que, intelectualmente, la analizan. Quizás sean éstas las páginas más elocuentemente sugestivas de un trabajo, por lo demás, de enormes méritos.

A continuación, pasa el autor a señalar y ponderar la importancia del sector social de la discapacidad y en particular del movimiento asociativo de personas y familias, que en los últimos años se ha erigido, con su capacidad de presión, propuesta y diálogo, en el auténtico motor, en su doble función de impulsor y orientador, de la acción pública en materia de discapacidad.

Los siguientes bloques temáticos del manual los dedica el autor a presentar los múltiples dispositivos habilitados para la protección de la discapacidad, tanto en la esfera española como en el plano internacional, y tanto desde una perspectiva jurídica como económica. Queda dibujado el perfil de un complejo y no siempre eficiente entramado de intervenciones públicas, dirigido en principio a compensar y resituar en posición de igualdad a las personas con discapacidad, que parten de una situación de objetiva desventaja. La desalentadora conclusión, que

---

<sup>1</sup> Tratado sobre Discapacidad, De Lorenzo García, Rafael (Co-Director), Editorial Thomson-Aranzadi, Pamplona, 2007



el autor consigna críticamente, es que el aparato de protección pública no tiene una traducción práctica, real y efectiva, por lo que corre el albur de ser en muchos casos y en muchos lugares del mundo algo meramente nominal.

Termina el manual con un acercamiento sumamente útil de las relaciones y posibilidades de interacción, no siempre transitadas, de la discapacidad con la disciplina universitaria del Trabajo Social, señalando a los educandos y futuros profesionales, orientaciones teóricas y prácticas para que puedan constituirse como operadores eficaces en un modelo reforzado de atención y promoción de la discapacidad.

El juicio sobre la obra es necesariamente positivo. Junto a factores, exógenos, de oportunidad y conveniencia, en la medida en que está llamada a colmar una laguna de nuestra literatura científica, reúne este manual valores propios, inherentes a su concepción y exposición y condignos de los elevados designios con los que se planteó. Nadie, en nuestro panorama académico, como Rafael de Lorenzo para garantizar el éxito pleno de esta iniciativa. Nuestros estudios sociales se enriquecen y ensanchan con una contribución intelectual de primer orden, que, nobleza obliga, ha tenido la elegante modestia de presentarse bajo la forma de manual.

Luís Cayo Pérez Bueno



Casado, Demetrio y Fantova, Fernando  
(Coordinadores) (2007)  
*Cáritas Española Editores, Madrid*

## PERFECCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS SOCIALES EN ESPAÑA. INFORME CON OCASIÓN DE LA LEY SOBRE AUTONOMÍA Y DEPENDENCIA

Con el patrocinio de la Fundación FOESSA, acaba de publicarse este trabajo colectivo de reflexiones y propuestas sobre el ámbito de la protección social y los servicios sociales. La obra tiene como objetivos contribuir a la mejora de los actuales servicios sociales, sus prestaciones y organización, incidiendo en la efectiva accesibilidad de toda la población. En el contexto de la aprobación de la *Ley 39/2006, de promoción de la Autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia*, este *Informe* puede calificarse como una muy oportuna aportación a las políticas sociales, planteando interrogantes en torno a la actual situación de los servicios sociales y acompañándolo con interesantes propuestas de cambio.

Con la coordinación de Demetrio Casado y Fernando Fantova, el resultado es una obra muy cohesionada, desde diferentes perspectivas. Sus autores, José María Alonso Seco, Dolors Colom, Rosa Graells, Encarna Guillén, Gregorio Rodríguez Cabrero, Alicia Sarabia, Miguel V. Segarra, Pilar Serrano, Helena Sotelo, M<sup>a</sup> Cruz Tena-Dávila Mata, y Antoni Vilà aportan su experiencia técnica y política. No es frecuente encontrar una obra colectiva que presente unas conclusiones consensuadas, en este caso, con criterios y propuestas de reforma de los servicios sociales. En ello podemos reconocer la dilatada trayectoria de Demetrio Casado de la que cabe recordar como antecedente de esta publicación, su participación en el *V Informe sociológico sobre la situación social de España* (FOESSA, 1994), como

coordinador del capítulo 11. Más recientemente, el *Seminario de Intervención y Políticas Sociales* (SIPOSO), asimismo dirigido por Demetrio Casado, ha venido propiciando el debate con trabajos presentados en sus sucesivas ediciones y promoviendo la constitución en enero del 2005 del *Grupo de Estudio sobre la Situación de los Servicios Sociales y Propuestas de Futuro*, integrado por Carmen Alemán, Demetrio Casado, Fernando Fantova, Encarna Guillén, Jesús Prieto de Pedro y José Félix Sanz.

El *Informe* se estructura en cuatro apartados precedidos de una *Síntesis de criterios y propuestas para el perfeccionamiento de los servicios sociales en España*, una importante declaración de conjunto del *Seminario de Intervención y Políticas Sociales* (SIPOSO), tal como ya se ha dicho. Del rico conjunto de aportaciones cabe mencionar algunas de ellas. Por ejemplo, el primero de estos criterios que es la necesidad de avanzar en una configuración *racional* (técnica y económica) de la rama de los servicios sociales y en su consolidación, sobre la base de las ciencias sociales aplicadas y de la técnica profesional. Para ello se propone aprender de las experiencias internacionales, teniendo especialmente en cuenta nuestra pertenencia a la UE, y de la historia de la intervención y las políticas sociales en España, con el fin de superar las carencias y las “asignaturas pendientes”. Otra de las propuestas es la adopción de mejoras que impulsen avances en sus fines, métodos, organización y en la regulación jurídica que les doten de estabilidad como rama específica de la intervención y la política social.

En el ámbito normativo, se analiza la evolución de las leyes de servicios sociales y la *Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia* y sus consecuencias en el ámbito de los servicios sociales. Se valoran los riesgos de esta opción, las contradicciones en cuanto a posibles desigualdades de protección. Otro de los criterios a destacar es el de *valoración responsable de los objetivos* de asistencia (supletoria), habilitación y rehabilitación, prevención y accesibilidad. Como enfoques metodológicos prioritarios se señalan los de universalismo e igualdad, comunitarismo, desarrollo personal y proactividad, de aplicación mediante una organización técnica que reconozca al ciudadano en el centro de su acción. Se aboga por una oferta *racional*, con una cartera de prestaciones de servicios sociales (derecho subjetivo) y recomendaciones para la gestión, financiación o articulación territorial de responsabilidades, con especial mención a la coordinación socio-sanitaria. En esta cuestión, se adopta de modo muy explícito el criterio de descartar la opción de creación de una nueva rama mixta *socio-sanitaria*.

A continuación de esta valiosa *Síntesis* con la que se inicia el *Informe*, se agrupan en torno a bloques con un tema común los diferentes capítulos: Un primer bloque, *Informe Internacional* con aportaciones de Helena Sotelo y Miguel Vicente

Segarra; un segundo bloque, *Desarrollo de la rama de los servicios sociales en España*, con cuatro capítulos de Demetrio Casado, Encarna Guillén y Antoni Vilà; el tercer bloque, *Propuestas de mejora* de la rama de servicios sociales, con seis capítulos de Fernando Fantova, Demetrio Casado, Alicia Sarabia, Gregorio Rodríguez Cabrero y José María Alonso Seco; y el cuarto y último bloque, *Coordinación de las Ramas de Servicios Sanitarios y Sociales*, con capítulos de Dolors Colom, Pilar Serrano, M<sup>a</sup> Cruz Tena-Dávila, Rosa Graells y Fernando Fantova.

Los temas abordados son muy actuales y se plantean propuestas de acción convenientemente fundamentadas que, sin duda, serán de gran utilidad tanto para responsables políticos y especialistas en intervención social como, en general, para el ámbito de las ciencias sociales.

En síntesis, este Informe sobre el *Perfeccionamiento de los Servicios Sociales en España*, es una excelente obra que, sin duda, va a ser un referente para el debate sobre nuestros servicios sociales, propiciando la sensibilización social y política con el fin de promover el bienestar de los ciudadanos, individual y colectivo. Los responsables políticos conocen que los ciudadanos demandan cada vez más unos servicios para todos, en igualdad de condiciones por razón de su ciudadanía, unos servicios que atiendan sus necesidades de apoyo de la forma más personalizada posible, centrados en las personas y que hagan realidad que cada persona pueda mantener el control sobre su propia vida.

M<sup>a</sup> Asunción Martínez Román  
Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales  
Instituto Universitario de Desarrollo Social y Paz (IUDESP)  
Universidad de Alicante

	DOCUMENTOS	

Gabriela Martín León  
*Presidenta Fundación Psico Ballet Maite León*

LA FUNDACIÓN PSICO BALLET MAITE LEÓN.  
PIONERA EN LA INTEGRACIÓN SOCIAL Y LABORAL  
DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD  
A TRAVÉS DE LAS ARTES ESCÉNICAS

**D** Desde los comienzos de la Fundación Psico Ballet hace 30 años, la discapacidad en España ha tenido un avance exponencial que culmina con la nueva ley de la Dependencia.

Hace 30 años las personas con discapacidad eran desconocidas para la gran mayoría de la sociedad. Eran seres sin personalidad, ocultos en muchas ocasiones bajo el manto familiar. No existían prácticamente ONG que se dedicasen a este sector y el tener un hijo con discapacidad implicaba una lucha diaria contra el sistema para “normalizar” su vida.

Poco a poco el esfuerzo de familiares y centros escolares promovieron la creación de pequeñas ONG de apoyo a este colectivo. Fue de esta forma como hace más de 30 años surgió una ilusión. La ilusión de Maite León, bailarina y coreógrafa de sacar adelante a una hija con discapacidad que tenía predestinados muy pocos planes de futuro. El empleo de diferentes técnicas de danza, música, teatro y maquillaje mejoraron la movilidad, el control postural, el lenguaje y la autonomía de su hija. Estas técnicas se registraron como una metodología propia conocida como “Método Psico Ballet Maite León”. En 1986 la escuela de Psico Ballet se constituye como Fundación y sus objetivos se asientan aún hoy sobre sus tres pilares iniciales:

1. Formación completa del actor-bailarín con discapacidad para desarrollar al máximo sus capacidades físicas y psíquicas permitiéndoles aplicar este aprendizaje en su vida diaria. Promoción de salidas laborales a través de las artes escénicas.
2. Creación de un espectáculo de danza contemporánea profesional integrado por bailarines con y sin discapacidad que muestra al espectador una visión diferente de la discapacidad.
3. Cursos de formación dirigidos a profesionales de las artes escénicas y de la discapacidad con el fin de extender el “método Psico Ballet” para el mayor beneficio de este colectivo.

Con ello se pretende demostrar que estas personas tienen algo hermoso que mostrar, que sus cuerpos pueden ser bellos y enseñarnos una plasticidad única. Por ello, estamos representando el espectáculo por todo el mundo y ha sido galardonado internacionalmente no solo por la particularidad de sus integrantes, sino también por la riqueza y la calidad de sus coreografías vanguardistas.

Este es el mensaje que creemos fundamental para todas las organizaciones que trabajan en beneficio de este colectivo. La calidad y la dignidad de las personas con discapacidad son muy importantes para que la sociedad reciba una imagen positiva y no excluyente ni lastimosa de ellos. Debe ser una imagen positiva, limpia e innovadora.

Lo que se pretende desde la Fundación Psico Ballet es que la sociedad entienda que la diversidad es cultura y es enriquecimiento y que todos tenemos espacio para enseñar, para trabajar y para ser personas; que pueden ser eficientes, eficaces y profesionales.

Conocemos además que esta es la base de pensamiento de muchas instituciones públicas y privadas que trabajan para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias. Creemos firmemente en que sobre todo deben tener opciones para elegir; para elegir un trabajo, un ocio y una vida. La creación reciente de pisos tutelados, de un amplio abanico de opciones de ocio de calidad, de programas de empleo tutorizados y la nueva Ley de Dependencia están permitiendo que este colectivo se sienta integrado y formando parte de una sociedad activa. Esta permitiendo que la familia respire y que las relaciones intra-familiares mejoren considerablemente. Estamos cambiando la mentalidad de “que son una carga para toda la vida” a que son personas útiles, únicas como cualquiera de nosotros y con mucho que ofrecer.



¿Qué queda por hacer?. Quizás la asignatura pendiente que tenemos tanto ONG como familias es el llegar a enfrentarnos cara a cara con un adulto con discapacidad. Queremos darles autonomía e independencia pero bajo un patrón medido. En muchas ocasiones queremos adultos que piensen como nosotros, queremos que lo hagan y nos da miedo su libertad. Creemos que hay que formarles para ser adultos responsables, consecuentes y conocedores de su discapacidad, de sus limitaciones, pero también de sus múltiples posibilidades y de su propia capacidad de decisión. Tenemos de una vez por todas que considerar su individualidad dentro de la etiqueta “discapacitado”, de realizar proyectos eficaces sobre afecto y sexualidad, sobre vida independiente, sobre nuevas salidas laborales, sobre futuro, sobre el duelo, la soledad, sobre vejez. Todavía queda mucho por hacer.



Paloma Ortega  
*Coordinadora del Área de Comunicación  
de la Fundación Chandra*

## NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ONG: EL RETO DE ESCUCHAR PARA INNOVAR, EVOLUCIONAR Y CRECER

En los últimos años, la penetración de Internet y de las nuevas tecnologías en nuestra vida cotidiana ha supuesto una auténtica “revolución silenciosa” en nuestras formas de relacionarnos, comunicarnos y trabajar. El nuevo lenguaje tecnológico SMS, MP3, PDAs, Blogs o Wikis, entre otros, se ha incorporado a nuestro vocabulario cotidiano casi sin darnos cuenta, adaptándonos a ello de una forma más o menos natural.

En los últimos cinco años, la población usuaria de Internet en España ha aumentado un 350% hasta llegar a los 14,2 millones de usuarios españoles que existen en la actualidad, según reflejan los datos del Estudio General de Medios (EGM, tercera oleada) de 2006. La edad media de esos 14 millones de usuarios es bastante baja -un porcentaje importante son menores de 34 años- y utilizan Internet de forma cotidiana para actividades como buscar y leer información, descargas de software, juegos en red o búsqueda de empleo, principalmente (9ª Encuesta AIMC 2006). Y si bien cada vez se entiende más desde las entidades sociales el potencial que tiene Internet y las nuevas tecnologías como herramienta de comunicación, trabajo en red y movilización, lo cierto es que la mayoría están todavía en el tren de cola en lo que se refiere al aprovechamiento de Internet. La falta de recursos humanos, financieros y también, por qué no decirlo, de curiosidad hacia la innovación y la tecnología en beneficio de nuestro trabajo, son algunas de las explicaciones a esta situación.

En Fundación Chandra, lanzamos nuestro primer proyecto CanalSolidario.org en 1999, en pleno “boom” de Internet. La decisión de entrar en Internet con un proyecto que veíamos necesario para el sector, fue una combinación de oportunidad, recursos y costes. CanalSolidario.org arrancó como un espacio para la información y el encuentro entre las ONG y la sociedad interesada en colaborar con ellas. Posteriormente, y ya sin “burbuja .com”, hemos puesto en marcha otros proyectos como Hacesfalta.org o Solucionesong.org -realizado éste último junto con la Fundación Luis Vives-, que no hubieran sido posible fuera de Internet. Todos han sido y continúan siendo, proyectos innovadores en su concepción y evolución, referentes en sus respectivas áreas.

Pero en la Fundación Chandra nunca hemos tenido un departamento de innovación; la innovación es una capacidad que podemos tener todos. Las ideas que inicialmente impulsaron nuestros proyectos no surgieron de una chistera mágica, ni de un equipo de profesionales con unos conocimientos profundos de las nuevas tecnologías, sino de personas con mucha capacidad para observar y escuchar. Y es que, aunque suene extraño, en Chandra creemos que la innovación está muy relacionada con la capacidad de escuchar: con un oído bien abierto al sector social, y el otro, a cualquier movimiento en el ámbito de las nuevas tecnologías y la sociedad. De esa doble escucha, es de donde surgen las ideas para nuestros proyectos.

Uno de los retos del sector en la actualidad es desarrollar esa capacidad de escucha abierta a la innovación y a los cambios, sin límites a la creatividad que sin duda existe en organizaciones donde la escasez de recursos es la mejor inyección para la inventiva. Las nuevas tecnologías son ya un aliado indispensable para las organizaciones sociales, pero no dejan de ser una herramienta al servicio de nuestra capacidad de imaginar. Si no hubiéramos pensado ya en el año 2000 que las ONG necesitaban un espacio en el que ofertar sus oportunidades de voluntariado y empleo a la sociedad, nunca hubiéramos creado Hacesfalta.org, un portal que ha contribuido de forma definitiva a mejorar la convocatoria de voluntarios en las organizaciones y a la vez, ha facilitado el acercamiento de las personas que desean colaborar a las organizaciones. Con más de 25.000 oportunidades de voluntariado y trabajo publicadas en estos siete años, Hacesfalta.org es hoy un punto de referencia en lo que a promoción del voluntariado y búsqueda de empleo en el sector se refiere.

Así mismo, si a finales de 2002 no hubiéramos soñado que los profesionales con conocimientos específicos estaban deseosos de colaborar con las ONG compartiendo sus conocimientos con ellas a través de Internet, para ayudarlas en su gestión interna, no existiría ahora Solucionesong.org, con sus 420 asesores voluntarios que han resuelto más de 2.600 consultas. Nuestro último sueño se

llama ekoos.org, un proyecto en el que los protagonistas son, a partes iguales, los periodistas y todas aquellas personas que con su experiencia y conocimientos especializados, pueden ser fuente de información cualificada para periodistas que quieren hacer un periodismo con mayor capacidad de transformación social. ¿Qué mejor para un periodista que poder contactar con esas fuentes especializadas, ubicadas en cualquier parte del mundo, para responder sus dudas o preguntas en torno a un tema que deseen publicar? ¿Algún periodista se podía imaginar el tener a su alcance ese listado de fuentes globales para realizar mejor su trabajo?

Por otra parte, el tener todos los sentidos bien alerta a lo que ocurre a nuestro alrededor nos ayuda a evolucionar y mejorar continuamente. Uno de los slogan “fetiche” de Chandra en los últimos tiempos es el de “abierto por obras” o “proyecto en construcción”, ya que representa a la perfección la idea de apertura a las mejoras o nuevas ideas, pero también sugiere que todos –usuarios, visitantes, voluntarios, clientes, etc- somos bienvenidos a participar en ese proceso de construcción constante. Entre muchos siempre es más fácil desarrollar proyectos cada vez más útiles y necesarios para el avance de nuestra sociedad.

Es cierto que el sector social, a veces necesita un empujón para lanzarse a la piscina. En el caso de Internet, este empujón pasa por perder el miedo a la tecnología una vez que hemos superado otros obstáculos. Después de ocho años de trabajo con proyectos de Internet, desde Fundación Chandra vimos la necesidad de compartir esa experiencia y conocimientos adquiridos en beneficio de otras organizaciones que realizan un excelente trabajo a pie de calle pero no saben aún cómo entrar en el mundo de las nuevas tecnologías. De ahí surgió el Laboratorio de Innovación Social, una iniciativa con la que impartiremos por toda España 100 talleres de formación en nuevas tecnologías, de tal forma que el personal de las entidades pueda aprovechar las posibilidades que ofrecen herramientas como los blogs, los wikis o Flickr para mejorar su comunicación. Los talleres ya se han impartido en algunas ciudades como Gijón, Zaragoza o Huesca, con una impresionante acogida. Sin embargo, para Chandra, el gran valor de esta iniciativa no sólo es el introducir a otras entidades en un territorio a conquistar, sino sobre todo, la oportunidad que vamos a tener de conocer e intercambiar ideas con todas esas entidades con realidades tan diversas.



Carles Barba  
*Vocal Relaciones Institucionales Fundación Esplai*

## QUÉ APORTAMOS EN EDUCACIÓN, INCLUSIÓN SOCIAL Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

### EL ESPACIO PÚBLICO Y LA POLÍTICA COMO ÁMBITO DEL TERCER SECTOR

Quiero empezar este escrito mencionando algo que puede parecer una obviedad pero que no siempre lo es: lo público no es patrimonio exclusivo de las administraciones públicas. O mejor, lo público nos concierne a todos y corresponde a los ciudadanos, y especialmente a las organizaciones de la sociedad civil, afrontar los asuntos colectivos, participar en la resolución de los problemas de la sociedad y plantear respuestas a los nuevos retos que nos plantea.

Me parece relevante esta observación en estos tiempos que corren en los que la política está devaluada, los políticos cuestionados, los partidos políticos desprestigiados y las instituciones de las administraciones públicas distanciadas de la ciudadanía. Los bajos índices de participación en las recientes elecciones del mes de mayo son en todo caso, una expresión más de una cierta crisis del funcionamiento como sociedad democrática y expresan una creciente desafección de la ciudadanía con relación a la política.

El Tercer Sector, es decir, el conjunto de las organizaciones que desde la iniciativa social trabajan por el interés general, tiene una responsabilidad añadida en

estos tiempos de descrédito de la política, en ejercer en el espacio público y en ser agente activo que favorezca y propicie la participación de los ciudadanos.

Probablemente es hora de que el Tercer Sector tome la iniciativa, tenga una agenda propia y una fortaleza e independencia suficiente como tal para lanzar propuestas que persigan que la ciudadanía se comprometa en la construcción colectiva como sociedad y haga política desde la sociedad civil organizada.

La Fundación Esplai, cuando formula su misión habla de “Fortalecer e implicar al Tercer Sector en la lucha por la inclusión social y la educación en valores, desarrollando acciones y proyectos y estableciendo alianzas con el propio sector, con las administraciones públicas y otros sectores sociales”.

Es por ello que resulta pertinente esta primera reflexión, cuando se nos pide una valoración sobre el papel del Tercer Sector en nuestro ámbito de acción. Hoy el Tercer Sector en nuestro país puede y debe hacer mucho más en la regeneración del espacio público y ser agente de cambio y participación.

Quisiera destacar tres ámbitos en los que “l’Esplai”, la marca que agrupa al conjunto de organizaciones que compartimos objetivos, está comprometida: la educación, la *e.inclusión* y la construcción de ciudadanía.

## EDUCACIÓN MÁS ALLÁ DE LA ESCUELA: “ $i+f=c2$ ”

Desde “l’Esplai” utilizamos una formula matemática para explicar sintéticamente nuestra misión. Decimos  $i+f=c2$ , que significa “la infancia feliz deviene una ciudadanía comprometida”. Sin duda, si trabajamos para una infancia feliz obtendremos unos ciudadanos comprometidos con su entorno.

Nuestro ámbito preferente de trabajo está en la educación en el tiempo libre y en el campo de la educación en valores. En las habilidades para la vida, en la educación ambiental, en el aprendizaje de la convivencia y la vida colectiva.

En los últimos años, el conjunto de la comunidad educativa pero también los responsables de las políticas públicas en el ámbito educativo, han llegado a la conclusión y comparten de forma mayoritaria, la idea de que la educación no termina en la escuela, ni tan siquiera en el ámbito familiar y que lo que ocurre en el resto de espacios de la vida cotidiana de niños y adolescentes es absolutamente relevante y significativo como para dejarlo estrictamente en manos de la lógica del mercado.



Por otra parte, los cambios producidos en el ámbito familiar, la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, la desincronía de horarios y tiempos entre mayores y niños y la necesidad de conciliar vida laboral, familiar y personal, han puesto en primer plano la necesidad de vertebrar una propuesta educativa más allá de la escuela.

También en este ámbito, las organizaciones de la sociedad civil fueron las primeras en detectar necesidades, proponer respuestas y elaborar propuestas de políticas públicas. El movimiento de educación en el tiempo libre y las organizaciones familiares han jugado un papel especial en este ámbito.

En particular, desde la Fundació Catalana de l'Esplai y con la FAPAC, la Federación de Padres y Madres de Alumnos de Catalunya, se formuló la propuesta "Eduquemos más allá del horario lectivo" en la que a partir de los principios de calidad, equidad y corresponsabilidad, se aportaron un conjunto de criterios y pautas para garantizar un tiempo libre educativo en los ámbitos periféricos al horario escolar. También la red de Centros de Esplai agrupados en nuestra Federación trabajan desde hace años en los barrios, los fines de semana, los periodos de vacaciones e incluso diariamente por las tardes.

Hoy en toda España, el debate sobre la educación, los valores, los hábitos y comportamientos en el tiempo libre de niños y adolescentes, está encima de la mesa y, especialmente en la vida cotidiana y en la preocupación de la inmensa mayoría de las familias. Las organizaciones del Tercer Sector y las experiencias que han desarrollado, están llamadas a ser referentes y protagonistas obligados en este ámbito.

### *E. INCLUSIÓN PARA COMBATIR LA BRECHA DIGITAL.*

El nuevo analfabetismo en nuestro país tiene un nombre: el analfabetismo digital. El acceso y la apropiación de las nuevas tecnologías de la información aparecen como una cuestión decisiva y crítica en la inclusión social de los ciudadanos. Su ausencia abre una nueva brecha de exclusión que afecta a aquellos colectivos más vulnerables de nuestra sociedad, la llamada "brecha digital". Hoy esta nueva brecha, agranda y profundiza los factores tradicionales de la exclusión social.

Por el contrario, en un mundo marcado por la incorporación de la sociedad de la información y el conocimiento y a la vez en un mundo globalizado, el acceso y la participación en el ámbito digital deviene en una oportunidad inmensa para la inclusión social de millones de ciudadanos que sin ellas vivirían en la marginación

y también para las miles de organizaciones y causas emancipadoras que encuentran en la nuevas tecnologías las nuevas oportunidades para la justicia y la libertad.

Desde hace años, la Fundación Esplai está comprometida con esta causa, lo que llamamos la *e.inclusión*, la lucha contra la brecha digital. Ello es un nuevo ejemplo de cómo desde la sociedad civil, desde el Tercer Sector, se pueden generar respuestas a los grandes desafíos de nuestra sociedad, a favor del interés general y especialmente de aquellos sectores más excluidos.

Hemos generado un conjunto de iniciativas como la creación de la Red Conecta en más de cincuenta puntos de España que de forma cooperativa con organizaciones locales han permitido incorporar las nuevas tecnologías en su vida cotidiana y en la de su entorno ciudadano.

También, y sobre todo, sumar esfuerzos para un mismo objetivo. Los programas Conecta Joven, la dinamización de telecentros en el ámbito rural, y tantos otros han supuesto aunar voluntades y capacidades de las administraciones públicas, las empresas, las organizaciones del Tercer Sector, los jóvenes voluntarios, los trabajadores sociales, los dinamizadores de las redes que se han ido tejiendo y que están permitiendo la incorporación de miles de personas en una nueva sociedad y, en definitiva, a ser más felices.

## EL DESARROLLO DEL TERCER SECTOR EN LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

El desarrollo y la fortaleza del Tercer Sector es un termómetro más de la salud del sistema democrático. En este empeño se encuentra comprometida la Fundación Esplai.

Para avanzar en el fortalecimiento del Tercer Sector quisiera destacar el trabajo que realizamos en cuatro ámbitos complementarios: por un lado, la creación y desarrollo de instrumentos para la mejora de la gestión de las organizaciones: por ejemplo, la creación del software específico “Suport” para el sector ha sido una herramienta extraordinariamente útil.

En segundo lugar el desarrollo de espacios de formación y de la Escuela de Asociaciones así como de materiales como los Cuadernos Prácticos, que significan un gran aporte en la necesaria musculatura formativa del sector.

En tercer lugar, el fomento del trabajo en red entre organizaciones del sector en distintos ámbitos territoriales y temáticos que está contribuyendo en gran manera al reconocimiento del sector y a la incidencia pública de sus propuestas. El compromiso de l'Esplai en la Plataforma de ONG de Acción Social, la Taula del Tercer Sector de Catalunya y de Valencia, o con la Liga iberoamericana, y la organización reciente del foro "Haciendo política Juntos" expresan esta voluntad. Pero también el trabajo en red que se realiza en cada barrio, pueblo o ciudad de nuestro país.

Finalmente, el Consejo Asesor de la Fundación Esplai ha emprendido un trabajo de elaboración, debate y difusión de propuestas entorno a los grandes temas que nos ocupan y que ha tenido como primer resultado el inicio de una colección de Documentos para el debate con la edición del primer número sobre "Educación y ciudadanía".

Un Tercer Sector fuerte, autónomo y conectado con la realidad es una de las mejores garantías del funcionamiento de una sociedad democrática y de cohesión social y, más allá de los apoyos externos, ello depende de nosotros mismos y de nuestra voluntad de ser y de ejercer en el espacio público.



M<sup>a</sup> Rosa Giner Quiñonero  
*Presidenta Comité Científico y Vicepresidenta de CEAFA  
(Confederación Española de Familiares de Enfermos de  
Alzheimer y otras demencias)*

## CEAFA, DÍA A DÍA CON LA ENFERMEDAD DE ALZHEIMER

**T**ener un enfermo de Alzheimer en la familia, supone una atención constante las 24 horas del día ya que este va perdiendo poco a poco sus facultades pasando a depender totalmente de un cuidador, en la mayoría de los casos: hijas, hermanas o esposas.

El familiar, en una fase inicial de la enfermedad, “empieza a hacer con el enfermo” una serie de actividades que éste es incapaz de realizar por sí sólo, por lo que va dejando de lado sus relaciones, sus aficiones y muchas veces su trabajo para dedicarse en cuerpo y alma a cuidar al enfermo y a “hacer por el enfermo” las actividades más cotidianas.

Su salud física y psíquica se ve afectada la mayoría de las veces, debido a la dura carga que representa este cuidado, añadido a las dificultades económicas resultantes de sumar los altos costes que genera la enfermedad y teniendo en cuenta las escasas ayudas (tanto económicas como sociales) con las que se cuenta.

Ante el desconocimiento de la enfermedad y la desprotección que padecían los enfermos de Alzheimer y sus familiares, los afectados se unieron para trabajar en la mejora de la calidad de vida y en la defensa de los derechos de los afectados.

Esta es la razón por la que las asociaciones de familiares han ido surgiendo a lo largo de los años intentando compartir inquietudes y buscando respuesta a infinidad de preguntas que nadie era capaz de satisfacer.

La primera AFA se creó en Barcelona en el año 1987 y la de Madrid en el año 1989. Después, progresivamente se creó la de Pamplona y las del resto del Estado. Se crea entonces la Federación de Asociaciones de Familiares de Alzheimer, que luego se convierte en Confederación de Asociaciones de Familiares de Alzheimer y otras demencias.

Actualmente CEAFA está compuesta por 250 asociaciones de todo el territorio español, agrupadas en sus respectivas federaciones y confederaciones provinciales y autonómicas.

Los primeros años resultaron especialmente difíciles por falta de medios, pero se suplió con esfuerzo, dedicación y cariño. Quince años después CEAFA se ha convertido en una entidad sólida, fuerte y prestigiosa que cuenta con el apoyo y reconocimiento de la sociedad española, prueba de ello son los muchos premios que ha recibido como organización y a través de las distintas asociaciones.

Hoy, al mirar hacia atrás creemos que este largo camino ha dado sus frutos; sobre todo nos ha permitido avanzar en el conocimiento de la enfermedad y consolidar un marco de referencia, en el que las personas afectadas por la enfermedad puedan encontrar las pautas que precisan para mejorar la calidad de vida, no ya luchando contra el Alzheimer sino aprendiendo a convivir con él.

CEAFA tiene como objetivo prioritario de intervención, la información sobre la enfermedad y la formación. A la vez se impulsan programas y recursos dirigidos tanto al enfermo como al cuidador al igual que programas de atención psicológica a las familias. programas de psicoestimulación a través de las unidades de respiro o descarga familiar o centros de día donde los enfermos reciben la atención especializada que éstos precisan.

Desde el año 1994 y con motivo del décimo aniversario de *Alzheimer's Disease International* y con el apoyo de la Organización Mundial de la Salud, se celebra el Día Mundial del Alzheimer, que a partir de entonces se ha convertido en una jornada de puertas abiertas de las distintas asociaciones. Ese día se organizan actos divulgativos, de sensibilización y lúdicos informando a la sociedad de la problemática del Alzheimer y de la importancia de la implicación de todos para luchar contra la demencia. Es una ocasión para dar a conocer la patología y concienciar sobre las dificultades a las que se enfrentan quienes la padecen. Es también un movimiento reivindicativo de todos los afectados a nivel mundial.

También a través de campañas de información y divulgación se ha fomentado la sensibilidad y la solidaridad hacia esta problemática y prueba de ello es que nuestra organización, que agrupa a un colectivo compuesto por más de 100.000 familias tiene el honor de contar como Presidenta de Honor a Su Majestad la Reina Sofía.

Creemos que CEAFA ha ayudado en gran manera, a generar espacios de debate a nivel social, político y científico en relación con la enfermedad. Además, desde CEAFA se han impulsado diversos congresos nacionales e internacionales contando con la presencia de profesionales de reconocido prestigio mundial implicados en la problemática del Alzheimer. El próximo congreso tendrá lugar en Vigo, el año 2008 y desde CEAFA se están gestionando los últimos contactos para conseguir que sea un nuevo éxito y que nos aporte información sobre los últimos avances médicos, científicos y sociales.

Así pues, la contribución de CEAFA, como entidad perteneciente al Tercer Sector, ha sido un referente para la atención a las personas afectadas, manteniendo desde su inicio un espíritu familiar y voluntario por lo que las juntas de las distintas asociaciones están formadas por familiares de enfermos de Alzheimer, aunque la mayoría cuentan además con un importante equipo de profesionales de diversos ámbitos que constituyen también un recurso necesario para el desarrollo de los distintos servicios y programas de las asociaciones.

Por otra parte cuenta también con un Comité Científico Asesor formado por especialistas de renombre en distintos campos tales como la neurología, la geriatría, la psicología, la bioquímica, la sociología, el trabajo social, o el ámbito jurídico. Personas independientes, de prestigio, que aconsejan sobre cuestiones concretas respecto a un fármaco determinado o noticias de interés, al tiempo que asesoran en aspectos médicos, sociales o bioéticos.

CEAFA, conocedora de la importancia de los medios de comunicación para llegar a la sociedad, ha puesto en marcha varias iniciativas como la Revista "En Mente" que proporciona información y comunicación entre distintas asociaciones y entidades, aunque los principales destinatarios de la revista son familiares de las asociaciones que componen la confederación. También son importantes receptores los profesionales sociosanitarios, otras organizaciones, instituciones gubernamentales, centros médicos, medios de comunicación nacionales y especializados y otros colaboradores.

Consciente del impacto de Internet en nuestra sociedad, CEAFA creó en el año 2002 su página web que ofrece información sobre la enfermedad y las actividades de la confederación, así como las últimas novedades en investigación.

CEAFA cuenta además, con el Boletín de noticias en formato electrónico en el que se recogen las principales informaciones relativas al Alzheimer que se publican en los medios de comunicación, así como noticias internas de la confederación.

Ante el Alzheimer luchamos todos juntos puesto que es un problema que afecta no sólo a una persona sino también a una familia, por eso hay que abordarlo desde distintos frentes, cooperando familiares y profesionales, aprendiendo entre todos a convivir con esta demencia en las distintas etapas y recorrer juntos el largo y difícil camino de la enfermedad.

Pero nuestro objetivo es claro y nuestra decisión es firme. Intentaremos mejorar la calidad de vida de los afectados por la enfermedad de Alzheimer hasta que la investigación y la ciencia encuentren la solución definitiva a este problema. De momento nuestros enfermos no se curan, “se cuidan”, con todo el respeto, la máxima atención y todo el cariño.



Ana I. Ullán  
*Coordinadora de Proyectos de la Asociación Marillac*

## EL PAPEL DEL TERCER SECTOR EN LA ACCIÓN SOCIAL

El Tercer Sector debe mantener una lucha pacífica y creativa por hacer realidad los sueños de aquellos a quienes la injusticia, la desigualdad y la marginación, han hecho que les resulte difícil soñar.

La Asociación Marillac, se constituye en marzo de 1991. Desde sus comienzos ha tratado de dar respuesta a los diferentes ámbitos de exclusión que nuestra sociedad ha ido generando. En la actualidad se desarrollan diferentes proyectos desde los que se atienden a grupos de personas en situación de riesgo, exclusión o vulnerabilidad social. Los ámbitos en los que intervenimos son: reclusos y ex reclusos, menores y familia, personas sin hogar y/o carentes de apoyos familiares, y familia monoparental. Los dispositivos desde los que atendemos son: recursos de alojamiento, talleres formativos y ocupacionales (dentro y fuera de centros penitenciarios), apoyo y asesoramiento jurídico, psicológico y social, y un centro de día para menores y sus familias. Nuestro objetivo común es lograr la reinserción social, real y efectiva, de las personas con las que trabajamos en el menor tiempo posible, situándolos en un plano de igualdad social, de forma duradera y estable a lo largo de su vida.

Resulta difícil pensar que aún se pueden incorporar a la acción social, desde cualquier sector, actividades innovadoras o pioneras, cuando las desigualdades sociales surgen y caminan de la mano del hombre desde sus orígenes, desde que es consciente de que pertenece a un grupo, se identifica con él y en él

se desempeñan diferentes funciones de carácter social. Han pasado siglos y nuestra intervención sólo ha consistido en paliar las consecuencias de las limitaciones de nuestros sistemas de convivencia. Considero que seguimos teniendo un gran reto frente a nuestros ojos: establecer una dinámica creativa e innovadora que se centre no en paliar sino en *prevenir*, y de este modo erradicar las situaciones de injusticia que generan desigualdad y exclusión social. La compleja realidad a la que nos enfrentamos cada día, con escasos recursos, conduce nuestra intervención hacia las consecuencias, sin permitirnos analizar y atajar a las causas.

La formación es un pilar sobre el que ha de fundamentarse nuestra acción social. No poner precio a nuestra intervención no supone rebajar la calidad de la misma. La buena voluntad es necesaria, pero no es suficiente. Desde nuestro trabajo cotidiano, hemos de dar respuesta cada día a realidades más complejas, ya que en las personas que acuden a nuestras asociaciones cada vez confluyen mayor número de necesidades y carencias que determinan procesos de exclusión.

El Tercer Sector, al que pertenezco y con el que me identifico, debe creer en el hombre, por encima de sus limitaciones, debe reforzar su sensibilidad hacia las pequeñas causas de cada día, no debe perder nunca su capacidad de soñar con un mundo justo, ni debe perder la ilusión por conseguirlo.

Implicarse en la maravillosa tarea de la acción social desde el Tercer Sector, requiere una dinámica previa: es necesario cargar en la mochila gran dosis de fortaleza, serenidad, aceptación, responsabilidad, ilusión, tolerancia, coherencia y respeto. Igualmente, supone un proceso de criba, ya que no se nos pueden colar elementos innecesarios y obstaculizantes como: prejuicios, estereotipos, impaciencia, protagonismos, actitudes competitivas o rivalidad. Debemos caminar junto al otro según sus posibilidades, sin presionar, sin exigir, sin manipular,... tan sólo acompañando.

No hay lugar para la duda, el Tercer Sector tiene un papel muy importante en la acción social, tanto desde la intervención, como desde la denuncia pacífica y coherente. Poner nombre a las realidades de injusticia es tarea de quienes las percibimos cada día, e igualmente es nuestra tarea sacar a la luz situaciones de marginación que habitan a la sombra de nuestras ciudades, ocultas a los ojos de quienes las miran sin ver. La denuncia suele ser gritada por unos pocos, pero las soluciones nos afectan a todos, por ello hemos de generar con nuestro trabajo coherente una sensibilidad social que genere modelos de solidaridad inclusiva y no excluyente.

Otro matiz, desde mi reflexión, cabe en la intervención de quienes trabajamos desde el Tercer Sector. Abordamos situaciones que nos presentan una lista ili-

mitada de necesidades, cuando nuestros recursos son cada vez más limitados o, en el mejor de los casos, se mantienen. Por ello, considero que debemos reforzar las redes que unen la interrelación entre entidades del mismo sector, abandonando los deseos de ser los primeros, los mejores, o los que obtienen mejores resultados. La suma de esfuerzos y la complementariedad de nuestros recursos duplican su valor cuando lo hacemos de forma conjunta. Y si adquirimos un gran potencial entre entidades de un mismo sector, no hemos de descartar la posibilidad de considerar que, trabajar en la misma dirección, con otros sectores, pone en marcha el gran valor de la complementariedad, rechazando las rivalidades y oposiciones que tanto desgastan, de forma innecesaria, nuestra actividad cotidiana.

Desde mi experiencia, uno descubre la apasionante, pero compleja tarea de acompañar procesos de reinserción. No siempre es fácil asumir el ritmo, las expectativas, la carga cultural y las limitaciones de las personas acompañadas; por ello quizá desde nuestros primeros pasos en el camino, debamos aceptar que no siempre recogeremos los frutos de lo sembrado, lo importante es no cansarse de sembrar.



Cristina Alonso Burgo  
*Vicepresidenta de BASIDA*

## PROTAGONISMO DEL TERCER SECTOR EN EL VIH/SIDA: NUEVOS RETOS Y DESAFÍOS

El pasado año “celebramos” 25 años desde que el sida irrumpiera en la historia, dejando en evidencia, especialmente en sus principios, las múltiples asignaturas pendientes que en materia de tolerancia y derechos humanos aún tiene esta humanidad.

Estamos ante una pandemia paradójica y compleja, para cuyo análisis, entendimiento y valoración es necesario dejar a un lado la moral, los prejuicios y miedos personales. Es cierto que esta enfermedad ha generado muchas reacciones y comportamientos irracionales, basados en el miedo al “contagio”, que han favorecido la estigmatización no sólo de las personas realmente afectadas, sino de aquellas que por su aspecto, estilo de vida u opción sexual, eran sospechosas de estarlo. Pero no menos cierto es que, paralelamente, ha suscitado un caudal de solidaridad y de compromiso plasmado en un tejido asociativo fuerte y dinámico, que en gran medida ha sido tanto un precursor de todos los logros que a nivel social se han conseguido como un interlocutor y activista en la denuncia de los innumerables actos de discriminación que se han cometido con las personas VIH y en la reivindicación de sus derechos y libertades fundamentales.

Centrándonos en nuestro país, podemos afirmar que desde que en 1984 se diagnosticara el primer caso de sida, esta enfermedad ha supuesto un antes y un

después no sólo en las políticas sociosanitarias, sino también y, sobre todo, en las relaciones afectivas e interpersonales de la población en general.

España, como país con mayor incidencia en casos de sida de la Unión Europea, ha tenido que realizar un esfuerzo ingente para estar a la vanguardia en el aspecto científico y biológico de la infección, así como en el ámbito de la prevención; pero no ha sabido estar a la altura de las circunstancias en la atención, tratamiento y asistencia de las personas ya infectadas.

Ante la carencia de una respuesta asistencial e institucional a los individuos portadores del virus, de la escasez e insuficiencia de servicios y recursos oficiales y de la no existencia de una política de planes específicos para afrontar este problema, es el Tercer Sector el que desde el primer momento asumió el papel protagonista en la atención y asistencia de los enfermos, creando numerosos recursos, algunos de ellos tan novedosos como las Casas de Acogida, con el fin de dar una respuesta idónea y eficiente no sólo al sida, sino a las numerosas problemáticas asociadas a esta enfermedad.

Un Tercer Sector que ha englobado entidades diversas y heterogéneas, con sensibilidades, metodologías y objetivos muy diferentes, e incluso en algunos casos radicalmente opuestos, pero con un fin común: dignificar a las personas VIH. Las Asociaciones, Fundaciones, Comités Ciudadanos, Órdenes Religiosas, Grupos de Autoayuda son estructuras tras las cuales está la sensibilidad, la participación y la conciencia social de muchos ciudadanos afectados y no afectados que han entendido que el sida es un problema de todos y que ser solidario con una persona VIH es una forma de ser solidario con uno mismo.

Muchos son los problemas a los que han tenido que hacer frente y muchos los retos a superar. Quizá el más difícil ha sido saber adaptarse a la realidad en constante cambio de una enfermedad que en tan sólo 25 años ha pasado de ser mortal a considerarse crónica, de una vida sin futuro a una futuro lleno de vida. Esto ha exigido que las entidades hayan tenido que evolucionar y adecuar sus instalaciones e infraestructuras, sus programas, proyectos y actividades para ofrecer a este colectivo una calidad asistencial y facilitar lo que hasta la era TARGA (Tratamiento Antirretroviral de Gran Actividad) no era posible: un futuro.

Realmente el VIH/sida ha experimentado una transformación espectacular, que ha posibilitado que todos los que hemos dedicado nuestro esfuerzo a mejorar la calidad de vida de estas personas, vivamos en una nueva esperanza; pero quizá en ese camino de adaptación y renovación, las entidades del Tercer Sector hayan olvidado, en alguna medida, una realidad que aún existe: el enfermo de sida en un proceso de deterioro clínico e inmunológico severo, con demencia asociada a sida,

la persona VIH/sida con discapacidades físicas o con algún trastorno psiquiátrico, la persona VIH/sida inmigrante en situación ilegal o la población reclusa afectada por el VIH. En muchos de estos casos, debido a las numerosas limitaciones y dificultades que padecen, precisan de la ayuda de terceras personas para la realización de las Actividades de la Vida Diaria, acompañamiento las 24 horas por personal cualificado; personas, que en algunos casos hacen una vida sillón-cama.

La atención a estos enfermos implica que las entidades dispongan de infraestructuras e instalaciones adaptadas, con plazas para asistidos; precisa por otra parte de una respuesta personalizada, integral, multiprofesional e interdisciplinar para lo que es imprescindible ese capital que hoy en día es tan difícil de encontrar: recursos humanos que tengan en el compromiso, la formación, y la sensibilización hacia esta enfermedad valores y principios fundamentales de su acción.

Es cierto que hoy en día, el sida permite a la mayoría de las personas afectadas disfrutar de una vida personal, familiar, laboral y social totalmente normalizada, permite una calidad y expectativas de vida hasta hace muy poco impensables; pero no menos cierto es que algunas de las personas afectadas necesitan de una atención especializada y continua y de equipos multiprofesionales con una formación actualizada en los avances que día a día experimenta la infección.

El Tercer Sector, que siempre ha sabido identificar necesidades, hacer un diagnóstico claro de las problemáticas sociales en las distintas etapas y conjugar análisis, planificación y acción, no puede ni debe descuidar, si quiere seguir siendo un referente social en el ámbito del VIH/sida, los múltiples y diversos perfiles de población, las innumerables problemáticas asociadas a esta enfermedad, los retos que se han abierto desde la era TARGA y sobre todo nunca debe olvidar para quién trabaja, a quién representa y de quién es la voz: la comunidad VIH/sida.

Una de las entidades con mayor trayectoria y experiencia en el ámbito del sida en nuestro país es BASIDA, entidad de carácter social, sin ánimo de lucro y declarada de Utilidad Pública, que gestiona las mayores Casas de Acogida para VIH/sida de España y que se dedica desde hace 16 años a la acogida, atención y tratamiento de estas personas. Hemos sido y somos testigos privilegiados de la gran evolución que el sida ha experimentado en nuestro país y de cómo paralelamente evolucionaban y se transformaban nuestras Casas de Acogida.

BASIDA fue una de las primeras entidades en poner en marcha en 1990 una Casa de Acogida por y para los enfermos de sida, cuando el sida era causa de rechazo, marginación y exclusión social. 16 años de andadura, casi mil personas atendidas, 200 fallecidos en las Casas de Acogida. En los primeros años dignificábamos la muerte, ahora llenamos de contenido sus vidas; en los primeros años

acompañábamos, ahora formamos y cualificamos; en los primeros años éramos su voz, ahora apoyamos su lucha. Así es en la mayoría de los casos, pero aún existen personas que precisan esa asistencia y acompañamiento, en algunos casos de por vida, por todas las problemáticas y necesidades anteriormente señaladas.

Quizá lo que más define a la entidad es el carácter voluntario y totalmente altruista de los profesionales que conforman el equipo responsable de las Casas de Acogida. En BASIDA no existe ningún personal contratado, teniendo en el voluntariado el mayor capital y valor de la Asociación. Unos, profesionales voluntarios que con su opción de vida y su dedicación de 24 horas hacen viable y sostenible cada uno de los cinco programas que desarrolla la entidad. Otros, profesionales voluntarios a tiempo parcial, que con su compromiso y participación responsable posibilitan muchas de las actividades y talleres que conforman el itinerario terapéutico.

Resulta al menos curioso, que en la actualidad se reconozca que la principal aportación de BASIDA a la lucha contra esta enfermedad sea que en sus Casas de Acogida se atienden aquellos perfiles más complejos en su manejo y tratamiento y que por esa complejidad no encuentran cabida en ningún otro recurso ya que muchos de los recursos existentes no atienden estos perfiles en la medida en la que suponen un número reducido en la comunidad VIH y sobre todo porque requieren que los recursos dispongan de instalaciones adaptadas y de un equipo multiprofesional y numeroso, con una gran disponibilidad y dedicación.

Desde BASIDA entendemos que en los últimos años se ha priorizado la prevención por encima de la asistencia y el tratamiento; a veces olvidando que la asistencia y la prevención son dos caras de una misma moneda y que una buena estrategia asistencial y terapéutica refuerza la prevención. Los esfuerzos en prevención son más eficaces si se complementan con programas sólidos de asistencia y apoyo. La prevención debe formar parte de un conjunto integral de actividades que vinculen prevención y asistencia y que se integren en las estrategias generales de desarrollo y salud pública de un país.

Muchos son los desafíos y los retos que afrontar, muchas las oportunidades y avances conquistados. En definitiva, el VIH/sida requiere una mirada al futuro, siempre aprendiendo del pasado, con el fin de dignificar el presente de los que viven con la infección. La defensa y protección de sus derechos y libertades fundamentales debe ser nexos entre las entidades del Tercer Sector, que son y seguirán siendo actores principales en la victoria sobre esta batalla que es el sida.



## RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL



## PANORAMA



Mike Hudson  
*Compass Partnership y Visiting Fellow de la London  
School of economics (Reino Unido)*

## LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

**Mike Hudson** es ingeniero por la Universidad de Durham (Reino Unido), MBA por la London School of Economics y visiting Fellow de este mismo centro.

Es fundador y socio de Compass Partnership, empresa consultora al servicio exclusivo del asesoramiento de ONG. Ha sido director administrativo de la organización Amigos de Tierra. Durante más de veinte años ha asesorado a organizaciones sociales no solo en el Reino Unido sino también en otros países como Bangladesh, Chequia, Nepal, Polonia, Sudáfrica, Suiza, Uganda y Zimbawe

### RESUMEN:

El artículo pone de manifiesto como la gestión de las entidades del tercer sector es particularmente diferente de la de los sectores público y privado, en la medida en la que en ellas opera un modelo distinto de transacciones y por contar con una serie de elementos diferenciales en lo relativo a la dirección, objetivos y valores esenciales. Igualmente se analiza y compara la naturaleza especial de la gestión de distintos tipos de organizaciones (de servicios, de ayuda mutua y de sensibilización) sus tensiones y valores comunes y diferenciados.

### PALABRAS CLAVE:

Gestión, Tercer Sector, Dirección, Organizaciones no lucrativas.

**ABSTRACT:**

The article states how management in third sector organizations is particularly different to public and private sector management, as long as a different model of transactions operates in all these sectors. In addition, these sectors have a range of different elements related to management, goals and essential values. Equally, it analyzes and compares the special nature of managing different types of organizations (services, mutual support and awareness – raising entities) their tensions and different and common values.

**KEYWORDS:**

Management, Third Sector, Leadership, Non-profit organizations

## SUMARIO:

1. GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR
2. CLASIFICACIÓN POR OBJETIVOS
3. DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS
4. GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE APOYO MUTUO
5. LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE SENSIBILIZACIÓN

## 1. GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Existen muchas similitudes en la gestión de organizaciones en todos los sectores de la economía. Éstas se sustentan en trabajadores cualificados que necesitan tener objetivos, un control de los recursos, trabajar en equipo, tener desarrollo profesional y ser alabados y criticados. El tercer sector tiene algunos paralelismos con el sector privado o mercantil, puesto que las organizaciones que venden servicios, a veces con precios subvencionados, necesitan de algunas de las teorías del mercado. Asimismo, numerosas organizaciones están prestando servicios públicos en situaciones en las que hay poca relación entre el receptor del servicio y el coste del mismo. Esto conduce inevitablemente a una demanda ilimitada que sólo se puede gestionar dejando fuera a algunos.

De hecho, es justo afirmar que las similitudes entre todos los sectores están creciendo. Un mayor uso de contratos que vinculen la financiación a niveles de servicio y resultados, requiere capacidades que han sido bien entendidas en el sector privado durante muchos años. De la misma manera, las organizaciones del sector público y privado están aumentando su eficiencia a través del compromiso del personal con la misión y los valores corporativos, métodos que han sido asimilados por el tercer sector.

Las alianzas entre organizaciones de distintos sectores también se están incrementando, en parte por el impulso del gobierno central. Las organizaciones descubren que trabajar juntos puede ser una forma efectiva de afrontar algunos de los temas sociales más espinosos que afronta la sociedad.

## 1.1 Las diferencias cruciales entre sectores

Sin embargo, un tema central de este artículo es el propósito de que la gestión de las entidades del tercer sector es particularmente diferente de la gestión de los sectores público y privado. Directores que se han trasladado del sector público o privado al sector no lucrativo descubren rápidamente que hay una diferencia intrínseca a la hora de hacer las cosas en el ámbito de lo no lucrativo. Es difícil reconocer las diferencias relevantes y distinguirlas de las superficiales. Los símbolos de vestimenta informal, oficinas apretadas e interminables reuniones ocultan diferencias más profundamente asentadas en los valores y creencias de las personas. Son estos valores y creencias la raíz de las diferencias.

Algunos altos directivos del tercer sector son reclutados del sector público y privado y no desde el mismo tercer sector. Los que provienen del sector privado traen consigo habitualmente la lógica económica del mercado y los valores de accionistas, consumidores y beneficios. Los que provienen del sector público traen la perspectiva política y los valores del servicio público que caracterizan dicho sector.

La mayoría de las organizaciones del tercer sector pueden contar casos de profesionales cualificados provenientes de los sectores público y privado que han fracasado en el tercer sector. Existen ejemplos como el del experimentado comandante militar que decide dedicarse al servicio público al frente de una organización benéfica, o el del ejecutivo de alto nivel que toma el mando de una iglesia u hospital. Aquellos que han fracasado, con frecuencia lo han hecho a la hora de hacer los cambios necesarios en sus ideas respecto a las diferencias entre sectores.

En el sector privado hay una relación relativamente sencilla entre proveedores y consumidores. Los proveedores ofrecen bienes y servicios y, como respuesta, los consumidores pagan un precio de mercado. En el sector público, gobierno y autoridades locales proporcionan servicios públicos y, como respuesta, los votantes eligen el gobierno que consideran les ofrece el mejor sistema de impuestos y servicios públicos.

En el tercer sector opera un modelo distinto de transacciones. En el caso simple de una organización financiada íntegramente por donantes, los fondos son utilizados para financiar proyectos, proveer servicios o llevar a cabo investigaciones. Oxfam, la Real Institución Nacional de Socorro y el Instituto de Investigación del Cáncer del Reino Unido son ejemplos típicos. Un modelo distinto se da cuando el dinero viene de contratos, lo que cada vez es más habitual. A pesar de ser considerada por la mayoría como una nueva fuente de recursos, los contratos fueron ya utilizados ampliamente en la primera parte de este siglo cuando el gobierno



liberal de 1905 financiaba sociedades benéficas y organizaciones de voluntariado para extender sus reformas.

Otra variación se produce cuando los servicios son por una parte financiados por el usuario de los servicios y por otra por subvenciones, contratos y donaciones. Esto ocurre en asociaciones de vecinos, organizaciones que trabajan con discapacitados y asociaciones artísticas y educativas. Sin embargo, en todos estos casos, la diferencia principal entre el tercer sector y los otros dos sectores radica en que existe únicamente un vínculo débil entre los usuarios de los servicios y los financiadores de los mismos. El tipo de feedback que las empresas reciben de los consumidores (o la falta de) y que consigue el sector público de la urna de votación es muy frágil en el tercer sector.

Esta diferencia crucial en la naturaleza de las transacciones significa que las organizaciones tienen que lidiar con problemas de:

- Demanda ilimitada de sus servicios o contenida sólo minimizando el marketing y la promoción del servicio,
- Quedar atrapadas en las diferentes expectativas de financiadores y usuarios,
- Mínimo feedback automático de los usuarios de los servicios.

El caso de la organización benéfica pura financiada por donantes se complica más aún si donantes, voluntarios o usuarios de los servicios son miembros electos de la junta o destinados al personal. Esto crea relaciones incluso más inusuales, que requieren cuidado y atención especial.

Además de la diferente naturaleza de las transacciones, existen ocho elementos de las organizaciones del tercer sector que, a pesar de no ser exclusivos del mismo, se combinan para convertir la gestión en una tarea exigente:

- Es fácil tener objetivos imprecisos. Los objetivos sociales, sanitarios, educativos, medioambientales y espirituales son difíciles de especificar de forma precisa. Las organizaciones del tercer sector deben establecer objetivos estratégicos. Cuando se establecen, se ve claro que:
  - Cuanto mayor es el esfuerzo por precisar los objetivos específicos, más difícil es recoger exactamente lo que la organización quiere alcanzar en términos cuantitativos

- Las diferentes elecciones estratégicas de la organización establecen la importancia en distintos objetivos; como consecuencia, es tentador aprobar amplios enunciados de buenas intenciones, a pesar de que no proporcionen una buena base para una gestión efectiva.
- El impacto es difícil de medir. Así como es difícil especificar objetivos claramente, también es difícil medir el impacto de un servicio ¿Cuán efectivo es el servicio de asesoramiento? ¿Está reduciendo la organización la indigencia? ¿Los ciudadanos disponen de mejor asesoramiento? Todas estas cuestiones no tienen fácil respuesta. Además, medir actuaciones es difícil, es fácil olvidarse de celebrar un éxito. Los logros son raramente tan claros como las ventas o los objetivos financieros y de calidad en el servicio.
- Las organizaciones del tercer sector son responsables, de diferente manera, de cara a muchos grupos de interés. Miembros, organismos financiadores, donantes individuales, personal, voluntarios y usuarios tienen diferentes demandas respecto al tercer sector. Normalmente incluso están en una posición de ejercer una influencia poderosa sobre la organización, a pesar de tener diferentes puntos de vista sobre las prioridades, y algunas veces también sobre el estilo y la cultura de la organización.
- Las estructuras de dirección son complicadas. La necesidad de proteger los intereses de diferentes grupos, en un delicado equilibrio de resultados en complejas estructuras de organismos de gobierno, comités, organizaciones de usuarios y de financiadores, cada uno de los cuales ocupa un lugar legitimado en la estructura. En su conjunto, este requisito crea una compleja maquinaria que tiene que ser consultada, coordinada y gestionada para conseguir los objetivos. Incluso las organizaciones que disponen de estructuras racionales, a veces tienen planes más intrincados que organizaciones de tamaño similar del sector privado.
- El voluntariado es un elemento esencial. La mayoría de las organizaciones del tercer sector tienen voluntarios no remunerados presidiendo la junta directiva, cuyos miembros podrían o no tener experiencia de gobierno. Muchas dependen de la labor de voluntarios y compromisos de “voluntariado” de los empleados, entregando tiempo extra sin gratificación económica. En respuesta a su compromiso voluntario, los trabajadores esperan que sus opiniones sean escuchadas, así como participar activamente en la toma de decisiones.

- El fin tiene un poderoso impacto en los enfoques sobre la gestión. La ideología que se oculta detrás de la organización puede influir decisivamente en las concepciones de los empleados respecto a la forma en que la organización debería ser dirigida. Por ejemplo, los trabajadores de organizaciones de sensibilización tienden a tener un enfoque altamente político sobre la gestión; crean organizaciones junto a personas con similares inquietudes, más que utilizar las estructuras habituales de toma de decisiones; presionan a los gestores y cuestionan su autoridad. Por el contrario, los trabajadores de organizaciones terapéuticas tienden a adoptar enfoques de gestión más conciliadores; ven todos los aspectos de un problema y encuentran difícil tomar decisiones rápidamente.
- Los valores deben mantenerse. Las organizaciones del tercer sector son más efectivas cuando el personal participa y comparte los valores y supuestos sobre el objetivo y las formas de la organización. Cuando se pisotean inconscientemente los valores, rápidamente se desemboca en la desmotivación y en interminables disputas. El elemento central no es que las organizaciones de otros sectores no tengan valores, sino que las personas que colaboran con las organizaciones del tercer sector estén motivadas por valores que son cruciales para alcanzar el objetivo y, por tanto, son importantes para todos.

## **1.2. Las personas tienen múltiples motivos**

Más allá de estas características explícitas, hay una perspectiva humana que necesita ser entendida para conseguir una visión global sobre los retos de dirigir estas organizaciones. Este asunto es pocas veces debatido abiertamente, sin embargo, es esencial para un entendimiento de la gestión.

Virtualmente, cualquier persona que dedica tiempo y esfuerzo a estas organizaciones tiene motivaciones altruistas y filantrópicas bien fundadas. De hecho, el sector no existiría sin estos valores. Sin embargo, las personas tienen a veces otros – y egoístas – motivos para colaborar con estas organizaciones:

- Se unen a juntas directivas, en particular de organizaciones grandes y prestigiosas, porque el reconocimiento, la estima y el estatus están asociados a la pertenencia. Tal pertenencia conduce frecuentemente a contactar con otras personas en posiciones de liderazgo, para aumentar la influencia y el sentimiento de autoestima.

- Algunos donantes financian para obtener reconocimiento nacional, publicidad, limpiar conciencias y (algunas veces) ganar influencia en los asuntos de la organización.
- Algunos voluntarios entregan su tiempo porque tienen una necesidad de amistad o acción social, conseguir habilidades útiles, reforzar sus perspectivas de trabajo y conseguir un papel en una comunidad más amplia.
- Algunas personas buscan empleo en organizaciones del tercer sector porque no se encuentran cómodos trabajando con la ideología del sector privado o las restricciones del sector público.

Esto no es un razonamiento para cuestionar que el altruismo no sea necesario. Existe y está presente en la mayoría de las organizaciones del tercer sector. Pero las personas tienen múltiples motivaciones, y las ocultas tienen un impacto significativo sobre la gestión. En el extremo, estas motivaciones pueden hacer que la supervivencia de la organización esté por encima de los servicios que se ofrecen a los usuarios.

Afortunadamente, no todas estas características explícitas e implícitas se aplican a todas las organizaciones simultáneamente. Sin embargo, se crea un conjunto especial de circunstancias que explica por qué la gestión de estas organizaciones necesita basarse en la comprensión de su especial naturaleza. Esto ilustra por qué las herramientas de gestión y las formas que operan en los otros sectores son sólo parcialmente aplicables a este sector. Finalmente, explican por qué las teorías sobre la gestión necesitan empezar a partir de una serie de propuestas que son derivadas específicamente para ayudar a los gestores de las organizaciones del tercer sector.

## 2. CLASIFICACIÓN POR OBJETIVOS

El primer paso para lograr algo de coherencia en este sector diverso debe ser clasificar las organizaciones de acuerdo con su objetivo principal. La clasificación siguiente es una evolución de la tipología expuesta por Charles Handy en "Understanding Voluntary Organizations". Según esta clasificación, el objetivo principal de las organizaciones del tercer sector es uno de los siguientes:

- Proveer servicios: por ejemplo, asociaciones de vecinos, institutos, escuelas, organizaciones artísticas y muchas asociaciones de voluntariado.
- Proporcionar ayuda mutua: por ejemplo, sindicatos asociaciones profesionales, asociaciones profesionales y grupos de autoayuda.
- Sensibilizar por el cambio: por ejemplo, organizaciones de sensibilización, tales como Greenpeace, Liberty y Amnistía Internacional.

Esta simple división en tres objetivos principales la complica el hecho de que algunas organizaciones se enmarcan dentro de dos y algunas en tres categorías. Por ejemplo, las que nacen como organizaciones de apoyo mutuo (padres de niños con discapacidad) comienzan proporcionando servicios. Los servicios son satisfactorios, por lo que crecen y se desarrollan. Al cabo de un tiempo, la organización es una multimillonaria prestadora de servicios. Sin embargo, habrá mantenido probablemente su rol de apoyo mutuo, por lo que se enmarcarán en dos categorías y disponen de los mecanismos de gestión de ambos tipos de organizaciones.

De la misma manera, los sindicatos arrancan como organizaciones de apoyo mutuo y solidaridad que representan las necesidades de sus miembros. Hoy, muchos ofrecen un abanico de servicios (tales como aseguradoras) a miembros y no miembros, y también realizan campañas de protesta<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Hay que señalar que el tamaño de cada uno de los grupos no se conoce, las organizaciones prestadoras de servicios dominan el tercer sector, en comparación con las que son de apoyo mutuo que son pequeñas en tamaño y número. Las organizaciones de sensibilización representan una parte muy pequeña del sector, a pesar de tener un perfil muy alto en relación a su tamaño.

### 3. DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS

Las organizaciones prestadoras de servicios dominan el tercer sector. Los ejemplos más destacados del sector incluyen organizaciones de voluntariado, artísticas y asociaciones de vecinos. Ejemplos en la periferia del sector incluyen escuelas, institutos, hospitales y universidades.

Estas organizaciones fueron fundadas generalmente por particulares o por un grupo de empresarios sociales, como los Padres Fundadores de la Universidad de Oxford y el Hospital de San Bartolomé, dos ejemplos de hace muchos años. También hay otros del sector del voluntariado donde el nombre del fundador queda consagrado en el nombre de la organización, como Dr. Barnardo, Leonard Cheshire y Sue Ryder.

Las organizaciones prestadoras de servicios existen porque existen sus usuarios. Esto contrasta con las organizaciones de apoyo mutuo, que consisten en personas que se benefician ellas mismas de la organización. La característica principal de las organizaciones prestadoras de servicios es que proporcionan un abanico de servicios a un grupo específico de beneficiarios que no son necesariamente miembros de la organización. Esta sección, por tanto, describe supuestos que son propios de las organizaciones prestadoras de servicios.

#### 3.1. Cuestiones estratégicas

La primera cuestión estratégica que muchas organizaciones prestadoras de servicios necesitan responder es: ¿Por qué prestamos servicios? Esta no es una pregunta de fácil respuesta como podría parecer a primera vista. Podría ser una sola, o una combinación, de las siguientes:

- Responder a las necesidades de los beneficiarios
- Demostrar el valor del servicio
- Probar un nuevo enfoque
- Proporcionar experiencia para apoyar el trabajo de sensibilización
- Crear superávits para invertir en otros servicios
- Responder a las necesidades de los voluntarios

Respuestas a esta pregunta arrojan luz sobre el objetivo primario de las organizaciones de servicios. Si, por ejemplo, el objetivo es probar un nuevo enfoque (por ejemplo, experimentar con el enfoque francés “Foyer” de ayuda a las personas sin hogar solteras en el Reino Unido), en este caso, el objetivo primario

podría ser hacer un seguimiento de su funcionamiento. O bien, si el propósito es apoyar un trabajo de sensibilización, la organización tendrá que adaptar su servicio a su campaña estratégica y de gestión del servicio, no sólo por los beneficios que da, sino para mostrar los resultados alcanzados.

Esto lleva a la segunda cuestión estratégica: ¿cómo se financiará la organización a largo plazo? Las organizaciones del tercer sector son tremendamente innovadoras cuando movilizan diversas fuentes de financiación para subvencionar un servicio. Sin embargo, hay algunas organizaciones que no monitorizan la duración de estos servicios mientras son financiados por subvenciones o contratos, costeados por donantes o pagados por los beneficiarios. En algunos casos, los servicios que deberían ser financiados al completo por el Estado están siendo inintencionadamente subvencionados por los donantes. Los gestores de las organizaciones prestadoras de servicios necesitan aclarar quién está financiando el servicio, si debería financiarse de este modo y si es sostenible a largo plazo.

La tercera cuestión radica en si la organización desea prestar el servicio por ella misma a largo plazo. En el pasado, muchas organizaciones establecieron servicios para demostrar al Estado cómo un objetivo particular podía ser alcanzado. Otras organizaciones han establecido servicios con la intención de mostrarse como organizaciones independientes. El Consejo Nacional de Organizaciones de Voluntariado ha sido particularmente exitoso en esto, fundando Age Concern, the Charities Aid Foundation, Citizen's Advice Bureaux y otras muchas organizaciones menos conocidas.

La cuarta cuestión es si el servicio debería ser proporcionado por una organización en solitario o en alianza con diferentes organizaciones. Las alianzas entre organizaciones del tercer sector y empresas son cada vez más habituales. RNIB publica su diario electrónico junto con el *Guardian*, asociaciones de vecinos emprenden aventuras conjuntas, financiadas en parte por las instituciones públicas, así como Oxfam importa productos de pequeñas empresas en países no industrializados para vender su catálogo vía e mail.

### **3.2 Satisfacer las necesidades de los usuarios**

Habiendo establecido el objetivo principal del servicio, la lógica central que debe primar en las organizaciones es el conocimiento de las necesidades de los usuarios y la prestación de los servicios que las satisfacen. Esto parece fácil en teoría; sin embargo, en las necesidades de los usuarios hay muchas dimensiones: la naturaleza exacta del servicio, su calidad, la forma en que se ofrece, donde se ofrece, cuando está disponible, etc.

En el sector privado, los aspectos diferenciadores del servicio se unen y se establece un precio a la prestación del servicio. Cuando el negocio no cubre este conjunto de necesidades, las ventas caen y todos conocen que se debe actuar para encontrar el problema y hacer mejoras. Muchas organizaciones del tercer sector no tienen un mecanismo de feedback adecuado, ya que los beneficiarios rara vez pagan el coste total del servicio. Como resultado, hay sólo señales mudas sobre calidad en el servicio. En algunas organizaciones no existe virtualmente ninguna conexión entre financiación y beneficiario, con lo que otros asuntos (tales como las necesidades de personal, medidas de dirección y debates políticos) pueden tener mucha importancia en la agenda. Hay un peligro siempre presente: que la respuesta a las necesidades de los usuarios no reciba la atención que requiere.

La lógica de la gestión de las organizaciones prestadoras de servicios depende, por tanto, del desarrollo y mantenimiento de un profundo conocimiento de las necesidades de los usuarios. Esto podría requerir investigación, recopilación de datos de los grupos de usuarios, sesiones de grupo, feedback etc. que reemplacen el funcionamiento del mercado y garanticen a los gestores el desarrollo de una visión clara de las necesidades del usuario. Se ha escrito mucho sobre marketing de las organizaciones prestadoras de servicios, por lo que los conceptos no se repiten aquí.

Habiendo entendido los requisitos del usuario, todo el sistema de oferta de servicios necesita centrarse principalmente en cubrir las necesidades de los usuarios. Los objetivos deberían centrarse en las necesidades del usuario y clarificar lo que la organización tiene que hacer para cubrir estas necesidades. El sistema de seguimiento de las mejoras debería recoger información sobre en qué medida los usuarios están satisfechos con el servicio.

El proceso de gestión de personas, que incluye la inducción, la supervisión y la revisión de mejoras, debería incorporar secciones sobre satisfacción de las necesidades de los usuarios. Finalmente, el sistema de seguimiento global de la actuación de la organización debería proporcionar información sobre el número de usuarios atendidos, la extensión de la asistencia y su calidad.

El efecto de no disponer de un mecanismo de mercado directo para mantener a las organizaciones prestadoras de servicios en situación de alerta no puede sobreestimarse. Los proveedores del tercer sector deben compensar esta situación tomando todas las oportunidades que se presenten para garantizar que todas las partes de la organización son instadas a buscar, escuchar y responder a las necesidades de los beneficiarios.



### 3.3 Gestión de la demanda

En muchas organizaciones prestadoras de servicios, la demanda de servicios supera ampliamente los fondos disponibles para pagar por ellos. La teoría económica nos dice que cuando los precios de un servicio caen la demanda aumenta. En muchas de estas organizaciones, los precios son cero – por lo que la demanda podría ser potencialmente infinita.

Por tanto, las organizaciones tienen que adoptar técnicas para gestionar la demanda que depende de factores distintos al dinero. Algunas organizaciones permiten incrementar las listas de espera. A medida que éstas sean más largas, más y más gente buscará el servicio donde sea o resolverá su problema de otro modo. Las organizaciones educativas tienen pruebas de acceso para gestionar la demanda. Las asociaciones de vecinos miden el nivel de necesidad de vivienda de las personas, por lo que sólo las más necesitadas son elegibles. Algunas organizaciones evitan conscientemente el marketing o la promoción de su servicio para impedir una demanda excesiva.

La utilización de varios mecanismos de control de la demanda es una tarea importante para muchas organizaciones prestadoras de servicios. Ello podría requerir un equilibrio:

- Criterios de accesibilidad (por ejemplo, grado de discapacidad)
- Criterios de elegibilidad (por ejemplo, ingresos, ahorros)
- Precio (por ejemplo, renta, tickets moderadores, cargos al usuario)

A veces, hay un elemento de conflicto entre la necesidad de servicios de mercado (para garantizar que su disponibilidad es conocida por los que están más necesitados) y la necesidad de gestionar la demanda (para evitar ser colapsado por las personas que demandan el servicio). Los gestores podrían sentir que son empujados hacia dos direcciones simultáneamente. Es necesario algunas veces hacer ambas, con el fin de concentrar los recursos en las personas más necesitadas. Las iniciativas de marketing podrían necesitar ser focalizadas hacia grupos particulares, tales como minorías étnicas, para garantizar que tienen acceso al servicio; simultáneamente, las horas de disponibilidad del servicio podrían ser restringidas como una forma de controlar la disponibilidad.

### 3.4 Respuesta a la economía de contrato

Uno de los cambios más significativos en la gestión de muchas organizaciones prestadoras de servicios ha sido el reciente paso brusco de la financiación por subvenciones a la financiación por contrato. Durante muchos años, la proporción de financiación procedente del gobierno local y central ha crecido a ritmo constante. Sin embargo, el dinero proveniente, principalmente en forma de subvenciones otorgadas, les da a las organizaciones una considerable libertad a la hora de emplear los fondos.

- El cambio gradual en la financiación por contrato ha tenido muchas implicaciones. Esto significa:
- Algunas organizaciones que han cooperado previamente, se encuentran ahora compitiendo entre ellas
- Recursos históricamente estables de financiación no son fiables por más tiempo
- Los nuevos empresarios están recogiendo el trabajo de organizaciones ya establecidas
- La financiación ha crecido, pero ha sido dirigida a servicios que los financiadores están obligados por ley a proporcionar, y no en educación, abogacía e investigación que en las organizaciones del tercer sector han sido siempre tan importantes
- La tradicional atención sobre la calidad del servicio ha sido reemplazada por consideraciones de valor por dinero.

El cambio tiene dos importantes implicaciones en la gestión. Para empezar, se requiere de organizaciones que revisen su objetivo fundamental con el fin de determinar si deben participar en primer lugar en la economía de contratación. Las organizaciones que han sido altamente dependientes de subvenciones para financiar sus servicios podrían tener poco margen de elección. Aquellas que son financiadas por donaciones o la venta de servicios a los beneficiarios tienen gran margen de elección en la materia. La decisión no es tan directa como parece a primera vista, particularmente para las organizaciones que no han recibido previamente fondos significativos del gobierno. El nuevo dinero podría parecer atractivo pero:

- La competencia por los contratos puede ser una restricción para las organizaciones que montan campañas contra las políticas o acciones de gobierno, por lo que estas organizaciones temen que su actividad pueda inclinar las decisiones a favor de sus competidores
- Muchas organizaciones que se establecieron como organismos independientes para favorecer el cambio, inintencionadamente se convierten en proveedores sucedáneos de servicios gubernamentales.

Teniendo claro que la búsqueda de contratos forma parte del espíritu y la misión de la organización, la gestión tiene que desarrollar un nuevo abanico de capacidades. Se incluyen:

- Conocer a los potenciales compradores: los gestores tienen que identificar el (a veces limitado) número de beneficiarios de los servicios. Tienen que comprender la organización de los beneficiarios, su personal y sus procesos de decisión, así como asegurar que los potenciales usuarios conozcan la habilidad de los proveedores para prestar los servicios.
- Costes de servicio: los gestores necesitan conocer cómo costear los gastos de un servicio para garantizar que sus decisiones sobre la asignación de precios de los contratos están basados en el coste total de proveer el servicio.
- Oferta de contratos: los gestores necesitan aprender el arte de presentar ofertas, hacer presentaciones de campo, establecer precios competitivos y convencer a los compradores para adquirir el servicio.
- Negociación: antes y después de que se otorguen los contratos, a menudo hay un periodo de negociación. Los gestores necesitan aprender a negociar para asegurar que la organización consigue un acuerdo justo con su comprador.
- Gestión financiera: los sistemas de gestión financiera de la mayoría de las organizaciones no están diseñados para obtener información por contrato. Los ingresos y gastos por contrato son esenciales para permitir a los gestores responsables de los contratos mantener los gastos dentro los ingresos del mismo, y para la organización garantizar que no subvenciona inintencionadamente trabajo contratado.

- Seguimiento de actuaciones: los contratos requieren habitualmente organizaciones para hacer un seguimiento de los servicios más cercano del que tenían bajo regímenes de subvención. Los proveedores necesitan ser capaces de informar a los compradores sobre cuanta gente ha sido asistida, el nivel de asistencia proporcionado, los resultados alcanzados, etc. La mayoría de las organizaciones tienen que agudizar sus sentidos para monitorizar los procedimientos, con el fin de recoger y evaluar la información.
- Gestionar las relaciones entre comprador y proveedor. Capacidades especiales son requeridas para gestionar estas relaciones. Están preocupados por mantener informados a los compradores sobre el progreso, así por como encontrar métodos abiertos y constructivos de trabajar juntos. Estas cualidades necesitan desarrollarse, especialmente en organizaciones que son utilizadas para ingresos del donante y, consecuentemente, están menos habituadas a informar a los financiadores.

En resumen, los directivos y gestores de las organizaciones prestadoras de servicios tienen que hacerse algunas preguntas estratégicas fundamentales sobre cómo prestan el servicio; tienen que organizar todos los sistemas de su organización alrededor de las necesidades de los usuarios; a veces tienen que comercializar el servicio y gestionar la demanda simultáneamente; y necesitan desarrollar nuevas capacidades con el fin de sobrevivir en la economía de contrato.

## 4. GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE APOYO MUTUO

Las organizaciones de apoyo mutuo incluyen sindicatos, asociaciones profesionales, organizaciones de empresarios, de comercio y muchas organizaciones de voluntariado establecidas y gestionadas por sus miembros.

La diferencia fundamental entre las organizaciones prestadoras de servicios y las de apoyo mutuo radica en que los miembros se benefician y controlan a su vez la gestión de éstas últimas. La naturaleza especial de la gestión de estas organizaciones nace de su extremadamente importante relación.

### 4.1. Valores y gestión son inseparables

Las organizaciones de apoyo mutuo se distinguen más que ninguna otra por los valores y convicciones de sus miembros. Estas organizaciones constan normalmente de miembros que están dedicados a la causa que la organización representa: sindicalistas convencidos, miembros entusiastas de su profesión, o miembros dedicados de una organización de voluntariado y miembros trabajadores de las asociaciones de comercio.

En el caso de las organizaciones de voluntariado, muchos miembros directivos podrían haber tenido una importante experiencia en su vida que les motiva a unirse a la organización. Algunos ejemplos comunes hablan del nacimiento de un niño con discapacidad, la muerte de un familiar por una enfermedad terminal o un accidente. Sea cual sea el motivo, los miembros de estas organizaciones tienen algo en común. Consecuentemente, la cultura está fuertemente influenciada por la experiencia de sus miembros y la causa que defienden.

El impacto comienza desde la junta directiva. Ésta es elegida por los miembros para representar sus intereses y puntos de vista. Los miembros de la junta están, por tanto, especialmente sensibilizados con sus representados. No sólo piensan en lo mejor para la organización, su personal y acciones de presión; también deben mantener sus pensamientos claramente alineados con los puntos de vista de sus miembros, influenciando las decisiones y acciones que toman.

Los valores y convicciones de los miembros tienen otro – menos obvio pero sin embargo importante – impacto sobre la forma en que su organización funciona. La naturaleza de la causa desborda la gestión. Tomemos como ejemplo a las organizaciones de apoyo mutuo, donde la misión es la ecuación especial de niños con discapacidades. En estas circunstancias, las ambiciones de los miembros y el entusiasmo por la causa conducen a actitudes positivas para el cumplimiento de

los objetivos. Al otro lado del espectro, las organizaciones para personas con enfermedades terminales pueden tener una atmósfera muy diferente. A no ser que los valores estén plenamente reconocidos, como ocurre satisfactoriamente en muchas residencias, el enfado, la desesperación y el resentimiento puede desbordar la dirección de la organización. Los miembros pueden ponerse en contra del personal, y en ocasiones contra otros miembros. Los debates y decisiones se vuelven altamente politizados y distanciados de los hechos.

La clave es que los valores son centrales en las organizaciones de apoyo mutuo, explícita e implícitamente. La tarea de gestión es hacer que las cosas funcionen dentro del marco de los valores de la organización. La gestión podría algunas veces desafiar los valores (por ejemplo, para persuadir a los miembros de la necesidad de modernizar su enfoque hacia el trabajo de la organización), pero alcanzarán un cambio significativo sólo si han arrastrado consigo a los miembros.

#### **4.2. Las tensiones entre socios y personal profesional**

Las organizaciones de apoyo mutuo son creadas cuando las personas comparten una causa. Al comienzo, y algunas veces durante muchos años, no tienen personal. Los miembros realizan el trabajo hasta que se vuelve insostenible para los voluntarios y la organización designa a su primer miembro de personal. A esto sigue frecuentemente un periodo de tensión. Algunos miembros podrían aceptar de mala gana pagar a personal por hacer el trabajo que ellos solían hacer voluntariamente. Los miembros continúan participando ellos mismos en los detalles de la organización, sólo para descubrir que el personal se ofende cuando interfieren en lo que ellos consideran que es su trabajo. Solo con el paso del tiempo se clarifican los roles y se entienden las perspectivas del otro para superar estas diferencias.

Incluso cuando esto se logra, la tensión entre los miembros y el personal está en ocasiones bajo la superficie. Hay buenas razones por las que este debería ser el caso, y es válido reconocerlo explícitamente. Los miembros creen, con razón, que la organización les pertenece. Ellos la fundan, pagan sus cuotas y controlan la junta de gobierno. Sin embargo, su participación es a tiempo parcial y, así como la organización crece, no pueden mantenerse al detalle del trabajo de la organización. Tienen que delegar al personal, quienes inevitablemente empiezan a sentir que son los responsables del futuro de la organización.

Este problema es más grave cuando la organización contrata personal cualificado y presta menos atención a la calidad de la dirección de la organización. El

personal empieza a sentir que ellos conocen qué es lo mejor para la organización. Estas tensiones no deberían propagarse, porque desmotivan a los miembros y al personal. Los respectivos roles del personal y de la junta y sus comités necesitan debatirse, clarificarse y documentarse.

Hay una complicación más que afecta a la gestión: las tensiones son comunes entre los propios miembros. Algunos podrían tener altas pretensiones para la organización, otros podrían promover fervientemente una posición política particular, y otros podrían tener diferentes ideas sobre la futura dirección de la organización. Estas diferencias necesitan ser reconocidas. Todas son parte del tira y afloja de un grupo de personas distintas que comparten causa común. Necesitan debatirse, porque los miembros tienen frecuentemente muchos puntos en común y pocas diferencias de opinión. En los casos difíciles, terceros y grupos independientes podrían ayudar a resolver el problema. Cuando las diferencias no pueden resolverse, y están erosionando a la organización, un lado u otro deberían abandonar. La organización necesita ir en una dirección u otra, no permanecer inmóvil, incapaz de moverse en cualquier dirección.

Los empleados podrían ser también miembros de la organización. Además, muchas organizaciones se desmarcan para contratar personas que han tenido o tienen una experiencia directa de las necesidades y servicios que la organización proporciona. Esto significa que las necesidades de los usuarios se construyen en el día a día de la gestión. Esto, de todas formas, no está exento de dificultades. Los empleados que están personalmente afectados pueden causar problemas, ya que no tienen siempre una perspectiva amplia de las necesidades de los miembros. También podrían mantener puntos de vista radicales que puede conducir a conflictos con empleados personales que no están personalmente afectados por el problema. Tener a un beneficiario en la plantilla requiere una gestión adecuada y una supervisión cualificada para no permitir que la organización quede dominada por su punto de vista.

Las organizaciones para personas con enfermedades terminales son un ejemplo particularmente difícil de este asunto ya que los miembros con la enfermedad inevitablemente mantienen puntos de vista sólidos sobre las prioridades y el personal considera que debe dar respuesta a estas visiones. Es difícil llevar la contraria a personas que tienen toda la autoridad que proporcionan las circunstancias. Sin embargo, esto se tiene que llevar a cabo cuando se mantiene un punto de vista minoritario; la gestión tiene que aparentar sensibilidad y, simultáneamente, dirigir a la organización en beneficio de la mayoría.

### 4.3 El caso especial de las organizaciones de intermediarios

Un tipo particular de organización es la de intermediación. Es una organización cuyos miembros son otras organizaciones. Esto se da en la mayoría de los campos, para proporcionar un paraguas que permita a las organizaciones trabajar juntas y tener una voz común. La Federación Nacional de Vecinos, el Consejo Nacional de Organizaciones de Voluntariado, la Alianza de Condiciones Médicas de Larga Duración, la Confederación Británica de Industria y el Congreso de Sindicatos son los típicos ejemplos.

Estas organizaciones presentan un conjunto especial de características. Muchas de las personas que se sientan en los consejos lo hacen como parte de su trabajo más allá de una actividad completamente voluntaria. Su compromiso es, por tanto, muy diferente del de los miembros voluntarios y, a pesar de que su lealtad primaria debería ser hacia la organización intermediaria, existe el peligro de defender los intereses de la organización que representan. Esto hace más difícil el trabajo de los directivos de estas organizaciones. Estos tienen que ser consumados políticos, así como gestores efectivos. También tienen que ser capaces de juzgar qué asuntos o propuestas tendrán el apoyo de la mayoría de las organizaciones que son miembros y cuáles no.

Como otros organismos, estas organizaciones se vuelven más complejas de gestionar cuando comienzan a ofrecer servicios a sus miembros. Las capacidades requeridas para gestionar servicios efectivos son muy diferentes de aquellos requeridos para representar a sus miembros. Además, la perspectiva del servicio proporcionado a parte de la organización es muy diferente del representado por el mecanismo representativo. El proveedor de servicios tiene mentalidad de negocio y está preocupado por el mercado, la calidad y el coste. La representación, por otra parte, está preocupada en preparar la política, las acciones de presión y los mecanismos de los procesos políticos.

El asunto se convierte en particularmente grave cuando la parte prestadora de servicios de la organización se encuentra asimismo en competencia con sus miembros por los recursos. Esto es sorprendentemente común, y ocurre porque es bastante frecuente porque es difícil que las organizaciones intermediarias consigan fondos suficientes de sus miembros para trabajos de representación, por lo que empiezan a ofrecer servicios con el fin de financiar este trabajo.

Las consecuencias de su acción pueden ser profundamente dañinas para una entidad representativa. Los miembros empiezan a perder su compromiso hacia la entidad paraguas, no hablan mucho de ello y comienzan a representar sus puntos de vista individuales más que los de su organización representativa. Más allá,



el objetivo principal de la organización intermediaria está diluido. Hay un peligro real de que la única oportunidad que la organización tiene para representar la visión de sus miembros se volverá secundaria respecto a la provisión de servicios y la organización se convertirá simplemente en otro proveedor.

Las organizaciones en esta situación podrían necesitar una revisión de su misión fundamental, determinar si el trabajo de representación puede ser económicamente viable y, si es necesario, separar los servicios que entran en competencia con los miembros por los fondos.

## 5. LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE SENSIBILIZACIÓN

Las organizaciones de sensibilización representan sólo una pequeña parte del tercer sector, pero tienen un impacto desproporcionadamente alto, a pesar de su escaso número y, comparativamente, pequeño tamaño. Las organizaciones de sensibilización puras incluyen a Greenpeace, Amnistía Internacional y organizaciones que luchan por los derechos de las minorías, las mujeres y contra la pobreza y los prejuicios. Sin embargo, muchas organizaciones prestadoras de servicios y de socios también llevan a cabo campañas, por lo que parte de este capítulo es importante para ellas también.

Las organizaciones de sensibilización son particularmente difíciles de gestionar. Están, a veces, provistas de personas idealistas y elocuentes. Muchas tienen poca experiencia en la gestión de personas, en trabajar en equipo o ser gestoras cuando se encuentran ellas mismas con responsabilidades de gestión significativas.

El primer ingrediente de la sensibilización satisfactoria es el liderazgo. Las campañas exitosas dependen de personas que crean apasionadamente en la causa y puedan exponer el cambio, dentro de la organización y fuera, en prensa y medios. Las organizaciones de sensibilización necesitan personas que presenten un caso convincente y puedan, a su vez, liderar la causa y ser eminentemente razonables.

Las campañas también dependen de personas con capacidades creativas para organizar campañas que captan la atención pública. Esto necesita de capacidades que se encuentran en agencias de publicidad y de relaciones públicas. Estas personas deben tener la habilidad de pensar en imágenes y crear nuevas formas de comunicar mensajes para el público. Sólo cuando los mensajes son claros puede la organización construir un fuerte grupo de personas que apoyen la causa, política y financieramente.

Esta actividad también depende de la perspicacia política para identificar campañas que pueden ser disputadas y ganadas. Las organizaciones de sensibilización necesitan gestores que puedan hacer juicios sobre cambios que son posibles de lograr y pueden por tanto impulsar a la gente a la acción por el cambio. Las campañas con objetivos no realistas pierden pronto fuerza. Greenpeace tiene objetivos a corto plazo, lo que se llama “pequeñas victorias” – los pasos esenciales en el proceso político que lleva a los cambios deseados a largo plazo.

Estas organizaciones también requieren gestión. Acuciados por las tensiones cotidianas de llevar a cabo campañas, las personas ponen energía insuficiente en controlar la organización en sí misma. Las organizaciones no sólo funcionan por el idealismo; las responsabilidades necesitan ser divididas y los individuos ser responsables. Los equipos necesitan trabajar en línea con la estructura de gestión; los empleados necesitan ser gestionados. Los directores de campañas necesitan trabajar dentro de los presupuestos y disponer de información que necesitan para controlar los costes; los captadores de fondos necesitan ser capaces de comparar el coste de efectividad de los diferentes métodos de captación de fondos. En resumen, las prácticas de gestión rigurosas son necesarias para permitir a los trabajadores hacer todo trabajo importante de sensibilización.

Los consejos de las organizaciones de sensibilización juegan un papel importante en conseguir el equilibrio correcto entre el estilo de la campaña y la gestión responsable. Aunque los miembros del consejo estén dedicados completamente a la causa, necesitan ser capaces de abstraerse de los detalles de las campañas individuales y desempeñar un rol más estratégico. El papel de la junta en asegurar la gestión efectiva de la organización es igualmente importante. Los miembros de la junta necesitan hacer hincapié en que el personal ponga la suficiente atención en controlar la organización en sí misma; de otro modo, trabajar para la organización puede volverse frustrante, incluso que la motivación de la causa misma sea insuficiente para retener a buenos defensores. Desde el momento que ellos son el recurso principal, el consejo necesita asegurar que el tiempo y el dinero son invertidos en buenos sistemas administrativos.

La planificación estratégica en organizaciones de sensibilización debe separar las estrategias de cada campaña del manejo de la capacidad de la institución como un todo. La estrategia de campaña incumbe a los objetivos de la campaña, las estrategias escogidas para conseguir los objetivos y los planes de actuación resultantes. A estos se les presta gran atención; pero igualmente importantes son las estrategias para construir la base de donantes, el apoyo a los grupos locales y la creación de una organización que pueda responder rápida y eficazmente a las oportunidades de campaña.

Un asunto estratégico principal para las organizaciones de sensibilización es la selección de las prioridades de campaña. Siempre hay más asuntos que necesitan nuestra atención que recursos disponibles. Las decisiones complicadas respecto a las reclamaciones contrapuestas del personal y el dinero deben ser tomadas por la junta. Las presiones contra el establecimiento de objetivos son a veces demasiado fuertes. Los miembros de la junta tienen su propio – a menudo demasiado fuerte – punto de vista. Los gestores de la campaña inevitablemente apoyan su propia campaña. Las prioridades son puestas en primer plano por la cobertura de los medios de comunicación y los incidentes públicos que proporcionan nuevas oportunidades para promover una campaña. El cambio en las agendas gubernamentales crea nuevas oportunidades para alcanzar un objetivo de campaña.

Un enfoque lógico es elaborar un conjunto de criterios para atender las demandas alternativas. Tales criterios a incluir son:

- La importancia del problema
- El potencial para progresar
- El rol específico de la organización en el problema
- Las recursos necesarios
- La necesidad de trabajar con otras organizaciones

A la hora de revisar los planes estratégicos y operativos, la dirección y los miembros del consejo pueden otorgar a cada campaña que compite por los recursos una clasificación para hacer el proceso de elección de prioridades más riguroso. Tal enfoque no debe obviar la necesidad del consejo de emplear la prudencia para hacer juicios adecuados. Esto ayuda a proporcionar un marco en el cual se pueden hacer estos juicios especialmente importantes.



Darío Rodríguez Mansilla  
*Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad  
Católica de Chile*  
Soledad Quezada Menares  
*Departamento de Desarrollo Organizacional de la Mutual  
de Seguridad*

## CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR CHILENO

**Darío Rodríguez Mansilla** es Licenciado en Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile (1971). Entre los años 1978 y 1981 hace sus estudios de postgrado en la Universidad de Bielefeld, Alemania, bajo la dirección académica (*Doktorvater*) de Niklas Luhmann, obteniendo su doctorado en 1981. Actualmente es profesor titular del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es también profesor de las Escuelas de Ingeniería, Periodismo y Psicología de la misma universidad. Es autor de: *Formación de oligarquías en procesos de autogestión* (1982); *Gestión organizacional* (1991); *Sociedad y teoría de sistemas* (1991) (coautor); *Diagnóstico organizacional* (1992); *Organizaciones para la modernización* (2004); *Negociación, ¿cooperar o competir?* (2006) (coautor). Con Javier Torres Nafarrate han escrito *Introducción a la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann* (en prensa). Con Pilar Opazo y la colaboración de René Ríos escribieron *Comunicación organizacional* (en prensa).

**Soledad Quezada Menares** es Ingeniero Civil Industrial, licenciada en Ciencias de la Ingeniería. Universidad de Santiago de Chile (1991). Ese mismo año, realiza un curso de post título sobre Planificación estratégica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile. Entre los años 1993 y 1994 sigue estudios de postgrado en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, obteniendo el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas en 1995. Actualmente es jefa del

Departamento de Desarrollo Organizacional de la Mutual de Seguridad. Ha sido profesora de la Universidad de Santiago de Chile, la Universidad Mayor y la Universidad de las Américas. Ha dictado clases en la Universidad Americana, de Asunción, Paraguay. Ha participado en diversos Congresos internacionales en España (1997), Alemania (1999), Argentina (2000), Brasil (2005) y México (2007). Es autora de *Planificación Estratégica: Definición y Conceptos* (1998) *Manual de Metodología para la Planificación Estratégica Municipal (para el desarrollo Local)* (2002). Con Darío Rodríguez escribieron el apartado referido a Chile del libro de Dolan, Valle, Jackson y Schuler: *La gestión de recursos humanos* (2007).

#### RESUMEN:

Con el presente texto se pretende comprender los factores culturales y las modificaciones que tiene toda cultura organizacional así como caracterizar la cultura organizacional de organizaciones del tercer sector chileno y bosquejar, con algunas pinceladas, los importantes procesos de cambio que estas culturas han experimentado. Para ello se comienza definiendo en forma rigurosa qué entendemos por cultura organizacional y los cambios, paradojas y contradicciones que pueden producirse. A continuación se analiza la cultura de tres casos de organizaciones sin fines de lucro, destinadas a prestar servicios de interés general o comunitario (Hogar de Cristo, Un techo para Chile, y Corporación de Ayuda al Niño Quemado COANIQUEM) y luego el de una importante organización sin fines de lucro orientada al servicio de sus miembros (Mutual de seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción). Por último, a tenor de los casos analizados se realiza una valoración general de los cambios producidos en la cultura organizacional del tercer sector chileno, en especial en lo referente a la concepción del cumplimiento de la misión y a los métodos de gestión.

#### PALABRAS CLAVE:

Cultura organizacional, Tercer Sector, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones voluntarias.

#### ABSTRACT:

The purpose of this text is to understand the cultural factors and changes that any organizational culture has, as well as characterizing the organizational culture of Chilean Third Sector organizations, and outlining the important changing processes that these cultures have experienced. For this reason, it starts defining what we understand as organizational culture and changes, paradoxes and contradictions that could arise, in a rigorous way. Next, the culture of three different non profit organizations aimed at giving services of general or common interest (Hogar de Cristo, Un techo para Chile y Cooperación de Ayuda al Niño Quemado COANIQUEM) is analyzed and then, the case of a significant non profit organization aimed at membership service (Mutual de seguridad de la Cámara Chilena de la

Construcción). Finally, looking at the analyzed cases, it is drawn a global evaluation of the changes made in organizational culture of the Chilean third sector, specially referred to the concept of achieving the goal and management methods.

**KEYWORDS:**

Organizational culture, Third Sector, Non – profit organizations, voluntary organizations

## SUMARIO:

- 1.- EXORCISMO CONTRA GURÚES
- 2.- EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- 3.- TERCER SECTOR
- 4.- DISTINTAS CULTURAS, MISMOS CAMBIOS

### 1.- EXORCISMO CONTRA GURÚES

Tanto se ha escrito acerca de cultura organizacional, que se hace indispensable definir rigurosamente el concepto y determinar sus características, para restituirle todo su valor explicativo y exorcizar a los siempre renovados gurúes que usan la ambigüedad como disfraz de su ignorancia. El uso simplista y vago de términos como el de cultura acarrea el riesgo de la inflación la cual, como en la economía, implica la desvalorización de los mismos. Por eso es tan importante definir en forma rigurosa lo que entendemos por cultura organizacional. Sólo así podemos atarnos al mástil de la ciencia y escuchar sin riesgo los desafinados cantos de los gurúes que, como modernas sirenas, invitan a seguir sus fáciles vías.

Todo sistema autopoietico es una red de producción de componentes que produce, con su operar, los componentes que la componen. Los seres vivos son sistemas autopoieticos porque son una red celular destinada a elaborar sus propias células (Maturana y Varela, 1984). Los sistemas organizacionales son autopoieticos porque sus comunicaciones refieren decisiones ya adoptadas o por adoptar, aportan informaciones necesarias para decidir, preparan decisiones o las van conectando con decisiones más específicas, hasta que se convierten en acciones que cumplen las tareas decididas. En resumen, una organización es una red de comunicaciones de decisión que produce las comunicaciones de decisión que la forman (Luhmann, 2000: 39-80).

Cada decisión conduce a nuevas situaciones en las que se ha de decidir, convirtiéndose en premisa para estas últimas. La cultura de toda organización está hecha de un tipo particular de premisas. La constituyen premisas indecidas e indecibles del decidir organizacional (Rodríguez, 2002). Con esta aparentemente extraña formulación, queremos decir que los elementos que componen la cultura



no parecen haber sido fruto de decisión alguna y, por lo mismo, no se cree posible cambiarlos por medio de simples decisiones.

La cultura es el decantado que va dejando la historia de la organización, sus logros y dificultades. Jan Assmann distingue entre historia -lo que puede ser demostrado- y memoria -el relato transmitido a través de generaciones, que se va tornando mítico y es tenido por verdadero, aunque no es posible demostrarlo. La cultura se nutre de la memoria y no guarda más que un lejano y desvaído vínculo con la historia (Assmann, 2003; Assmann, 2005). La cultura es el “hoy” de la memoria de una organización.

En una organización que nos correspondió diagnosticar, existía una cultura del temor. Había gran desconfianza y nadie expresaba sus opiniones. Al tratar de descubrir las razones de este temor, se nos dijo que allí todo era arbitrario y que por eso había que ser cauteloso al momento de decidir. Al solicitar que nos contaran casos, nadie pudo referir un solo hecho demostrable. No se trataba de la historia, sino de la memoria. Finalmente, pudimos encontrar una pista. En esa empresa había sido dura la represión y los despidos en el año 1973, luego del golpe militar, y la cultura había aprendido. Aunque al momento de nuestro diagnóstico no quedaba ningún trabajador de aquella época, porque todos habían sido contratados con mucha posterioridad, el temor persistía como fuerte premisa para decidir (Rodríguez, Bozzo et al., 1999).

La cultura organizacional contiene los esquemas de distinción con los cuales la organización contempla su entorno y observa su propio operar. El entorno es más complejo que la organización y, por ello, para poder subsistir ésta debe reducir complejidad. Lo hace sensibilizándose hacia ciertos factores y tornándose indiferente a lo demás. Los esquemas de distinción hacen que la organización “vea” ciertos aspectos del entorno y se mantenga ciega a otros.

## 2.- EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hay quienes creen que el cambio cultural, aunque permanente, no puede ser planificado. Esto no es así. Otros estiman que el cambio consiste en modificar toda la cultura de la organización. Esta es una mirada que no entiende lo que es una cultura y peca de ingenua porque intentarlo sería inconducente.

La paradoja de la cultura organizacional radica en que es posible que algunos miembros de la organización -e incluso todos ellos- la critiquen por considerarla negativa, pero todos rigen sus acciones por ella. Para desplegar la paradoja, como diría Luhmann (2007), basta recordar que en un pueblo pequeño (“infierno grande”) los lugareños siempre se quejan de las murmuraciones de sus vecinos.

Se forma según pasan los años, la impresionan variados fenómenos y muy diversas personas tienen papeles importantes dejando su huella. El resultado no es un sistema coherente. Por el contrario, hilvana elementos que guardan escasa relación entre sí, pero que, en su conjunto, ofrecen formas para salir del paso en variadas situaciones. Lévi-Strauss diría, un verdadero *bricolage* de componentes dispares (Lévi-Strauss, 1964). Algunos de estos factores pueden, incluso, ser francamente contradictorios: “no por mucho madrugar amanece más temprano” y “a quién madruga, Dios le ayuda”. El modo de evitar la contradicción entre estas claves culturales contradictorias consiste en no utilizarlas jamás al mismo tiempo.

Mal que le pese a Edgar Schein, cuyo anticuado concepto de cultura recuerda el de los primeros antropólogos funcionalistas que estudiaron culturas insulares y, por ende, no es adecuado para organizaciones en un entorno, los elementos que forman una cultura organizacional no se caracterizan por haber demostrado su utilidad (Schein, 1988; Schein, 1996). Si bien numerosos elementos de una cultura pueden ser funcionales, también hay otros muchos que son francamente disfuncionales. Basta conversar con algún médico de urgencia, para enterarse que frecuentemente llegan a recibir atención pacientes que han empeorado sus dolencias al hacer uso de medicamentos que la cultura popular considera infalibles. Lo interesante del ejemplo radica en que jamás esos pretendidos remedios han sido útiles y, sin embargo, la gente continúa transmitiendo con fe esos “secretos”.

Por otra parte, si Schein tuviera razón no sería posible cambiar ninguno de estos componentes culturales, porque al hacerlo se perdería algo probadamente eficaz. Como todo gurú, Schein sigue cosechando adeptos y es claro que, al

menos para él, su teoría ha sido demostradamente útil, porque la credulidad puede ser cualquier cosa, menos escasa.

Si se sabe, en cambio, que las culturas organizacionales guardan en su seno retazos incoherentes y contradictorios, algunos de los cuales hasta pueden ser perjudiciales, se hace relativamente sencillo impulsar el cambio de los rasgos que obstaculizan lo que se desea conseguir, apoyándose en otros rasgos de la misma cultura que se opongan a los anteriores. La conducción del cambio cultural consiste en dilucidar los valores, normas, actitudes, estereotipos, etc., de la organización y utilizar su fuerza. Ése es el dilema y no la falsa disyuntiva entre cambiar o no cambiar.

La cultura existente debe ser valorada. Es conveniente sacar a relucir sus potencialidades y mostrar objetivos difíciles, pero alcanzables. Esto significa que la intervención ha de estar orientada a la acción. No se cambia la cultura en abstracto, ni con la declaración de intenciones ni siquiera con la firma de compromisos claros. Es necesario orientar el cambio positivamente tras el logro de fines concretos, factibles de medición y efectivamente medidos. Uno de los axiomas de la gestión es: *you get what you measure*, vale decir, sólo se consigue lo que se mide. Al hacerlo, al medir lo que se ha logrado, ha comenzado el cambio cultural. Para reforzarlo y hacer que se instale, se debe celebrar el triunfo haciendo ver que es de todos y que se pudo llegar a él porque la organización tiene una cultura de excelencia. Esto significa que es necesario evaluar y, para ello, es indispensable diseñar indicadores que son los que, en definitiva, se medirán (Fantova Azcoaga, 2005: 139-145).

### 3.- TERCER SECTOR

El apelativo de tercer sector intenta distinguir sus componentes de los sectores público y privado. Lo forman diversas organizaciones voluntarias y sin fines de lucro orientadas a satisfacer necesidades económicas, sociales o culturales, de carácter cooperativo o comunitario (Favreau y Ninacs, 1992: 117). No pertenecen al tercer sector, por consiguiente, las entidades fiscales ni tampoco las organizaciones privadas cuya finalidad sea el lucro.

A simple vista, es posible percibir que el tercer sector se encuentra constituido por dos conjuntos diferentes aunque fuertemente interseccionados (Archambault y Chadeau, 1992: 94-97):

1. El primero de estos conjuntos agrupa organizaciones sin fines de lucro, destinadas a prestar servicios de interés general o comunitario, tales como organizaciones caritativas y humanitarias, organizaciones de enseñanza no públicas ni con fines lucrativos, organizaciones voluntarias de apoyo a los enfermos, pobres u otras personas necesitadas, etc.
2. El otro conjunto también incluye organizaciones sin fines de lucro, pero orientadas al servicio de sus miembros, tales como las propias del movimiento cooperativo y las mutuales.

A continuación, presentaremos tres casos de organizaciones correspondientes al primer conjunto y luego el de una importante organización del segundo conjunto. En Chile, durante mucho tiempo, las organizaciones del tercer sector se erigieron como una forma de paliar los males provocados por el afán de lucro y egoísmo que atribuían a la empresa privada, al mercado y al sistema capitalista. Esta postura imprimió en sus culturas una actitud aparente de rechazo a toda orientación a la eficiencia. En las organizaciones del primer conjunto, por otra parte, el valor de la caridad impedía cualquier difusión publicitaria. La ayuda debía ser entregada, recibida y distribuida con el mayor anonimato posible. Al mismo tiempo, estas organizaciones buscaban alcanzar al máximo número posible de necesitados y, para ello, requerían ser eficientes, sensibilizar la opinión pública y conocer exactamente los destinatarios de su acción. Está clara la contradicción entre elementos constituyentes de su cultura que hizo posible el necesario cambio cultural.

Es cosa sabida que: “Toda organización – incluidas las sin fines de lucro – debe hacer coincidir su diseño con la misión que se ha propuesto.” (Magretta, 2002: 112). Sin embargo, la sola idea de aplicar criterios de eficiencia, propios de la gestión moderna, a la conducción de organizaciones sin fines de lucro genera

ba toda suerte de suspicacias e incomprensiones en culturas organizacionales impregnadas de horror por todo lo que recordara la frialdad impersonal de las leyes del mercado. Por su parte, como ha demostrado Weber, el espíritu del capitalismo en sus orígenes también desconfiaba de la caridad (Weber, 1984). Dada esta mutua antipatía, se comprende que se considerara incompatible traer al ámbito generoso de la caridad profundamente personalizada herramientas inspiradas en el cálculo racional de costos.

Chile es un país que tradicionalmente ha dejado en las manos del Estado la solución de los problemas comunitarios. Entidades fiscales extendieron la educación, construyeron puertos y caminos. También fue el Estado el que se propuso la tarea de modernizar al país impulsando la industrialización. Sólo a fines del siglo XX abandonó el Estado su función protectora y todavía se levantan clamores a las autoridades de gobierno exigiendo su ayuda. El reciente crecimiento económico chileno ha sido liderado por la iniciativa privada, la cual ahora demanda que el Estado se modernice a un ritmo más veloz (Rodríguez, 2004; Rodríguez, Cereceda, Wormald y de los Ríos, 1997). Paulatinamente comienza, además, una transformación cultural tendiente a que los particulares también se hagan cargo de solucionar los problemas que aquejan a la comunidad, en lugar de elevar sus quejas al Estado.

En la década de los noventa del siglo recién pasado, se producen alianzas estratégicas entre el Estado y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) para incrementar la eficiencia de actividades sin fines de lucro. Se da importancia especial a la capacitación y a potenciar el capital humano en convenios con los organismos fiscales destinados a sacar de la pobreza a jóvenes y trabajadores. Un ejemplo de este tipo de alianzas es Interjoven, proyecto que trata de identificar las mejores prácticas para erradicar la pobreza e inyectar conceptos de eficiencia a jóvenes pobres. Este proyecto cuenta con fondos alemanes e involucra a dos organismos públicos, el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) y el Fondo de Solidaridad Social (FOSIS) en este desafío.

### **3.1. Organizaciones voluntarias de apoyo a la pobreza**

Hemos seleccionado dos importantes organizaciones que se han destacado por su labor. Ambas orientan su quehacer hacia personas que viven una situación de pobreza extrema. Tienen culturas distintas porque su origen es diverso, como diferentes son su historia y antigüedad.

Pobre es una persona que vive con menos de US\$ 2 al día y no ha tenido oportunidad de desarrollar sus dotes naturales. En Chile hay 2.907.916 personas en esta condición de pobreza. Indigente o extremadamente pobre es quien vive

con menos de US\$ 1 al día. La extrema pobreza en Chile<sup>1</sup> ha disminuido de un 17.4% de la población total del país en 1987 a 4.7% en el año 2003. Esto significa que todavía hay 728.063 personas indigentes en el país, cuyo ingreso es menos de un dólar diario. Según su edad, estas personas se distribuyen como sigue:

Adultos mayores	4.6%
Adultos	30%
Jóvenes	22.8%
Niños	42 %

Fuente: [http://www.hogardecristo.com/institucion/antecedentes\\_financieros/pdf/Cuenta%20Anual%20Actividades%202006.pdf](http://www.hogardecristo.com/institucion/antecedentes_financieros/pdf/Cuenta%20Anual%20Actividades%202006.pdf).

A su pobreza extrema, estas personas deben agregar la falta de oportunidades. En el trimestre comprendido entre mayo y julio del año 2004, la tasa de desempleo del país promediaba un 9.7%. Sin embargo, para el 6% más pobre de la población, la tasa de desempleo escalaba a un 53%. El promedio de educación en el país es de ocho años de escolaridad. Pero el 10% más pobre de la población sólo tiene seis años de escolaridad como promedio.

Las dos organizaciones que hemos seleccionado tienen como objetivo contribuir a que este doloroso problema social disminuya.

### 3.1.1. Hogar de Cristo<sup>2</sup>

El Hogar de Cristo se ha modernizado. La poderosa cultura impresa por su fundador ha sido capaz de cambiar con los tiempos. El Directorio de la Fundación

<sup>1</sup> Los datos acerca de la pobreza en Chile y también los correspondientes al Hogar de Cristo han sido extraídos de la página web visitada en junio 2007: [http://www.hogardecristo.com/institucion/antecedentes\\_financieros/pdf/Cuenta%20Anual%20Actividades%202006.pdf](http://www.hogardecristo.com/institucion/antecedentes_financieros/pdf/Cuenta%20Anual%20Actividades%202006.pdf)

<sup>2</sup> El Hogar de Cristo data de fines del año 1944. Su fundador, el sacerdote jesuita Alberto Hurtado, fue canonizado por el Papa Benedicto XVI en el año 2005. Cuenta su historia que habiéndose encontrado una noche con niños viviendo bajo los puentes del río Mapocho, que atraviesa la ciudad de Santiago, dedicó el resto de su vida a recoger donaciones en dinero, joyas y terrenos para evitar que esta ignominia continuara. Famosa es en la memoria de los chilenos la vieja camioneta verde en que noche a noche iba en busca de esos niños sin hogar, para llevarlos a uno, al Hogar de Cristo. El 14 de agosto de 1952, con 51 años de edad, cuatro días antes de morir de cáncer, San Alberto Hurtado definió así la que había sido su obra: "A medida que aparezcan las necesidades y dolores de los pobres, el Hogar de Cristo que es el conjunto anónimo de chilenos de corazón generoso, busquen cómo ayudarlos, como se ayudaría al Maestro". Si bien la extrema pobreza ha disminuido en términos porcentuales y ha variado sus características, el carisma de su fundador se encuentra vigente en la actual Fundación. El Hogar de Cristo sabe que la realidad de la pobreza hoy en día es muy distinta a la de la década de los años 40, cuando fuera fundado. El diagnóstico de este cambio es expresado, en las páginas que la Fundación Hogar de Cristo mantiene en Internet<sup>1</sup>, en los siguientes términos: "En los últimos diez años el país se ha modernizado e insertado en el mercado global, la economía ha crecido y el empleo ha aumentado, sin embargo, aún quedan bolsones de extrema pobreza y además han surgido nuevas formas de expresión de violencia de los sectores marginados." "La modernidad produce un nuevo tipo de pobreza: Pobres por atraso (a los que 'el progreso va dejando atrás' y Pobres por modernización, ('producidos' por el propio desarrollo"

está formado por exitosos empresarios y ejecutivos que, sin cobrar por su trabajo, han sabido transformarla en una organización gestionada de acuerdo a criterios de eficiencia y eficacia, algo que se hace patente en su misión: “El Hogar de Cristo acoge con dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de San Alberto Hurtado, promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad”

Quisiéramos llamar la atención sobre algunos aspectos. La gestión estratégica moderna considera de extrema importancia definir misiones que permitan orientar la colaboración organizativa. El solo hecho de que el Hogar de Cristo cuente con una misión da claros indicios acerca de la forma en que es conducida su gestión. Al referirse a los extremadamente pobres, habla de exclusión social, fenómeno contemporáneo que, como Luhmann ha demostrado, es producto de la diferenciación funcional propia de la moderna sociedad mundial (Luhmann, 1998; Luhmann, 2007). Finalmente, utiliza los términos de “transparente, eficiente y eficaz”, para definir a la organización; valores todos centrales en la gestión de las organizaciones modernas.

En lugar de señalar los enormes logros alcanzados por esta importante organización, considerada una de las más eficientes del mundo en su rubro, deseamos hacer ver -mediante algunos ejemplos- que su cultura considera una gestión profesional que hace uso de todas las herramientas propias de ésta.

Para financiar la obra, San Alberto Hurtado hacía uso de sus excelentes vínculos sociales -su familia pertenecía a la clase alta chilena- y solicitaba a las personas más ricas y poderosas del país que hicieran donaciones. Una vez al año podía hacerse una colecta nacional, lo que también contribuía. La publicidad era prácticamente inexistente. Los tiempos han cambiado. Hace algunos años, se inició una agresiva e innovadora campaña para recolectar fondos. Se instituyó la posibilidad de hacerse “socio del Hogar de Cristo”, comprometiéndose a aportar mensualmente una cierta cantidad de dinero. En los supermercados, las cajeras preguntan a sus clientes si quieren donar “el vuelto”, esto es las monedas menores que se devuelven al cliente que ha efectuado un pago, al Hogar de Cristo. Esta propuesta difícil de rechazar ha generado cantidades considerables de dinero. Hay, además, vistosos afiches publicitarios distribuidos por el país, en los que se motiva a trabajar como voluntario, bajo el lema: “Ningún trabajo es mejor remunerado”. Otros incentivan a hacer donaciones con la frase: “Es mejor dar que recibir”.

El voluntariado debe cumplir con normas claras y estrictas, lo que lo hace profesional. Nada tiene que ver su actividad con una actitud de misericordiosa

beneficencia que se entrega cuando se quiere. Quienes quieran participar voluntariamente, han de comprometerse que lo harán siempre, mientras dure su compromiso. Sólo así se ha podido hacer de esta gigantesca obra una organización que cumple con los tres valores que hicimos notar en su misión. La transparencia con que es administrada permite que no se filtre ni un solo peso en alguna dirección equivocada. Jamás la sospecha de corrupción ha manchado el nombre de la institución ni el de alguno de sus integrantes. La eficacia se demuestra en el alcance de sus múltiples programas. La eficiencia ha quedado absolutamente probada tanto en la recolección como en el destino de cuantiosas sumas de dinero. El Hogar de Cristo es un orgullo para Chile.

El cambio cultural, lo dijimos, no necesita ni podría ser total. El caso del Hogar de Cristo demuestra fehacientemente que se pueden respetar las premisas indecidas e indecibles que han quedado grabadas en la memoria de una organización. La figura del fundador, la santidad de su propósito, su vieja camioneta verde, sus frases impregnadas de abnegación y amor por los más pobres entre los pobres son el patrimonio más valioso de esa memoria cultural. El profundo cambio cultural no ha tocado nada de eso, sino que atesorándolo, se ha apoyado en él para hacer una lectura moderna y profesional de sus objetivos. El resultado es una fundación de beneficencia que se administra siguiendo el modelo de las empresas productivas. No son escasas las personas que creen ver que este último se encuentra en las antípodas de la primera y por eso fue necesario hacer este cambio cultural que concilia lo mejor de ambos, sin que sus diferencias se obstaculicen mutuamente.

### 3.1.2. *Un techo para Chile*<sup>3</sup>

En el año 1997, un grupo de universitarios preocupados por la situación de pobreza extrema de algunos de sus compatriotas decide invitar a estudiantes de todas las universidades a unirse a ellos, para realizar juntos un proyecto concreto: construir 350 casas para familias sumamente pobres de la zona sur del país. Esta experiencia fue exitosa en muchos sentidos:

1. Vieron cumplido su proyecto, porque lograron construir esas viviendas y entregarlas a las familias para las que habían sido edificadas.
2. Descubrieron que era posible y gratificante la colaboración de estudiantes provenientes de universidades y carreras muy distintas: el valor de la diversidad.

---

<sup>4</sup> La información acerca de este programa ha sido obtenida de: <http://www.untechoparachile.cl/>, visitada en junio 2007.



3. Quisieron mantener vivo el fuego de amistad y compromiso que los había inflamado.
4. Se entusiasmaron por emprender un desafío mayor.
5. Asumieron que el problema de la pobreza inhumana no podía ser tan sólo responsabilidad del Estado, también lo era suya y querían hacerse cargo de ella.

Se propusieron entonces un proyecto de mayor alcance, que requeriría convocar a otros muchos universitarios. Querían construir 2000 mediaguas para recibir, con ellas terminadas, el año 2000. Pese a ser ambicioso, este nuevo objetivo se logró en septiembre del año 1999 y sus propietarios podrían esperar la llegada del año 2000 habitándolas. Ambos proyectos habían sido concluidos felizmente y la iniciativa parecía también terminada. Sin embargo, enmarcado en el Jubileo, el año 2000 trajo una propuesta incluso más exigente. El Arzobispado de la Iglesia Católica quiso hacer de la construcción de mediaguas por parte de los jóvenes la campaña símbolo de la Iglesia, porque había visto en esos universitarios los valores que deseaba destacar. Y los jóvenes aceptaron, haciendo ver que la convocatoria debería ser amplia, aceptando y respetando la diversidad ya no sólo de universidades y carreras, sino también de postura religiosa, política o cualquiera otra. Esta condición estaba también en consonancia con los deseos de la Iglesia y por eso se planteó el desafío de construir 2000 mediaguas en el año 2000.

Los esfuerzos de comunicación fueron inesperadamente reforzados por un año muy lluvioso que hizo visible la tragedia que vivían esos seres tan necesitados. Golpeados por las dolorosas imágenes que la televisión mostraba de tantos seres humanos afectados por las inclemencias del tiempo sin tener siquiera un techo para poner sobre sus cabezas y las de sus hijos pequeños, los chilenos dieron su apoyo al proyecto de tal forma, que ese año 2000 se pudo construir 5.701 viviendas básicas. Ese mismo año 2000, el proyecto "Un techo para Chile" amplió su cobertura a nivel nacional. Desde el año 2001 en adelante, esta iniciativa juvenil ha continuado construyendo casas, pero el estrecho contacto de los jóvenes con los humildes les ha hecho darse cuenta de las muchas necesidades de éstos, así como también de la condición privilegiada que un grupo de universitarios caracterizado por la diversidad tiene para ofrecerles respuesta profesional. Complementaron, entonces, el proceso de construcción de mediaguas con planes de educación, capacitación laboral, fomento productivo, asesoría jurídica, prevención y promoción de salud, etc. De esta forma, aprovechando el sentido mismo de su condición de universitarios, de pertenecer a esa institución social tan antigua que en su seno une la diversidad -"Uni-versidad"- el proyecto empezó a ofrecer

una respuesta compleja a un problema que también lo es. Ahora el proyecto se propuso combatir la pobreza en sus múltiples expresiones.

La construcción de mediaguas se orienta a dar pronta solución a las necesidades de mayor urgencia que tienen estas personas cuya pobreza las lleva a agruparse en campamentos con viviendas miserables, donde el viento y la lluvia penetran con toda su dureza. Los pisos de tierra inundados mantienen la humedad y el frío nunca acaba. Chozas muy pequeñas, sin espacios separados, hacen que el hacinamiento sea la norma. Los universitarios de “Un techo para Chile” saben que construir una mediagua no contribuye a sacar a estas familias de su amarga situación. Sólo es una solución de emergencia, pero que abre una puerta a la confianza de los pobladores. En efecto, éstos, al ver que los estudiantes llegan con una ayuda necesaria y concreta, generan con ellos un vínculo que hace posible continuar apoyándolos para que puedan salir de ese campamento al que los ha relegado la vida. Este trabajo de largo plazo tiene como finalidad organizar a los pobladores y entregarles herramientas que les permitan tomar la iniciativa de dirigir su propia vida y abandonar simbólicamente el campamento. Con generosidad, jóvenes universitarios de distintas carreras, edades, cursos, universidades y origen social, donan cada semana voluntariamente parte de su tiempo para visitar los campamentos donde son ya conocidos y recibidos con cariño, porque se reconoce su entrega y el inmenso valor del conocimiento que quieren regalar.

Sabiendo que la educación, como la riqueza, se distribuye desigualmente, universitarios ofrecen sus servicios profesionales para estimular el desarrollo de los párvulos, servir como tutores de niños para crear hábitos de estudio y mejorar su rendimiento escolar o realizar cursos de nivelación escolar de adultos orientándolos en las alternativas de capacitación existentes.

La exclusión social tiene una fuerza terriblemente integradora. Quien está excluido de un subsistema de la sociedad tiene una alta probabilidad de quedar también excluido de los demás (Luhmann, 1998; Luhmann, 2007). Por esta razón, “Un techo para Chile” ha creado un Plan Jurídico destinado a permitir el acceso a la justicia para estos excluidos que tan lejos se encuentran de alcanzarla. Se les dan a conocer los derechos y obligaciones ciudadanos, los mecanismos para hacerlos valer y las instituciones a las cuales han de recurrir.

“Un techo para Chile” ha hecho una alianza con el Banco Santander Banefe para crear un Programa de Micro-créditos cuyo objetivo es fomentar las capacidades emprendedoras de los pobladores de los campamentos, mediante asesorías especializadas y pequeños préstamos en dinero destinados al desarrollo de negocios existentes o fundar otros nuevos. Cada asesor es un estudiante universitario que se hace cargo de tres microempresarios y los capacita en materias afines a la

conducción de su pequeña empresa. Les enseña a elaborar un presupuesto y a defender sus iniciativas y proyectos ante un Comité de Créditos. Si estos proyectos son aprobados, el asesor hace personalmente entrega del dinero a sus asesorados, cobra semanalmente las cuotas de pago y hace un seguimiento de la conducción del negocio emprendido.

El plan de apoyo en salud se ocupa de fomentar hábitos saludables y crear conciencia familiar sobre la importancia de la salud y su cuidado. La iniciativa pretende que los pobladores asuman su responsabilidad personal, familiar y comunitaria por el auto cuidado. Cada uno de esos niveles -individual, familiar y comunitario- requiere hacerse cargo de sus propias responsabilidades en lo que se refiere a enfrentar un ambiente adverso con una actitud proactiva en lugar de la pasividad de la desesperanza.

Una vez que la comunidad se halla organizada, es apoyada técnica y socialmente para que ella misma encuentre una solución definitiva a la acuciante necesidad de vivienda de sus miembros. La ayuda consiste, entonces, en activar las redes sociales propias de la fundación y también las de cada uno de sus integrantes, para lograr que los pobladores puedan postular a los subsidios habitacionales ofrecidos por el Estado y trasladarse a un nuevo barrio donde la comunidad continúe unida y pueda hacer uso de las herramientas aprendidas. Pero el apoyo no concluye allí. Al trasladarse a su nuevo hogar, se desarrollan actividades con las familias para encontrar participativamente soluciones de habitabilidad de sus viviendas. Esto empieza desarrollando hábitos de iluminación, aseo, orden, prevención de accidentes hogareños, cuidado de la vivienda e importancia de construir un barrio para la vida comunitaria. Se presta luego asesoría en la planificación, diseño y consolidación de los espacios comunitarios, áreas verdes y sitios de esparcimiento.

El impacto que ha tenido la fundación en la sociedad chilena ha sido tan considerable, que personas no pertenecientes a la comunidad universitaria hicieron saber su deseo de contribuir. Entonces, para dar cauce efectivo a este anhelo, se generaron nuevos programas:

1. Estudiantes de Enseñanza Media: convoca a alumnos secundarios provenientes de colegios y liceos de todo el país que deseen comprometerse a trabajar del mismo modo que los universitarios para contribuir a la superación de la pobreza.
2. Construyendo en familia: Se ofrece a las familias que lo deseen la posibilidad de comprar, construir y donar una mediagua a otra familia que la necesita. Trabajando unidas con los voluntarios, ambas familias, duran-

te un fin de semana conforman una comunidad de esfuerzo, convivencia y alegría. La idea es acercar a familias cuyas realidades son distintas, para que se encuentren en su humanidad.

3. Empresa: Se orienta a que voluntarios de empresas realicen el esfuerzo de construir estas viviendas básicas, con el fin de unir a las empresas con el mundo de la pobreza y potenciar la conciencia social de sus integrantes.

El año 2001 trajo un nuevo desafío. Desastres provocados por la naturaleza en El Salvador y Perú llevaron a exportar la iniciativa. Universitarios chilenos de “Un techo para Chile”, unidos con estudiantes de universidades de cada uno de esos países, desarrollaron sendos proyectos destinados a proveer de viviendas básicas a personas aquejadas por una pobreza extrema en esas naciones. Al hacerlo, se estaba poniendo la primera piedra de lo que luego sería “Un techo para mi país”, organización sin fines de lucro que abarca ocho países latinoamericanos y que persigue lograr que la sociedad se comprometa con sus miembros más desposeídos. Es decir, la fuerza de la organización puede traspasar las fronteras porque es convincente y demuestra que se puede hacer cambios en la cultura.

Al estar formada principalmente por jóvenes universitarios, esta fundación hace posible aportar inteligencia, conocimientos profesionales, desprendimiento y entrega juveniles para ponerlos al servicio de los excluidos. Esta fundación es ella misma una organización joven, plena de vigor y entusiasmo, para la cual no existe lo imposible. Su cultura organizacional se cimienta sobre el valor de la solidaridad. Nada de esto parecería extraordinario, porque desde siempre la juventud se ha caracterizado por su generosidad y espíritu de servicio a los desposeídos. Lo que vale destacar, no obstante, es que la cultura organizacional de “Un techo para Chile” contiene las semillas de una nueva clase de juventud, diferente a las generaciones que la precedieron. Se trata de una juventud pragmática, orientada por el logro, conocedora de la importancia de la gestión y el aporte profesional. Esto hace que su iniciativa pueda mostrar resultados y no se contente con las buenas intenciones. Se hace cargo del problema conciente de todas sus aristas y sabedora de la necesidad de enfrentarlo planificada e integralmente. Esta juventud carece del idealismo soñador e infructífero que tuvieron otras generaciones, sus proyectos son concretos y específicos, programados y se cumplen. Todo avance es medido y evaluado meticulosamente, para mejorar continuamente su rendimiento.

Sorprende, en “Un techo para Chile”, la seriedad y eficiencia con que se ejecuta lo planificado. No hay espacio allí para la improvisación, ni mucho menos para la negligencia. Quien quiera participar, puede hacerlo. Su compromiso es voluntario, pero esto no significa que una vez asumido sea posible fallar. Quien voluntaria-

mente se compromete sabe que se ha obligado férreamente a cumplir. La cultura organizacional destaca, además, el respeto por las profesiones que está estudiando cada uno de sus integrantes. Por eso es que ninguno de ellos intenta hacer su aporte laxamente, sin preocuparse por la calidad. Todos ellos se están probando a sí mismos la índole de profesionales que llegarán a ser y ninguno podría aceptar que será un profesional de segunda categoría.

En un país que hasta mediados del siglo recién pasado descansaba en el Estado para la solución de cualquier problema comunitario, llama la atención esta cultura organizacional que nada exige del Estado, sino que asume como suya esta obligación social hacia los pobres. La cultura organizacional de “Un techo para Chile” es un índice claro del cambio que está experimentando la cultura del país en su proceso de incorporación acelerada a la sociedad mundial.

### **3.2. Organizaciones sin fines de lucro de servicio a la comunidad**

En Chile hay una gran variedad de Organizaciones No Gubernamentales orientadas a servir de diversa manera a la comunidad. Hemos seleccionado una que cuenta con una cultura interesante, porque los criterios de selección que la constituyen como sistema no la ciegan a otras perspectivas -como sería de esperar porque ésa es la función de todo criterio de selección-, sino que la inducen a buscar y encontrar los intereses de organizaciones muy diversas, con el objeto de colaborar en los marcos de una alianza.

#### *3.2.1. Corporación de Ayuda al Niño Quemado COANIQUEM<sup>4</sup>*

En la cultura de COANIQUEM está profundamente arraigada la idea de que para prolongar su existencia debe reinventarse, agregando nuevos servicios que contribuyan al tratamiento integral del paciente y su familia. La cultura organizacional también da por sabido que para esto requiere de alianzas específicas que le permitan asumir los desafíos a emprender en cada nueva vida. Es así como en sus 25 años de existencia COANIQUEM ha logrado crear una asombrosa red de alian-

---

<sup>4</sup> COANIQUEM nace oficialmente el 19 de abril de 1979 como iniciativa del Dr. Jorge Rojas Z. Su principal establecimiento asistencial, ubicado en la populosa comuna de Pudahuel, en el sector poniente de la capital de Chile, inició su labor en 1982, como un pequeño consultorio al servicio de los vecinos, y ha ido aumentando progresivamente la cantidad y complejidad de las atenciones, llegando a ser un centro de referencia regional, nacional e incluso internacional, para la rehabilitación de niños quemados. A la fecha se han construido 4.250 m<sup>2</sup>, de instalaciones para atención ambulatoria integral, incluidas intervenciones quirúrgicas bajo el sistema de hospitalización diurna transitoria. Las prestaciones de salud se entregan a través de unidades clínicas, médico – quirúrgica, rehabilitación, enfermería y en las de apoyo clínico terapéutico y diagnóstico. El centro dispone de una dotación cercana a 100 personas, de las cuales el 40% son profesionales de la salud (médicos cirujanos, fisiatras, dermatólogo, pediatra, anestesiólogo, enfermeras universitarias, kinesiólogos, terapeutas ocupacionales, psicólogos, asistentes sociales, músico-terapeutas y tecnólo-

zas mediante las cuales la institución sido capaz de cumplir su misión, planteándose y alcanzando nuevas metas.

Desde los inicios de la fundación, el Dr. Rojas era consciente de que ésta debería conseguir fuertes sumas de dinero para estar en condiciones de satisfacer su objetivo prioritario: entregar rehabilitación a niños quemados sin costo para sus familias. El modo de hacerlo consistió en la formación de alianzas con empresas privadas que encontraran alguna utilidad en ellas. Sólo alianzas en que ambas partes vieran expresarse sus intereses, esto es, alianzas de ganar-ganar, serían estables y podrían garantizar un financiamiento duradero.

Una alianza con ESSO Chile filial de EXXON Mobil permite financiar la construcción y equipamiento de la primera etapa del Centro de Rehabilitación de la comuna de Pudahuel. Para apoyar una causa, ESSO exigía que ésta fuera relevante para las necesidades de la comunidad, políticamente neutral y de naturaleza no controversial. Todas estas características las cumplía COANIQUEM a la perfección. Por su parte, ESSO necesitaba establecer una buena relación con la prensa y vio en COANIQUEM una carta de triunfo para provocar buena disposición en los medios de comunicación y sus periodistas. A su vez, COANIQUEM construyó sus relaciones públicas bajo el alero de ESSO. Los beneficios se doblaron. Finalmente la campaña “Ayúdenos a Ayudar”, en que ESSO donaba aproximadamente un décimo de centavo de dólar (US 0,001) por litro de gasolina vendida en todo el país tuvo impresionante éxito. COANIQUEM recibió U\$220.000 y la venta de combustible aumentó un 5% con un efecto continuado aun cuando la campaña terminó.

Pero las cosas no terminan ahí para COANIQUEM; una segunda alianza, esta vez con la agencia de publicidad Zegers DDB ayuda a la consolidación de la organización y a hacer más eficaz la alianza con ESSO Chile ya que mejora la visibilidad de las acciones emprendidas en conjunto. Además, la libertad que otorga COANIQUEM a sus publicistas le ha traído a Zegers DDB numerosos premios.

Y las alianzas siguen, en 1995 se hacen dos, una con la empresa de buses interurbanos Tur-Bus que le permite trasladar gratis a los pacientes desde cualquier parte del país a los centros de tratamiento. La otra alianza se establece con

go médico) y el 25% técnicos de apoyo terapéutico. Junto al centro de rehabilitación, también se encuentra Casabierta, lugar que acoge a los menores de lugares apartados de la ciudad y de otros países, acompañados por uno de sus padres, permitiendo que mantengan la continuidad escolar a través de una escuela hospitalaria, conocida como Ámbito de Acogida. En el centro se han atendido gratuitamente más de 75.000 niños chilenos con quemaduras. En los últimos años se ha abierto la atención a otros países del continente, habiendo recibido ya sobre un centenar y medio de pacientes extranjeros. Cada año se otorgan 50.000 consultas y se efectúan 25.000 procedimientos terapéuticos por el equipo profesional del establecimiento. El apoyo psicológico es fundamental en el resultado de los tratamientos de rehabilitación, ayudando inicialmente a los padres y luego a los niños que sufren por su imagen corporal afectada por alguna secuela. El apoyo al niño y a su familia permite además la continuidad del tratamiento y el adecuado cumplimiento de las actividades terapéuticas que deben realizarse en el hogar.

Cristalerías de Chile la cual necesitaba mejorar la labor de reciclaje para que su viña Santa Rita cumpliera con los requisitos medioambientales para entrar en mercados internacionales de alta exigencia en esa materia. Usar solamente el “marketing verde” no había dado buenos resultados.

La campaña “Reciclando... el vidrio ayuda”, se realiza en conjunto con Cristalerías Chile, quien proporciona los medios para efectuarla y compra el material recolectado, para luego reutilizarlo. El dinero recaudado a través de esta actividad, cubre parte de los gastos operacionales de Casabierta, lugar de acogida para niños de zonas lejanas en compañía de uno de sus padres.

La unión del concepto del cuidado del medio ambiente y la generosidad, hacen de esta campaña un programa de gran éxito, al evitar que varios miles de toneladas de vidrio vayan a parar a los vertederos cada año, al tiempo que se establece un compromiso con la costosa y larga rehabilitación de un niño quemado.

Todo esto se logra gracias a la red conformada por los medios de comunicación que difunden la iniciativa, los municipios y supermercados que autorizan la ubicación de contenedores y por miles de personas que ya no botan sus envases de vidrio a la basura.

Los resultados de la campaña han sido impresionantes. El primer mes se reciclaron 12 mil kilos de vidrio, hoy se reciclan más de 800 mil kilos mensuales, lo que significa que Cristalerías de Chile logra recuperar el 35% de su material productivo. Se calcula que, gracias al reciclaje, COANIQUEM recibe aproximadamente \$10 millones mensuales lo que ha posibilitado la construcción de más instalaciones y mejorar su servicio.

La reinención instalada en la cultura de COANIQUEM no se detiene, sino que sigue en marcha con un nuevo proyecto, ahora continental. Para llegar a los niños de toda América ha establecido una nueva alianza que significa el apoyo de la empresa de aerolíneas LAN y ha creado, además, una nueva institución en Estados Unidos -COANIQUEM BCF (Burned Children Foundation)- con el apoyo de los Clubes de Rotarios del continente y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

Nos ha parecido importante reseñar este caso, porque muestra claramente que es posible construir culturas en que el cambio constituya un valor, en lugar de ser visto como un mal que debería ser evitado y contra el cual se levanta toda clase de barreras. Se trata, además, de una cultura pragmática que no vacila en establecer alianzas recíprocamente provechosas con empresas privadas. En lugar de soli-

citar donaciones que pueden ser únicas, pasajeras o, al menos inestables, se opta por negociar acuerdos en que las empresas privadas encuentran una clara utilidad.

Para hacerlo, ha sido necesario buscar modos de colaboración al interior del área de interés de las propias empresas aliadas: Responsabilidad Social Empresarial, Relaciones Públicas, Imagen y venta de gasolina con ESSO; Publicidad con Zegers DDB; transporte con Tur-Bus y Lan; reciclaje de vidrio con Cristalerías de Chile. Este punto tiene enorme relevancia, porque muestra una cultura organizacional de gran maleabilidad donde la inventiva es central. Con la vista puesta en su misión, los ejecutivos de COANIQUEM son capaces de asumir la perspectiva de negocios de sus eventuales aliados, para ofrecerles un proyecto de cooperación de beneficio mutuo.

Como cualquier sistema autopoiético, las organizaciones operan clausuradamente (Luhmann, 2000). Esto significa que sólo aceptan como información lo que hace resonancia en sus estructuras. De acuerdo a la ley de variedad requerida, ningún sistema es tan complejo como su entorno. Entre sistema y entorno hay, por consiguiente, una gradiente de complejidad, lo que obliga al sistema -para evitar ser destruido por la variedad del entorno (*only variety can destroy variety* (Ashby, 1958: 207)- a reducir la complejidad de éste seleccionando sólo algunos puntos de contacto en los que se dejará irritar por determinado tipo de eventos del entorno.

Vimos que la cultura organizacional contiene los esquemas de distinción con los cuales la organización observa su entorno. La cultura opera como el gran reductor de complejidad que hace posible que la organización se mueva en un entorno acorde con las posibilidades de la organización. Permite, además, que las coordinaciones entre los miembros de la organización sean fáciles de llevar a cabo, porque todos comparten puntos de vista y valores semejantes. Esta misma ventaja de toda cultura organizacional, sin embargo, se transforma en desventaja al momento de establecer alianzas con organizaciones cuya cultura -el conjunto de sus esquemas de distinción- difiera sustancialmente. En efecto, es extremadamente improbable que puedan coincidir en la definición de problemas o que puedan encontrar puntos en común. Lo que para una organización tiene importancia vital, para la otra puede ser insignificante o invisible. Si para ésta el afán de lucro constituye un motor válido, para aquélla puede parecerle punto menos que reprobable. Sin ir más lejos, las diferencias culturales causan parte no menor de las dificultades en las fusiones empresariales.

Por la razón antedicha, la cultura organizacional de COANIQUEM resulta particularmente interesante. Las premisas indecidas e indecibles que la constituyen, le facilitan asumir de manera empática esquemas de distinción similares a las de su posible aliada. Sólo así podrá encontrar modos de hacerle atractiva la



cooperación. Es altamente probable que esta característica tan peculiar de la cultura organizacional de COANIQUEM se derive de su misma operación. El tratamiento de niños quemados requiere una enorme empatía de parte de los profesionales y funcionarios encargados. Es fácilmente observable, en hospitales y organizaciones cuya función consiste en aliviar el dolor, que esta capacidad de ponerse en el lugar del otro se convierte en una importante premisa -indecidida e indecible- de las decisiones y comportamientos de todos los miembros, no sólo de quienes, como los médicos y enfermeras, necesitan de ella por la índole misma de su actividad, sino también de funcionarios administrativos que no la requieren para desarrollar su labor. Es probable, entonces, que una cultura consistente en tales premisas habilite a sus ejecutivos para que logren asumir otras perspectivas -ponerse en el lugar de los ejecutivos de otras empresas- viendo así oportunidades que de otro modo no verían, porque son totalmente ajenas a sus afanes.

### **3.3. Organizaciones de servicio a sus afiliados**

Del conjunto de organizaciones sin fines de lucro destinadas al servicio de sus afiliados, hemos seleccionado una de las tres Mutuales existentes en el país. También contribuye a esta tarea el Instituto de Normalización Previsional (INP), el cual, por ser estatal, difiere de las tres mutuales. La relevancia de estos organismos es clave al momento de evaluar las condiciones de la seguridad en el trabajo, así como de la prevención, tratamiento y rehabilitación de enfermedades y accidentes laborales. La ley que las regula declara obligatorio el seguro social ante riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. Deberán estar asegurados todos los trabajadores por cuenta ajena, cualquiera sea la índole de sus labores. En la actualidad, el 72% de los trabajadores activos está protegido, cifra muy por encima del promedio mundial que alcanza un 41%, del de América Latina que es un 40%, de Asia (23%), África (16%) y de los países en vías de desarrollo (23%). Sólo es inferior al promedio de los países desarrollados (86%)<sup>5</sup>. Como destaca la revista *RH Management* en su edición de mayo de 2007: "Gracias al aporte realizado por el sistema de mutualidad en Chile y la incorporación de nuevas exigencias, la salud y la seguridad ocupacional ocupan un lugar relevante en la estrategia de las empresas".

#### *3.3.1. Mutual de seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción<sup>6</sup>*

Surgen nuevos grupos laborales, como los independientes y temporales, y aparecen nuevas formas de empresas productivas. La práctica generalizada de la

<sup>5</sup>Fuente: [http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/M.AngelMartinez\\_ACHS-CHILE.pdf](http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/M.AngelMartinez_ACHS-CHILE.pdf), visitado en junio 2007.

<sup>6</sup> La información sobre la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción se ha obteni-

externalización *-outsourcing-* de todas las labores consideradas sin relación directa con la competencia central *-core competence-* de la empresa, condujo a complejas situaciones de seguridad laboral. Empezó a ser frecuente el caso de trabajadores pertenecientes a una empresa contratista, que trabajan en las instalaciones de otra empresa, a la cual prestan sus servicios. Dado que se trata de empresas distintas, podía darse el caso -y así ocurría- que la empresa contratante y la contratista tuvieran diferentes estándares de protección en el trabajo. Al momento de producirse un accidente, sin embargo, ambas empresas intentaban deslindar responsabilidades. La situación llegó a un punto en que fue necesario dictar una ley de subcontratación que hace a la empresa contratante responsable solidaria.

También se han producido diferencias de todo tipo, sueldos, protección, seguridad, beneficios, etc. entre trabajadores que cumplen funciones semejantes en el mismo lugar de trabajo, porque unos pertenecen a la empresa, están contratados por ella, y otros pertenecen a una pequeña empresa contratista que sólo presta un servicio que la empresa mayor ha externalizado. La clara inequidad que esto trae consigo ha preocupado la atención de la alta gerencia de la mutual de seguridad que ve la necesidad de buscar formas de extender a toda clase de trabajadores los beneficios del sistema, esto es darles la oportunidad de contar con prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales y el tratamiento adecuado si se llegan a producir.

La incorporación masiva de la tecnología, por otra parte, ha generado enfermedades profesionales y accidentes nuevos. Los contratos de trabajo tienen menor estabilidad y los despidos masivos son frecuentes, lo que aumenta el stress laboral y las enfermedades y accidentes relacionados. Todo esto hace imperioso determinar con precisión las causas que han conducido al desarrollo de una enfermedad profesional.

do de su Memoria Anual del año 2005. La Mutua de Seguridad fue fundada el año 1966 por la Cámara Chilena de la Construcción. La preocupación por la alta tasa de accidentalidad en el trabajo da origen a la iniciativa de fundar una Mutua de Seguridad destinada a la prevención, tratamiento y rehabilitación de los trabajadores de empresas afiliadas. A cuarenta años de su fundación, la Mutua de Seguridad puede señalar con orgullo que se ha logrado reducir esa tasa de accidentalidad de 40% en 1966 a 6.41% el año 2005 y se estima que su descenso continúa. Esta cifra de 6.41% sitúa a Chile en los estándares de protección de países más desarrollados. La disminución de accidentes está acompañada por otro logro importante de la labor desarrollada por la Mutua de Seguridad. En su memoria del año 2005, se destaca: "haber ido generando en el seno de las empresas una cada vez mayor conciencia de responsabilidad social empresarial, que se ha manifestado en el trato a los colaboradores, en la preocupación por sus riesgos y en el compromiso con el deber ético que implica crear condiciones de seguridad y salud en el ambiente laboral, que permitan mejorar la calidad de vida de los trabajadores." La Mutua de Seguridad tiene un promedio anual de 1.065.069 trabajadores afiliados, lo que hace que su gestión influya sobre un gran número de personas. Es por esta razón que hoy se enfrenta al desafío de presentar soluciones a problemas que se comienzan a perfilar como producto del acelerado cambio de la economía del país.

El perfil epidemiológico de los riesgos laborales en las organizaciones chilenas ha variado desde la mayor importancia relativa de los accidentes laborales a una mayor relevancia de las enfermedades profesionales, tanto las derivadas de riesgos clásicos (hipoacusia, silicosis), como las que resultan de riesgos emergentes, especialmente enfermedades músculo- esqueléticas.

Por su parte, el acelerado proceso de globalización de la economía chilena enfrenta a sus empresas con exigencias de seguridad y salud ocupacional que superan la normativa vigente y le atribuyen al cuidado preventivo de la seguridad y salud de los trabajadores el carácter de imperativo moral, haciéndolo parte de la responsabilidad social empresarial.

Todos estos cambios implican que el escenario en que se desarrollan las actividades de la Mutual de Seguridad ha variado significativamente y que, si bien esta misma ha sido un actor importante que apoya a las empresas afiliadas para que logren responder adecuadamente a los nuevos desafíos, sus autoridades estiman indispensable profundizar y afianzar los cambios culturales iniciados.

La memoria del año 2005 indica que los “programas de control de riesgos, durante el 2005, continuaron demostrando su eficacia, lo que se refleja en el descenso de la tasa de accidentalidad en el trabajo de un 6,79%, en 2004 al 6,41% en el año 2005”. El éxito logrado por esta organización, podría reflejar que en forma lenta, pero segura el sistema de mutualidades ha ido cambiando la cultura de prevención en las organizaciones chilenas. Tiene como consecuencia, además, que se torna indispensable dar un golpe de timón que signifique cambiar las prioridades en la gestión de la Mutual de Seguridad, porque como producto de su exitosa labor se ha modificado dramáticamente la índole de los problemas que debe enfrentar como parte de su operación habitual.

Efectivamente, esta Memoria anual hace ver que, hasta hace poco tiempo, existía la difundida idea entre trabajadores, empresarios y opinión pública chilena, en general, que las mutualidades se dedicaban fundamentalmente al tratamiento de accidentes del trabajo. Debido a las grandes inversiones que habían hecho estas organizaciones en infraestructura de salud, contaban con modernos y equipados hospitales los que, por su notoria visibilidad, llegaron incluso a transformarse en sinónimo de toda la empresa: la opinión pública entendía, por consiguiente, que una empresa de mutualidad era poco más que un inmenso y moderno hospital. En el lenguaje de los trabajadores, se hablaba de: “llevar al accidentado a la mutual”, queriendo aludir al hospital que ésta tenía para tratar los accidentes de sus afiliados. La drástica reducción de la tasa de accidentes unida a los avances en el tratamiento médico, que permiten atender ambulatoriamente accidentados que antes requerían ser internados para asegurar su reposo e inmovilidad, tiene

como consecuencia que los centros asistenciales del sistema de mutualidades han quedado sobredimensionados para atender las necesidades de sus afiliados. La Memoria del año 2005 hace ver que, actualmente, el 95% de los trabajadores siniestrados que llegan a los centros de atención reciben tratamiento ambulatorio y que se ha optado por utilizar los excedentes de infraestructura y profesionales abriéndolos a toda la comunidad.

El cambio consiste en priorizar la asignación de recursos para la prevención de riesgos, seguridad en el trabajo y salud ocupacional de los trabajadores. Con esta nueva definición de prioridades se persigue, además, que los distintos *stakeholders* de la Mutual de Seguridad entiendan que la principal labor de la organización consiste en prevenir los accidentes y aumentar la salud ocupacional de los trabajadores. Este no es un cambio menor, sino la modificación definitiva de la cultura organizacional chilena. En efecto, si bien el descenso de la tasa de accidentalidad de 40% a 6,41% refleja que se ha logrado introducir la prevención en la cultura de las organizaciones chilenas, la alta dirección de la Mutual de Seguridad se propone lograr un cambio mucho más profundo y definitivo. En los términos de la Memoria del año 2005, el propósito es eliminar “la idea de la prevención como una mera función obligatoria de cumplimiento de la Ley e (incorporar) en empresarios y trabajadores los conceptos de seguridad y salud ocupacional como un imperativo valórico, adscrito a la calidad de ser humano que tiene todo trabajador, donde la prevención es entendida como parte integrante del derecho que tiene toda persona a trabajar en condiciones seguras y en un ambiente saludable”.

Para avanzar en esta dirección, la Mutual ha organizado sus actividades bajo el concepto Seguridad y Salud Ocupacional, con el fin de contribuir a que las empresas adherentes lo incorporen de acuerdo a su realidad particular. Ya hay empresas cuya cultura organizacional considera la promoción de condiciones, conductas y actitudes de protección en el trabajo y salud ocupacional, mientras que otras se han focalizado en lograr una certificación integrada de calidad, protección del medioambiente y seguridad y salud ocupacional. También hay empresas que solicitan apoyo para fortalecer y desarrollar sus propios programas de prevención de riesgos, en tanto otras prefieren adoptar los Programas creados por la Mutual. Los modos pueden ser variados, pero todos han contribuido a prevenir los riesgos en el trabajo, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y la productividad de las empresas.

Hemos reseñado brevemente algunos de los muchos logros de la Mutual de Seguridad, porque nos interesaba mostrar el modo en que una organización del tercer sector ha conseguido influir decisivamente en la cultura de las organizaciones afiliadas y, a través de éstas, en la cultura organizacional de toda la nación. Por

otra parte, el éxito en su cometido la lleva a enfrentar nuevos desafíos, como los de incorporar a la cultura el valor de la seguridad y salud ocupacionales (SSO) y de abrir sus instalaciones de atención hospitalaria a la comunidad. Estas son tareas que requerirán un importante cambio cultural en la propia organización, pero sus altos ejecutivos lo consideran necesario y están empeñados en lograrlo.

#### 4.- DISTINTAS CULTURAS, MISMOS CAMBIOS

Por razones de espacio no podemos continuar describiendo las organizaciones escogidas, sus exitosos resultados ni sus transformaciones. Sin embargo, las cortas reseñas que hemos hecho nos parecen suficientes para dar por cumplido nuestro objetivo. Queríamos caracterizar la cultura organizacional de organizaciones del tercer sector chileno y bosquejar, con algunas pinceladas, los importantes procesos de cambio que estas culturas han experimentado. Deseábamos, además, demostrar que una definición rigurosa del concepto de cultura organizacional hace de éste un instrumento apropiado para comprender los factores culturales y las modificaciones que tiene toda cultura organizacional. Considerábamos particularmente necesario esto último, debido a que este útil concepto se encuentra en el serio peligro de hacerse banal, debido al desvergonzado manoseo que se ha hecho de él.

Las cuatro organizaciones que hemos seleccionado han incorporado conocimiento profesional a su gestión. Ésta es, probablemente, una de las más importantes razones de su éxito. Los especialistas saben que ésta es central: “La historia de las organizaciones voluntarias de intervención social no está escrita. Lo que llegue a ser y a hacer cada una de ellas y sus redes dependerá de una gran cantidad de variables. Y, entre ellas, de su gestión” (Fantova Azcoaga, 2001: 123).

Los cambios culturales de estas organizaciones han sido posibles porque en todas ellas se ha priorizado la misión sobre cualquier consideración secundaria. Esta prioridad de la misión es algo reconocidamente relevante para cualquier organización, también las del tercer sector (Drucker, 1992: 1-8). Dar cumplimiento a la misión en las cambiantes condiciones del entorno ofrecido por un país en crecimiento e incorporación acelerada a la sociedad mundial requería que las culturas organizacionales respectivas se transformaran. Se debe comprender que un cambio de cultura es un proceso intencional, que no se ejecuta a través de decretos ni en el corto plazo, sino que se debe ir integrando a la memoria de las organizaciones y requiere de un tiempo adecuado para el cambio de actitudes y comportamientos organizacionales.

Una modificación de importancia en la cultura organizacional del tercer sector chileno ha sido la de aceptar que estas organizaciones sean gestionadas de acuerdo a principios de administración aplicados en organizaciones productivas con fines de lucro. Esto no ha sido del todo fácil, especialmente cuando algunos de los ejecutivos que las asesoraban utilizaban un lenguaje que originalmente era anatema para esas culturas; que estos ejecutivos hablaran de “clientes” o “usuarios” en lugar de “beneficiarios” sonaba como blasfemia para los oídos de los voluntarios más antiguos.

Al profesionalizar su gestión, estas organizaciones han logrado salir del estrecho marco de operaciones cuya estrechez les impedía mejorar sus fuentes de financiamiento. En efecto, hasta hace un par de décadas, el tercer sector se financiaba con fondos públicos, cuotas de socios, colectas, patrocinios, mecenazgos, actividades especiales para recolectar o recaudar fondos, ventas de servicios y, en algunos casos, pagos de los usuarios. Esta forma de financiamiento parece ser la acostumbrada en gran parte del mundo (Fantova Azcoaga, 2001: 137). La gestión profesional ha desarrollado una agresiva e innovadora estrategia para conseguir un mayor y sostenido financiamiento. Aunque es evidente que las misiones de los sistemas organizacionales del tercer sector demandan enormes cantidades de dinero, no parecía posible encontrar fuentes distintas a las tradicionales y éstas no aumentaban en número ni en el monto de sus aportes. Las instituciones del tercer sector eran extremadamente renuentes a desarrollar estrategias de marketing, algo que también parece ser habitual (Drucker, 1992: 53-58). Las relaciones con empresas con fines de lucro se limitaban a los términos del patrocinio o mecenazgo; eran relaciones de una vía, porque no se veía cuál podría ser la utilidad que esas empresas pudieran obtener. Los resultados de la gestión profesional han sido sorprendentes. Hogar de Cristo consigue que supermercados y farmacias se incorporen activamente a su recolección de fondos, solicitando que sus clientes donen su cambio. El lema de la campaña, “Ayudar es sencillo”, hace un juego de palabras porque en Chile se denomina “sencillo” a la moneda menuda, a la calderilla. Las cajeras y vendedores de estos establecimientos manifiestan que les gusta participar en la campaña, porque aportan a una buena causa y dicen alegrarse cada vez que logran acumular alguna suma importante al finalizar su jornada. “Un techo para Chile” permite que las familias vivan una experiencia de solidaridad inolvidable, ellas mismas financian una casa, para luego construirla en estrecha colaboración con sus futuros moradores. Además de esto, ha logrado que la red de cajeros automáticos, cada vez que alguien ingresa le propone: “¿Donaría Vd. mil pesos (casi dos dólares) a “Un techo para Chile?”. COANIQUEM ofrece alianzas atractivas a distintas clases de empresas convirtiéndolas en socias perdurables. La campaña de reciclaje del vidrio, por ejemplo, ha encontrado gran respaldo ciudadano, porque además de beneficiar a las dos organizaciones aliadas contribuye a disminuir el daño ecológico. También la Mutual de Seguridad encuentra un nuevo modo de

financiamiento al abrir sus centros de atención a la comunidad. Junto con prestar un señalado servicio, utiliza así totalmente su gran capacidad instalada que estaba siendo subutilizada como producto de los avances de la medicina y de su propia acción preventiva.

Otro cambio notable en el sector ha sido pasar de una concepción asistencial del cumplimiento de la misión a una de intervención. Esta última se preocupa de generar redes entre los mismos interesados, para que asuman la responsabilidad que les cabe en la solución de sus problemas. Todas las organizaciones seleccionadas y muchas otras pertenecientes al tercer sector han dejado de centrar sus actividades en remediar o paliar una cierta situación social aflictiva, para ocuparse principalmente de su prevención. Este cambio de énfasis ha tenido como consecuencia la necesidad de intervenir en la cultura de los mismos afectados, los que han debido dejar de lado su actitud pasiva e impotente para ocuparse activamente sea en la prevención, sea en el tratamiento de rehabilitación o en la construcción de una vida mejor.

La transformación cultural reseñada, aunque profunda, no ha sido total. La misión de cada una de las organizaciones sigue incólume, así como también se mantienen los valores que inspiran a sus voluntarios y empleados. Habría sido equivocado e inútil intentar un cambio radical. Tampoco ha sido necesario importar nuevos valores. Esto es imposible en un sistema autopoietico que opera clausurado. Todo lo que se ha hecho es simplemente fomentar elementos presentes en dichas culturas dejando, al mismo tiempo, debilitarse a los elementos contrarios que también están presentes. En efecto, junto a los valores de servicio, amor al prójimo, entrega y abnegación, en cada una de las culturas se encuentran ideas que valoran negativamente cualquier acción que parezca propia de otra clase de organizaciones. Molestaba incluso la terminología que pudiera recordar a empresas lucrativas, algo que, por lo demás, parece ser característico del sector más que propio de Chile solamente (Drucker, 1992: 55). Al mismo tiempo, las culturas de estas organizaciones se orientaban hacia una situación ideal, en la cual ya no existiera el problema que las motivaba. La escasez de recursos, la colaboración intermitente de los voluntarios, la ineficiencia y el desorden administrativo eran vistos como naturales e inevitables, casi como si fueran el sello distintivo del sector. Detrás de ellos se ocultaban elementos culturales subentendidos, premisas indecibles e indecidas del decidir organizacional, que podríamos resumir ampliamente como: "Las organizaciones sin fines de lucro se ocupan de las cosas que realmente valen la pena: la vida, el ser humano, la dignidad, atenuar la pobreza y el dolor del prójimo, etc. No hay, en ellas, cabida para consideraciones materiales menores, tales como el dinero, la administración ni la eficiencia. Ésas son, más bien, la ocupación principal de aquellas organizaciones que en su desmesurado afán de lucro se desprecupan del ser humano".

Para muchos de los voluntarios era descorazonador ver que todos sus esfuerzos no conseguían sino ofrecer un débil paliativo a las miserias que quisieran ver desaparecer. Los desanimaba también la dureza del corazón de tantos que pudiendo hacer un aporte generoso, se contentaban con algunas monedas o ninguna. Se quería hacer tanto con tan poco, pero no se consideraba válido buscar la eficiencia ni tampoco salir del esquema de aportes de beneficencia para buscar alianzas con organizaciones lucrativas. También el marketing y la publicidad les estaban vedados, porque se sospechaba que tenían oscuros propósitos o, al menos, incompatibles con los suyos. Sin embargo, quienes así pensaban participaban sin problemas como empresarios, ejecutivos, profesionales, empleados y clientes de esas mismas organizaciones tan lejanas a los principios que creían afirmar en éstas. Podían vivir en dimensiones totalmente separadas e incluso hacerlo sin remordimientos, porque en una realizaban lo que en la otra no podían. Esta visión esquizoide significa que en ambos tipos de culturas coexistían los mismos valores, sólo que recibían diferente consideración en uno que en otro. Toda cultura, lo hemos dicho, es un conjunto incoherente de elementos. El cambio de la cultura era, entonces mucho más fácil de lo que se habría podido creer. Bastaba con demostrar que la eficiencia, la publicidad, el marketing y la gestión modernos son herramientas que no tienen preferencia alguna por una única clase de organización. Que se podía administrar exitosamente una organización lucrativa aumentando su valor económico y que también era posible conducir al éxito a una organización sin fines de lucro incrementando su impacto social. No se trataba de incorporar a la cultura valores opuestos a los que siempre tuvo, eso es imposible. Se requería desempolvar premisas indecidas e indecibles de la toma de decisiones que se estimaba inadecuadas y dejar que cayera el polvo del olvido sobre las otras, aquellas que hasta el momento habían resplandecido.

Todo este rápido proceso se llevó a cabo de la única forma posible: mediante la comunicación. Los sistemas sociales, también las organizaciones, están hechos de comunicaciones y por esta razón si se modifican las comunicaciones se cambia también el sistema que éstas forman (Fantova Azcoaga, 2003).

No se cambia las comunicaciones hablando de ellas. Éste es otro de los errores de los gurúes y sus aprendices. Cada vez que diagnostican un problema en las comunicaciones de una organización (lo que no es difícil, porque abundan), ofrecen su cura milagrosa. Trasladan luego al personal a un cómodo y lejano retiro, donde con todo tipo de juegos y escarceos, le enseñan a comunicarse. Se trata de momentos catárticos que dejan a todos felices, hasta que vuelven a sus rutinas y descubren que todo sigue igual, aunque no para el aprendiz de brujo que cuenta sus monedas.



Como siempre, la receta es mucho más simple. Cualquier cambio en las comunicaciones se logra comunicando acerca de los problemas efectivos de la organización, no sobre las comunicaciones. Las comunicaciones nunca han de ser tema, siempre soporte, porque son las células de los sistemas sociales. Algunas premisas indecidas e indecibles de la toma de decisiones organizacional adquieren relevancia al comunicarse los objetivos, las metas, la misión y la visión que inspiran el quehacer del sistema y al adoptarse decisiones orientadas a la consecución de esas metas y objetivos. Cuando esas decisiones son comunicadas continúa la autopoiesis organizacional y, aunque nadie ha necesitado mencionarlas, las premisas indecidas e indecibles que las han motivado constituyen también parte de la comunicación. Las otras, las antiguas premisas indecidas e indecibles que impedían decidir del modo actual tampoco son mencionadas, van quedando preteridas por la fuerza vital de organizaciones exitosas, que pueden ostentar orgullosos logros que antes pensaban imposibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHAMBAULT, E. y CHADEAU, A. (1992), "Secteur *non profit* et secteur philanthropique aux États-Unis." *Revue du CIRIEC* 23:89-111.
- ASHBY, W. Ross. (1958), *An Introduction to Cybernetics*, John Wiley & Sons, New York.
- ASSMANN, J.. (2003), *Moisés el egipcio*, Oyeron, Madrid.
- ASSMANN, J. (2005), *Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen*, Verlag C.H. Beck, München.
- DRUCKER, P. (1992), *Managing the Non-Profit Organization*, Harper Business, New York.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2001), *La gestión de organizaciones no lucrativas*, Editorial CCS, Madrid.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2003), "Comunicación y relación en la intervención social y en la gestión de calidad." en Setién, M. L. y Sacanell, E. , *La calidad en los Servicios Sociales: conceptos y experiencias*, Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 177-188
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2005), *Manual para la gestión de la intervención social*, Editorial CCS, Madrid.
- FAVREAU, L. y NINACS, .W (1992), "Le développement économique local et communautaire au Québec (DELC)." *Revue du CIRIEC* 23:115-123.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1964), *El pensamiento salvaje*, Fondo de Cultura Económica, México.
- LUHMANN, N. (1998), *Complejidad y modernidad: De la unidad a la diferencia*, Editorial Trotta, Madrid.
- LUHMANN, N. (2000), *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Opladen / Wiesbaden.
- LUHMANN, N. (2007), *La sociedad de la sociedad*, Herder, México.
- MAGRETTA, J. (2002), *What Management Is*, Free Press, New York.
- MATURANA, H. y VARELA, F. (1984), *El árbol del conocimiento*, OEA/Editorial Universitaria, Santiago.
- RH MANAGEMENT (2007), "La seguridad como parte de la estrategia del negocio."
- RODRÍGUEZ, D. (2002), *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
- RODRÍGUEZ, D. (2004), *Organizaciones para la modernización*, Universidad Iberoamericana, México.
- RODRÍGUEZ, D. ; BOZZO, C. ET AL. (1999), "Cultura organizacional e innovación: El caso de Goodyear Chile." en Dávila, A, y Martínez, N. H., *Cultura en organizaciones latinas*, Siglo XXI editores / Instituto Tecnológico de Monterrey, México, pp. 71-115.

- RODRÍGUEZ, D.; CERECEDA, L. E.; WORMALD, G. y DE LOS RÍOS, D. (1997), "Del Estado modernizador a la modernización del Estado." *Estudios Sociales*, 94.
- SCHEIN, E. H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona.
- SCHEIN, E. H. (1996), "El liderazgo y la cultura organizacional." en Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y R. Beckhard, R., *El líder del Futuro: nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*, Ediciones Deusto, Buenos Aires.
- WEBER, M. (1984), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Sarpe, Madrid.

	NOTAS Y COLABORACIONES	

Juana Fuentes Perdomo  
*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

## LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: NECESIDADES DE LOS USUARIOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

**Juana Fuertes Perdomo** es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, con una tesis doctoral sobre contabilidad de las entidades sin fines lucrativos. Es profesora contratada doctora del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; ha realizado varias publicaciones y ha presentado diversas ponencias y comunicaciones en congresos nacionales e internacionales.

### RESUMEN

Las organizaciones no lucrativas presentan unas características propias que las distinguen de las empresas de negocios y de las administraciones públicas. Dichos aspectos diferenciadores han de ser tenidos en cuenta a la hora de establecer las políticas y estrategias que han de diseñarse e implementarse en estas organizaciones para su correcta gestión y el logro de sus objetivos. Este trabajo plantea cómo las características y los rasgos del entorno no lucrativo condicionan los objetivos de la información financiera que tales organizaciones han de elaborar y divulgar, con una particular atención a las necesidades de los usuarios de la información y cómo ésta ha de satisfacer sus requerimientos en relación con la gestión desempeñada por la organización y sus gestores.

### **PALABRAS CLAVE**

Organizaciones no lucrativas, información financiera, necesidades informativas de los usuarios.

### **ABSTRACT**

Specific characteristics of nonprofit organizations distinguish them of the companies of businesses and of the public administrations. These differentiating features have to be considered at the time of designing and implementing the policies and strategies for their correct management and accomplishment of their goals. This paper raises how characteristics and features of nonprofit environment condition the financial reporting objectives which such organizations have to elaborate and to disclose, with a particular attention to the information users needs.

### **KEYWORDS**

Nonprofit organizations, financial reporting, users needs.

## SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO NO LUCRATIVO
3. OBJETIVOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO
4. USUARIOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO: ESPECIAL REFERENCIA A SUS NECESIDADES INFORMATIVAS
5. CONSIDERACIONES FINALES

### 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no lucrativas constituyen un elemento relevante de toda sociedad. Conforman un tejido económico y social de indudable importancia, en atención a su tamaño, caracterización, y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Además, desempeñan un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que preservan y promueven valores sociales, como la democracia y la participación ciudadana. Estimulan la solidaridad y facilitan el encauzamiento de las iniciativas de carácter altruista. El denominado Tercer Sector –por contraposición a los otros dos grandes sectores institucionales, el mercado y el sector público– se configura como un ámbito en el que tienen lugar multitud de actividades, en los campos de la cultura, la religión, la educación e investigación, la asistencia sanitaria, la protección al medioambiente o la cooperación al desarrollo, por citar sólo algunos.

Las características específicas de estas entidades y, en particular, la ausencia de ánimo de lucro, plantean diversas cuestiones en lo que respecta a su gestión y, en consecuencia a la información sobre la actuación de la organización y el desempeño de sus responsabilidades por parte de los gestores. Ha de tenerse en cuenta que, en muchas ocasiones, estas organizaciones reciben recursos, de todo tipo, sin contraprestación. Además, generalmente disfrutan de un régimen fiscal favorable.

Por ello, es necesario que rindan cuentas acerca del uso que hacen de los recursos recibidos, asegurando que se destinan a los fines para los que fueron donados. La rendición de cuentas no es sólo una cuestión económica, sino de legitimidad e identidad del sector no lucrativo. Es una parte consustancial de su propia naturaleza de servicio a la sociedad, lo que algunos denominan el “contrato social” entre las entidades sin fines lucrativos y la sociedad en su conjunto. Como señalan Vernis *et al* (1998: 131), estas organizaciones existen gracias a la confianza que infunden a la sociedad, y para mantener dicha confianza es imprescindible una gestión económica transparente.

La información contable constituye un medio idóneo para informar a los donantes, y a la sociedad en su conjunto, de las actividades realizadas por la organización, los medios y recursos con los que cuenta, la viabilidad de la entidad y la capacidad de continuar prestando servicios en el futuro, la situación económico-financiera, la asignación de los recursos recibidos para desarrollar los distintos planes y proyectos, el grado de cumplimiento de los presupuestos y programas de actuación, y los resultados obtenidos de las actividades, en términos de economía, eficacia, eficiencia e impacto social. Así pues, la información contable de las entidades del Tercer Sector es de indudable relevancia.

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO NO LUCRATIVO

El primer elemento que ha de considerarse en relación con la información sobre la gestión que realizan las entidades sin fines de lucro, lo constituye el entorno en que se desenvuelve la actuación de dichas organizaciones. El entorno va a condicionar los objetivos de la información financiera, los usuarios de la misma y sus necesidades, de tal modo que las normas y los procedimientos de elaboración de la información financiera sean congruentes con el referido entorno.

En el caso que nos ocupa, el entorno en que desarrollan sus actividades las entidades sin fines de lucro presenta rasgos de diverso carácter, económico, jurídico y social, que van a delimitar las circunstancias y condiciones en las que se desenvuelven las organizaciones no lucrativas.

Así, estas entidades, por un lado, poseen elementos propios, únicos, de los que carecen las empresas de negocios, como es el voluntariado y la prestación de servicios gratuitos o cuasi gratuitos; por otro lado, ciertos fenómenos de carácter residual para las empresas, son en cambio de especial relevancia para las organizaciones sin fines de lucro, como las donaciones.



Sin embargo, entendemos que más significativo aún que la presencia de ciertos rasgos propios, es la ausencia de determinados elementos que son habituales y comunes en el entorno empresarial, como son el ánimo de lucro, la medida del rendimiento y los derechos de los propietarios, pues estos componentes son piezas claves de la información contable empresarial.

En el marco de la economía de mercado capitalista en la que vivimos y, en especial, en el sistema del liberalismo económico, el afán de lucro se constituye como un elemento nuclear que rige el conjunto de prácticamente toda la actividad económica mundial. Es el ánimo de lucro individual el origen de las iniciativas empresariales y, por tanto, la razón última de la existencia de las empresas. En cambio, las organizaciones que nos ocupan carecen de tal motivación, no nacen para la obtención de un beneficio repartible entre los propietarios, sino que su razón de ser es generar un beneficio social, prestando determinados servicios para la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios, lo que en última instancia se traduce en el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Ha de recordarse que las organizaciones sin fines de lucro pueden generar beneficios, pero tienen restringido la distribución de tales beneficios. En las empresas de negocio el beneficio alcanzado es repartible entre los propietarios, pero las entidades no lucrativas no tienen propietarios y deben destinar sus beneficios al cumplimiento de sus fines; por tanto, los fundadores de estas entidades no pueden asimilarse al concepto de propietarios de una empresa. Sin el estímulo del lucro, habrá que buscar las motivaciones de los que crean una entidad no lucrativa en otro tipo de incentivos, de carácter ideológico, religioso o de estatus social.

Por lo que respecta al problema de medir el rendimiento en las organizaciones sin fines de lucro, Álvarez, Vázquez y Santos (1999: 34) señalan que “en las organizaciones no lucrativas la evaluación de su rendimiento sigue siendo un aspecto sin resolver plenamente”. Por su parte, Anthony y Young (1999: 65) indican la dificultad de medir los outputs, la producción de estas entidades, y de evaluar la relación entre inputs y outputs. Esta dificultad es exclusiva de las organizaciones sin fines de lucro, aunque es posible mejorar esta medición del output con mayores esfuerzos de investigación. Pero también reconocen estos autores que el sistema resultante nunca proporcionará una base tan buena para planificar o medir la actuación como lo hace la medida del beneficio en las organizaciones lucrativas.

Según señalan Fernández y Pablos (1996: 53-54), el objetivo de las entidades no lucrativas es proporcionar, en muchos casos gratuitamente, unos servicios a la sociedad, por lo que la gestión de estas organizaciones se orientará a proveer la mayor cantidad y los mejores servicios posibles con los recursos disponibles, y el éxito va a depender del grado en que se consiga. Pero como el concepto de

servicio es más vago y menos medible que el de beneficio, es más difícil medir la gestión de estas organizaciones. En sentido similar se manifiesta Torres (1989: 472), “puesto que servicio es un concepto menos mensurable que beneficio, se llega a la conclusión de que es difícil medir el rendimiento en la organización no lucrativa, y que todavía lo es más tomar decisiones entre distintas alternativas de acción, ya que en la mayoría de estas entidades la relación entre costes e ingresos no puede medirse con precisión”.

Como indica Sajardo (1996: 29-30), una gran mayoría de las actividades y outputs del sector no lucrativo quedan dentro de la esfera no mercantil o de “no mercado”, y pueden ser analizadas como bienes públicos o bienes colectivos. Por ello, se verán afectadas por la dificultad de medir el valor añadido, de encontrar índices de realización o resultados y de hallarse con la necesidad, o por el contrario la ausencia, de la sanción del mercado que posibilite o incite a una eficiente asignación de los recursos.

En consecuencia, desde una perspectiva económica, los rasgos que delimitan y caracterizan el entorno de las organizaciones no lucrativas pueden resumirse en los siguientes:

- La finalidad de estas organizaciones, al contrario que las empresas de negocios, no es el lucro, sino alcanzar unas metas no económicas.
- Los beneficios, si los hubiera, no pueden ser distribuidos, sino que han de dedicarse a la consecución de los fines de la entidad.
- La procedencia de los recursos es muy diversa, con predominio de las subvenciones públicas; contribuciones y donaciones, procedentes de los socios, de empresas de negocios o del público en general y, en menor medida, de las prestaciones de servicios realizadas.
- La actividad económica que realizan es, fundamentalmente, desarrollada en el sector de los servicios, por lo que sus outputs son de carácter intangible.
- Las dificultades de medir el éxito alcanzado por las organizaciones, pues carecen de un indicador último como el resultado empresarial.

La existencia y la actuación de las organizaciones sin finalidades lucrativas están enmarcadas dentro del orden jurídico que les es propio. Este orden jurídico sin duda va a ejercer una influencia notable, que puede ir desde la promoción de este tipo de organizaciones hasta incluso la prohibición de su existencia. En gene-

ral, los países desarrollados han venido dictando diversas regulaciones tendentes a promover estas entidades sin fines de lucro. En el caso de España, no ha sido ajena a esta tendencia, aunque puede detectarse un cierto retraso en el tiempo, con la pervivencia hasta muy recientemente de una legislación asociativa preconstitucional, que respondía a un momento histórico de falta de libertades. En la actualidad, el marco legal en que se desenvuelven las organizaciones sin fines de lucro españolas está en pleno proceso de actualización y de desarrollo reglamentario, pero en líneas generales puede afirmarse que responde a un modelo de menor intervención estatal y, por tanto, de mayor espacio a la iniciativa asociativa. Así, se dictan como criterios fundamentales la estructura democrática de las asociaciones y su ausencia de fines lucrativos. También se regulan con carácter general las obligaciones en materia de información contable y rendición de cuentas.

Además de la normativa estrictamente legal, también forma parte del entorno jurídico de estas organizaciones algunas iniciativas de autorregulación por el propio sector, como normas de conducta que las propias organizaciones se dotan a sí mismas, para guiarlas en su quehacer. Destacan el código ético del voluntariado, el código de conducta de las ONGD españolas y la guía de transparencia y buenas prácticas de la Fundación Lealtad. Estos ejemplos de autorregulación no tienen el carácter coercitivo de las leyes y los reglamentos, sino que responden a un cierto consenso acerca de la razón de ser de estas organizaciones y de cómo deben ser y actuar. Estas pautas de conducta inciden especialmente en el carácter no lucrativo de estas organizaciones, en la responsabilidad de sus actuaciones y en la transparencia acerca del uso de los fondos recibidos.

Una vez delimitados los aspectos económicos y legales que presenta el entorno de las organizaciones no lucrativas, corresponde ahora ocuparnos, siquiera brevemente, del componente social de estas entidades. Este es un rasgo que se ha venido analizando en el campo de la sociología, básicamente; sin embargo, creemos oportuno incorporar a nuestro trabajo algunas consideraciones de esta naturaleza, puesto que este aspecto social es inherente a estas organizaciones, dotándolas de un rol exclusivo, como manifestación de la actuación de la sociedad civil.

Las funciones o roles sociales que desempeñan las entidades no lucrativas son, según De Lorenzo (1996: 221-222), las siguientes:

- La función de actor o agente social innovador.
- La prestación de servicios.
- La función de actuar como defensor, activador o reformador.
- La preservación y promoción de ciertos valores sociales, estimulando la solidaridad y dando cauce y forma a las iniciativas altruistas.

- La función de mediadora entre la esfera privada del individuo y la esfera pública, multiplicando y ensanchando los canales de comunicación entre la persona y la sociedad.

Las entidades sin fines lucrativos constituyen quizá una de las manifestaciones más importantes de la sociedad civil, hasta el punto que, en muchas ocasiones, se identifica con éstas.

Como indica Enjolras (2001: 143), “las asociaciones voluntarias son organizaciones complejas que cumplen funciones sociales, económicas y políticas”. Por lo que respecta a las funciones políticas, habitualmente se consideran las vinculaciones de las entidades sin fines de lucro y la democracia, pues el nivel de asociacionismo suele utilizarse como un indicador de la “salud democrática” de un país. El auge que han alcanzado las organizaciones no gubernamentales en los países europeos del antiguo bloque comunista, tras la caída de sus regímenes políticos, puede apuntarse como ilustración.

Así pues, no cabe duda del importante papel que protagonizan las organizaciones sin fines de lucro en el entorno social, creando los lazos de solidaridad social, que son las bases de la sociedad civil y de la democracia (Newton, 2001: 206). Por otro lado, también ha de tenerse en cuenta la imagen que de estas entidades tiene el público, pues este tipo de organizaciones, precisamente por el impacto social que provocan sus actividades, son organizaciones más abiertas al entorno, con un contacto mucho más directo con el exterior.

### 3. OBJETIVOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

La información financiera no es un fin en sí mismo, sino que su papel es ser útil a los usuarios de la misma. Por ello, los objetivos estarán directamente relacionados con las necesidades de aquellos que utilizan dicha información para la toma de decisiones en el desarrollo de sus actividades económicas en un determinado entorno. Así, “los objetivos básicos están determinados y condicionados por el escenario político, económico, social y legal en el que se desenvuelve un modelo contable. Depende fundamentalmente de quiénes sean los usuarios de la información contable y qué necesidades tengan. Por esta razón los objetivos son mutables, en función del dinamismo del entorno y distintos en los diversos países” (Gabás, 1991: 143).

No parece adecuado que los objetivos de la información financiera de las organizaciones sin ánimo de lucro giren en torno al concepto de resultado, de beneficio económico. El concepto de resultado, tal como lo conocemos comúnmente, no tiene especial relevancia en las entidades no lucrativas, precisamente por la ausencia de ánimo de lucro, dado que los que aportan recursos a estas organizaciones no esperan recibir a cambio dividendos o intereses, sino que estos fondos se empleen en determinadas actividades de carácter benéfico, altruista, solidario, cultural, artístico, deportivo, etc.; en suma, que no hay un interés personal directo de tipo económico (aunque junto con las razones altruistas y filantrópicas, también pudieran existir otras motivaciones que tienen un cierto carácter económico, aunque de manera indirecta, como las deducciones fiscales, la mejora de la imagen corporativa, etc.). Dicho de otro modo, el usuario está interesado por otra clase de “resultado”; esto es, por el impacto social de las actuaciones desarrolladas por la entidad, el efecto que ha tenido en sus beneficiarios, el nivel de logro alcanzado en el desempeño de su misión, etc. Para responder a estas necesidades, puede plantearse la responsabilidad y rendición de cuentas como el enfoque más idóneo en la formulación de los objetivos de la información contable de las organizaciones sin fines lucrativos, al contrario que en el ámbito empresarial, que gira en torno a la toma de decisiones, puesto que está vinculado al concepto de resultado.

Según el Financial Accounting Standards Board, FASB (1997), en general, las entidades no lucrativas no poseen un indicador único de su actividad, comparable al resultado en las empresas mercantiles, por lo que se hace preciso utilizar otros indicadores de su actuación (*performance* en inglés). Además, su actuación no está sujeta a la comparación con otras que “compiten” directamente en los mercados, como ocurre en las empresas de negocios. Para compensar esta menor

influencia de los mercados se emplean otra serie de controles, que se configuran como una de las principales características del sector no lucrativo, que afectarán a los objetivos de la información financiera. Estos controles, requisitos formales y restricciones por parte de los donantes sobre el uso de los recursos aportados, confieren una especial responsabilidad a la dirección para asegurar su cumplimiento. Por ello, la información acerca del incumplimiento de estos requerimientos es importante para determinar cómo los gestores han desempeñado sus responsabilidades.

En relación con la ausencia de competencia en el sector no lucrativo, nuestra opinión es que estas organizaciones en cierto modo sí compiten, ya que deben captar fondos para cumplir sus objetivos, que en definitiva son los que van a permitir que existan las organizaciones sin fines de lucro. Existe pues competencia, pero no el sentido empresarial de alcanzar mayor beneficio con el incremento de las ventas o de la cuota de mercado sino más bien de captar financiación de unos pocos suministradores de fondos para atender a los muchos fines sociales que deben cubrir.

Aunque puedan detectarse similitudes en los entornos operativos en que se desenvuelven las organizaciones no lucrativas y las empresas de negocios (FASB, 1997), puesto que unas y otras generan y distribuyen bienes y servicios, empleando para ello recursos escasos, también han de señalarse las diferencias en cuanto a las formas en que obtienen sus recursos, dado que los factores que se tienen en cuenta al tomar la decisión de aportar recursos a una organización no lucrativa concreta son de carácter no económico.

Por nuestra parte consideramos que también habría que referirse a otros elementos que las diferencian, en especial a la naturaleza de las actividades de carácter benéfico, de asistencia social, cooperación al desarrollo, culturales, artísticas, de investigación, etc., que constituyen la razón de ser del sector no lucrativo. En general, este tipo de actividades con un marcado carácter social no son desarrolladas habitualmente por las empresas de negocio, por lo que no puede afirmarse con rigor que los entornos operativos son similares en unas y otras organizaciones.

Con anterioridad ya habíamos señalado que los objetivos de la información contable de las organizaciones sin fines lucrativos debieran enfocarse hacia la responsabilidad y rendición de cuentas, por entender que se responde así mejor a las necesidades de los usuarios. En este sentido, los estados financieros deberían proporcionar información que ayude a los actuales y potenciales suministradores de recursos y otros usuarios a evaluar (FASB, 1997):

- los servicios que una entidad no lucrativa proporciona y su capacidad de continuar prestando tales servicios, y
- cómo los gestores de una entidad no lucrativa han desempeñado sus responsabilidades, así como otros aspectos de su gestión.

Consideramos que estos objetivos están directamente vinculados con las especiales características de las organizaciones sin fines de lucro. Por un lado, se hace referencia a la actividad desarrollada por la organización, dado que los que aportan recursos lo hacen precisamente con el fin de que se utilicen esos recursos en las actividades que desempeña la entidad. Así pues, los estados financieros deben proporcionar información acerca de qué es lo que hace la organización, cuál es su razón de ser, su misión, a quiénes presta servicios, qué colectivos son beneficiarios de su actuación, en qué grado se están cumpliendo los objetivos y metas propuestas, qué niveles de producción, eficacia y eficiencia se están alcanzando, qué impacto social produce la actuación de la organización, etc. Además, también ha de poder estimarse la viabilidad en el tiempo de la organización, esto es, que pueda seguir prestando esos servicios en el futuro, lo que, en última instancia, dependerá de su capacidad de obtener recursos, es decir, que la organización necesita del apoyo continuado de los suministradores de recursos. O bien debe buscar otras vías de financiación, como por ejemplo, realizar actividades lucrativas, lo que algunos califican de “empresarialización” o “mercantilización” del sector no lucrativo.

Por otro lado, destacamos las referencias al desempeño de sus responsabilidades por parte de los administradores, lo que está directamente ligado al enfoque de la responsabilidad y la rendición de cuentas, sobre la que entendemos debe girar los objetivos de la información financiera de las organizaciones no lucrativas.

Así pues, podemos realizar un planteamiento en esta línea de formular los objetivos de la información financiera en torno a la responsabilidad y rendición de cuentas por parte de la organización, de tal modo que se ofrezca aquella información que ayude a los usuarios a enjuiciar las actividades desarrolladas por la organización, por un lado, y; por otro lado, la actuación de los gestores de la entidad en el desempeño de sus responsabilidades.

Ha de tenerse presente en este planteamiento la dificultad de medir la actuación de la organización, pues las medidas que habitualmente se utilizan en el entorno empresarial para cumplir esta función –resultados, rentabilidad, etc.– carecen de sentido en el sector no lucrativo, y en su lugar deben diseñarse otros elemen-

tos de medida de los logros alcanzados por la organización, como pueden ser los indicadores de producción, economía, eficacia, eficiencia, etc.

Además, la propia naturaleza de las actividades de las organizaciones sin ánimo de lucro puede suscitar problemas para su evaluación. Por ejemplo, ¿cómo puede medir su actividad una organización ecologista que realiza tareas de concienciación medioambiental? No parece que haya una manera directa de medir cuánto se ha concienciado (o no) la población a la que se dirige la organización. Se podrían utilizar algunas medidas indirectas, como estadísticas de recogida selectiva de residuos o encuestas a la población sobre prácticas de reciclado, que podrían indicar que cada vez más personas separan el vidrio y lo depositan en los contenedores para su reciclado, pero aunque así fuese, no podemos afirmar que esta mejora en la conducta ecológica de la población sea consecuencia de la actividad de concienciación llevada a cabo por la organización. Objetivamente, la organización puede felicitarse por la mejora, pero no puede atribuirse ese éxito. Esta es una cuestión que habrá de tenerse en cuenta en el diseño e implementación de indicadores de actividad para las organizaciones no lucrativas.

La dificultad de medir los logros y éxitos en las organizaciones sin fines lucrativos no debe, en ningún caso, eximirlos de la responsabilidad y rendición de cuentas; al contrario, precisamente porque estas organizaciones reciben el apoyo del público, deben conservar su confianza, dándole explicaciones de lo que hace la entidad. Estas organizaciones no podrían existir si no contasen con la confianza de una base social que las legitima y las financia, y es por ello que la transparencia de la información también se va a configurar como un elemento clave de la información financiera en el ámbito de las organizaciones no lucrativas.

Las entidades sin fines lucrativos reciben de los otros sectores económicos, y de la sociedad en su conjunto, cuantiosos recursos de todo tipo, monetarios, bienes o trabajo voluntario, para que sean empleados de manera eficaz, cumpliendo la labor social para la que se proporcionaron. Es por ello que cuando se dan a conocer, generalmente a través de medios periodísticos, informaciones sobre irregularidades en la gestión o fraudes en este tipo de organizaciones se produce una reacción de incertidumbre y desconfianza entre los suministradores de fondos que afecta no sólo a aquellos que están directamente vinculados con la entidad en cuestión, sino que se extiende a toda la sociedad; además, el desprestigio puede afectar a todo el sector. Se podría hacer una comparación con una empresa de negocio; cuando se produce un fraude, los perjudicados son los accionistas de la misma; cuando esto ocurre en una organización sin ánimo de lucro, se defrauda a la sociedad en su conjunto, dicho de otro modo, nos defrauda a todos.



Así pues, la necesidad de la transparencia de la información está estrechamente vinculada con la rendición de cuentas en las organizaciones sin fines lucrativos. Esta rendición de cuentas debe abarcar al menos cinco grandes áreas (Vernis, 2001: 36):

1. Área financiera /fiscal: Explicar con detalle el uso que hace la organización de las aportaciones recibidas y el cumplimiento de sus obligaciones legales.
2. Área de gestión: Demostrar la utilización de procedimientos adecuados de gestión, con criterios de eficacia y eficiencia.
3. Área de actividades: Rendir cuentas de cómo realiza sus actividades y proyectos para demostrar que trata de implementarlos siempre con altos niveles de calidad y maximizando el resultado que reciben los usuarios o beneficiarios.
4. Área directiva: Explicar qué personas forman parte de los órganos de gobierno, quiénes la dirigen y quiénes trabajan en la organización
5. Área estratégica: Demostrar que la organización enfoca su trabajo hacia el cumplimiento de la misión y tratando de aportar el máximo valor añadido a la sociedad.

En muchas ocasiones, la rendición de cuentas por parte de las organizaciones sin fines lucrativos se identifica únicamente con los aspectos de carácter estrictamente financiero; sin embargo, éstos son sólo una parte del conjunto de áreas acerca de las que se debe informar y rendir cuentas. Como se había indicado, la rendición de cuentas no es sólo una cuestión económica, sino también una cuestión de legitimidad e identidad del sector no lucrativo.

Las organizaciones sin ánimo de lucro deben ser “responsables” de su actuación, deben responder ante la sociedad. De los diversos aspectos que deben considerarse en la rendición de cuentas, nos interesa destacar aquí el referido a ante quiénes ha de rendir cuentas la entidad no lucrativa, pues esta cuestión está directamente vinculada con los usuarios de la información contable. Según señala Leat (1996: 67-68), una de las diferencias entre las organizaciones lucrativas y las

no lucrativas de voluntariado reside en la amplia gama de agentes ante los que éstas últimas deben ser responsables. Así, cita una extensa relación de grupos ante los que responder, como la comunidad o el público en general, los gobiernos central y local, las autoridades tributarias, los usuarios de los servicios, otras organizaciones voluntarias, diversos organismos reguladores y de supervisión, organizaciones profesionales y distintos grupos de suministradores de fondos. Estos colectivos conforman la panorámica de responsabilidades hacia el exterior, a los que habrá que añadir los de ámbito interno, como los voluntarios, el personal contratado, los directivos y gestores.

Hasta aquí nos hemos referido a la rendición de cuentas de la organización no lucrativa ante aquellos que están legitimados para exigirlo, que puede resumirse en una relación de responsabilidad de la organización frente a la sociedad. No obstante, también ha de tenerse en cuenta la especial responsabilidad que asumen (o que deben asumir) los gestores de estas entidades sin ánimo de lucro, que han de rendir cuentas de su actuación, en especial, del uso que se ha hecho de los recursos confiados y si se han utilizado según lo presupuestado o estipulado legal y contractualmente. Al contrario de lo que ocurre en el ámbito empresarial, la actuación de los gestores y administradores de las organizaciones sin fines lucrativos no puede evaluarse en función de los beneficios obtenidos por éstas. Una cuenta de resultados que arroje una alta cifra positiva indicaría que los gestores han hecho mal su trabajo, ya que la entidad cuenta con recursos que no ha utilizado en su labor social, ha sido pues ineficiente. No obstante, esto no quiere decir que lo contrario sea cierto, pues cualquier organización, sea o no lucrativa, que obtenga continuamente pérdidas está condenada a desaparecer. Es por ello que las organizaciones sin ánimo de lucro que quieran garantizar su supervivencia deben también obtener un cierto beneficio, que en este caso no será un fin en sí mismo, sino un medio para poder alcanzar los fines de la organización, como un mecanismo de salvaguarda que garantiza que estas entidades están en disposición de poder desarrollar las actividades encaminadas al cumplimiento de los fines que les son propios<sup>1</sup>.

La actuación de los gestores habrá de evaluarse por medios distintos al beneficio, debiendo vincularse con el nivel de logros de la organización, con los problemas que suscita esta cuestión como ya se había señalado. En cualquier caso, ha de versar sobre la misión de la organización, es decir aquello que resulta la razón de ser de la entidad, su papel en el entorno. Esta misión general se concreta periódicamente en los proyectos y programas que lleva a cabo la organización, que habrán de ser evaluados en términos de economía, eficiencia, eficacia e impacto de las actuaciones desarrolladas por la entidad.

---

<sup>1</sup> Al respecto puede verse Fuentes (2005).

En suma, puede concluirse que los estados financieros de las organizaciones sin fines lucrativos deben elaborarse atendiendo a un doble propósito, la utilidad para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Para ello, los estados financieros deben facilitar información sobre:

- La actividad desarrollada por la organización y los servicios que presta.
- Los medios y recursos de los que dispone para su actividad.
- Viabilidad de la entidad y capacidad de continuar prestando servicios en el futuro.
- Situación económico-financiera.
- La asignación de los recursos recibidos a los distintos planes y proyectos.
- El grado de cumplimiento de los presupuestos y programas de actuación.
- Resultados obtenidos de las actividades (en términos de economía, eficacia, eficiencia e impacto social).

#### 4. USUARIOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO: ESPECIAL REFERENCIA A SUS NECESIDADES INFORMATIVAS

##### 4.1. Planteamientos conceptuales

Como ya habíamos señalado, los objetivos de la información financiera están directamente vinculados con los usuarios de la información y sus necesidades informativas; el grado de utilidad de la información para dichos usuarios será lo que va a proporcionar sustento y validez a la información contable y, por tanto, a las reglas y procedimientos que se establezcan para su elaboración.

En consecuencia, se suelen clasificar los distintos destinatarios de la información en varios grupos, atendiendo a sus necesidades informativas. La clasificación más comúnmente empleada es la que distingue entre usuarios internos, que tienen una cierta capacidad de control sobre el sistema de información contable y realizan tareas de planificación y control de la actividad que desarrolla la entidad; y usuarios externos, que tienen un acceso más limitado a la información y no pueden establecer criterios de elaboración de la información financiera.

Gabás *et al* (1996: 105-106) delimitan al usuario de la información como “todo agente de la economía que precisa conocer los aspectos referentes a la actividad económico-financiera de la entidad informativa, posibilitando su proceso de

decisión, y con un derecho razonable de acceso a la información financiera. Este derecho se crea cuando los intereses del usuario pueden verse afectados, positiva o negativamente, por la actividad de la entidad informativa”. Esta definición abarca un amplio abanico de usuarios potenciales, que los citados autores sistematizan en la tabla 1.

*Tabla 1. Demandantes potenciales de la información financiera*

<b>Usuario interno</b>	<b>Entidades lucrativas</b>	<b>Entidades no lucrativas</b>
Con funciones de planificación y control	Gerencia y Dirección. Mandos intermedios	Los administradores, en el sector privado, y la Administración Pública, en el sector público
Proveedores de recursos	Propietario y accionistas. Plantilla de trabajadores. Acreedores no comerciales y entidades de crédito.	Asociados o contribuyentes. Acreedores comerciales. Donantes y colaboradores. Empleados
Receptores de bienes y servicios. Intereses indirectos	Organismos de regulación fiscal, contable, del mercado de valores y la autoridad monetaria. Sindicatos, patronales. Sociedades y agencias de valores. El Gobierno, las Comunidades Autónomas y corporaciones locales. Asociaciones profesionales, centros estadísticos, públicos y privados. Legisladores, partidos políticos. Consumidores y, en general, la Sociedad.	La comunidad, en entidades públicas, y asociados, en las privadas. Organismos reguladores, el Gobierno, instituciones de carácter local. Legislador y cualquier otro agente económico potencialmente afectado por la actividad económica de la entidad.

Fuente: Gabás et al (1996, 106)

Dado que los usuarios internos tienen un contacto más directo y estrecho con la actividad de la entidad y pueden disponer de otras informaciones sobre la misma, las propuestas conceptuales se han ido formulando, generalmente, en

torno a las necesidades de los usuarios externos. A su vez, dado que este grupo es muy heterogéneo en cuanto a sus necesidades informativas, lo habitual es clasificar a los usuarios externos en varios grupos o categorías. Sin embargo, este proceso de seleccionar una lista de usuarios principales tiene un cierto componente subjetivo; como señala Anthony (1978a: 41), “no parece que haya ninguna forma de validar la lista de usuarios a la que finalmente se llega. La lista refleja el criterio de la persona o del grupo que la elabora, y otras personas podrían llegar a una lista distinta, pero igualmente plausible”.

En cualquier caso, ha de tenerse en cuenta que la selección de los usuarios de la información no es un simple ejercicio de opinión, sino que responde a la cuestión clave de identificar las necesidades informativas de los usuarios. Si se han fijado los objetivos de la información financiera en torno a la utilidad para el usuario, se hace imprescindible analizar cuáles son las necesidades que la información financiera debe atender, en suma, qué información necesita el usuario.

En este sentido, señala AECA (1999: 31) que “dado que los propietarios son los suministradores de fondos propios a la entidad económica, la información contenida en los estados financieros que cubra las necesidades de estos usuarios, cubrirá también muchas de las necesidades que otros usuarios esperan satisfacer en tales estados contables”.

En el caso de las organizaciones sin fines lucrativos, no cabe referirse a los propietarios, pues estas entidades carecen de tales, por lo que este planteamiento seguido por la mayoría de los organismos armonizadores no se puede trasladar al ámbito no lucrativo. En este sentido, Gabás y Bellostas (2000: 106) eligen como agentes representativos, entendiendo como tales a aquellos que realizan un uso reiterado de los estados contables en sus procesos de decisión, al analista financiero e inversor institucional, las entidades de crédito y la gerencia, o en su defecto los órganos de gobierno de las entidades sin ánimo de lucro. Entre las demandas comunes a estos tres tipos de usuarios, los citados autores destacan que todos comparten un cierto nivel de conocimientos en materia contable y económica, precisan de información económico-financiera en sus procesos de decisión y sus decisiones afectan, directa o indirectamente, a la asignación de los recursos que se precisan para continuar con la actividad económica.

En nuestra opinión, difícilmente puede determinarse un área de intersección que incorpore las necesidades informativas más significativas que se suscitan en el ámbito no lucrativo. La referida propuesta, al considerar a ciertos usuarios propios de las organizaciones sin fines de lucro, podría ser un punto de partida para profundizar en el amplio conjunto de usuarios en este ámbito, que excede, con mucho, de los órganos de gobierno.

La conexión entre los objetivos de la información financiera, los usuarios y sus necesidades informativas presenta diversas peculiaridades y rasgos propios en el sector no lucrativo, que precisan de un estudio más detallado. En este sentido, hemos de referirnos a un trabajo investigación de Anthony (1978a), *Financial Accounting in Nonbusiness Organizations. An Exploratory Study of Conceptual Issues*, en el que se analizan diversas cuestiones conceptuales en relación con la contabilidad financiera de las entidades sin ánimo de lucro, destacando en especial lo referido a los usuarios de la información y sus necesidades. Por su carácter pionero, esta investigación se configura como la base a partir de la cual se han venido realizando los trabajos posteriores sobre el tema.

En el citado estudio, Anthony (1978a) distingue cinco clases de usuarios principales de la información financiera de las organizaciones no lucrativas, enunciados en orden de importancia:

- órganos de gobierno
- inversores y acreedores
- suministradores de recursos
- órganos de supervisión
- socios, electores, contribuyentes, usuarios de los servicios y el público en general.

Esta relación de usuarios pretende ser lo bastante amplia para dar cabida a todo tipo de organizaciones sin ánimo de lucro, incluyendo las de carácter público, por lo que se reconoce que no siempre será posible identificar todos estos usuarios en una organización concreta (por ejemplo, una fundación no tiene socios y una asociación no cuenta con un organismo de supervisión como el protectorado de las fundaciones). Aunque la relación de los usuarios se ha formulado por orden de importancia, se reconoce que el grado de importancia relativa de unos u otros usuarios varía entre las distintas organizaciones. Además, se señala que los que figuran en primer lugar, los órganos de gobierno, dado que pueden prescribir el tipo de información que debe facilitarse, no son considerados habitualmente usuarios externos; sin embargo, en la práctica, muchos miembros de estos órganos de gobierno no ejercitan sus derechos en este sentido, confiando que la información se elabore según reglas establecidas por algún organismo competente, y es por ello que se incluyen dentro de la lista de usuarios externos, porque en la práctica se comportan como tales.

Una vez identificados los distintos grupos de usuarios, se determinan cuáles son sus necesidades informativas. Al respecto, Anthony (1978a y 1978b) contrasta las necesidades informativas en las empresas de negocios, que giran en torno al cálculo de los beneficios, frente a las entidades sin fines de lucro, en que

conceptos como ganancias o rentabilidad no son apropiados, casi por definición. Además, indica que los grupos de usuarios identificados tienen unas necesidades que no se pueden satisfacer con una cifra de beneficios u otra magnitud análoga. En sustitución de tal concepto clave, establece las siguientes necesidades generales de información sobre las entidades sin fines de lucro para los usuarios:

- Viabilidad financiera de la organización, esto es, conocer la capacidad que tiene la organización de continuar prestando sus servicios.
- Conformidad legal, cumplimiento de las restricciones impuestas internamente, como los estatutos o normas de funcionamiento, así como externamente, en especial lo referido a si los recursos han sido utilizados para aquellos fines para los que se asignaron.
- Actuación de los gestores, pues su responsabilidad va más allá del simple cumplimiento de las normas, porque los usuarios están interesados en saber cómo se emplean y gestionan los recursos de la entidad. Dicha actuación de los gestores habrá pues que evaluarse en términos de economía, eficacia y eficiencia.
- Coste de los servicios prestados, puesto que a los agentes les interesa conocer la proporción de recursos destinados a los gastos de administración, la captación de fondos y los diversos programas que desarrolla la entidad. Esta información sirve a los usuarios como un medio para evaluar la gestión que realiza la entidad.

Además de las anteriores necesidades informativas, Anthony (1978a y 1978b) menciona, como un elemento de especial interés para los usuarios, la información relativa al logro de los objetivos que se haya fijado la entidad, pero no lo incluye en la relación, dado que considera que, en el estado de la cuestión en ese momento, no es posible para muchas organizaciones medir el nivel de logro alcanzado, por lo que no se considera realista incluirlo como una necesidad de información que pueda ser cubierta por los estados financieros.

Posteriores trabajos de investigación han ido desarrollando diversas medidas del logro alcanzado por las organizaciones sin ánimo de lucro, por ejemplo a través de indicadores de eficacia, eficiencia, etc., aunque no existe al respecto un nivel de consenso similar al de concepto de resultados en el ámbito empresarial; además, el nivel de implantación práctica de este tipo de medidas es todavía muy reducido, al menos en España, por lo que pudiera afirmarse que el “estado de la cuestión” es muy similar en la actualidad.

Esta consideración pone de manifiesto las limitaciones de la información financiera, por lo que el planteamiento acerca de las necesidades informativas de los usuarios no se puede realizar en términos abstractos, sino que quedan circunscritas a aquellas necesidades que son susceptibles de atenderse a través de la información financiera.

En relación con los usuarios y beneficiarios de los servicios que proporciona la organización no lucrativa, se suele destacar que este sector tiene una mayor cercanía a los problemas y necesidades de la sociedad, y por tanto los detecta con mayor rapidez que las empresas de negocio o las administraciones públicas; las organizaciones no lucrativas atienden esas necesidades, prestando multitud de servicios, en muchas ocasiones realizando tareas que nadie más hace. De hecho, muchas organizaciones no lucrativas se crean precisamente porque un grupo de personas comparten una necesidad común, por ejemplo padres de niños aquejados de alguna dolencia o enfermedad poco conocida, que se asocian para centralizar sus esfuerzos individuales, intercambiar información sobre tratamientos experimentales, hacer presión para que se financie la investigación de la enfermedad, dar a conocer al público la problemática que sufren, etc. En este tipo de casos, los usuarios de los servicios son responsables directos de que nazca la organización y ésta, a su vez, debe cumplir con su responsabilidad de prestar tales servicios.

Por lo que se refiere a los suministradores de recursos, éstos constituyen un colectivo heterogéneo, que incluye a aquellos que reciben una compensación directa por los recursos proporcionados –prestamistas, suministradores y empleados– y los que no reciben contraprestación ni directa ni proporcionalmente –socios, donantes y contribuyentes–. En cuanto a los primeros, que podemos denominar en términos generales como acreedores, ya sean comerciales o financieros, están interesados en conocer, fundamentalmente, la capacidad que tiene la entidad de generar tesorería de tal modo que pueda atender sus compromisos de pago y garantizar que cuenta con recursos para cumplir sus obligaciones. Estos usuarios tienen, por tanto, las mismas necesidades de información que si estuviesen frente a una empresa de negocio, pues giran en torno a los futuros flujos de caja que van a percibir los usuarios en contraprestación de los fondos aportados. Por lo que respecta al segundo grupo, los socios y donantes, se interesan por aquellas informaciones que se vinculan con los servicios que presta la organización no lucrativa, su eficacia y eficiencia en la prestación de tales servicios y la capacidad de la entidad para continuar proporcionándolos. Además, como aportantes de fondos sin contraprestación, están interesados en el uso que hace la entidad de dichos recursos aportados, si se emplean para los fines previstos.

En suma, las organizaciones sin fines de lucro han de proporcionar información que responda a diversas necesidades. Por un lado, información vinculada con



los futuros flujos de caja a percibir por los usuarios en contraprestación a sus aportaciones; y, por otro lado, información respecto a los servicios que presta la entidad y a la rendición de cuentas sobre la gestión realizada por sus gestores.

La importancia que los proveedores de recursos tienen para las organizaciones sin fines de lucro se deriva de la relación de dependencia de la entidad frente a aquellos que aportan recursos sin contraprestación, para que ésta pueda seguir desarrollando sus actividades, dado que en muchas ocasiones los servicios se prestan de manera gratuita o a precios inferiores al coste, por lo que la organización necesita contar con el apoyo continuado de dichos suministradores de recursos para garantizar la continuidad de sus actuaciones y su propia supervivencia.

No obstante, la organización puede disminuir esta dependencia buscando otras alternativas, como puede ser la de realizar actividades mercantiles, obteniendo fondos de la venta de bienes o de prestaciones de servicios, pero ello puede comprometer en cierto modo su propia naturaleza de organización sin ánimo de lucro y su independencia para el logro de sus objetivos, que quedarían supeditadas a la obtención de beneficios.

Hay que advertir que los suministradores de recursos que la organización no debe reintegrar ni retribuir no constituyen un grupo totalmente homogéneo, sino que quedan englobados en diversos tipos, como socios o miembros de la organización (que aportan generalmente cuotas periódicas, pero también aportaciones puntuales para un proyecto concreto), voluntarios y cooperantes (que no contribuyen con dinero sino con su trabajo, su dedicación y sus conocimientos a la actividad de la organización), donantes (ya sean personas individuales o bien empresas, que entregan fondos o bienes para apoyar la labor de la entidad no lucrativa) y colaboradores (generalmente, empresas u otras organizaciones no lucrativas que facilitan el uso de sus instalaciones o sus servicios por parte de la entidad; también profesionales que prestan sus servicios a la organización de forma gratuita).

Además, habría que referirse de manera especial a las administraciones públicas, que representan una importante fuente de recursos para multitud de organizaciones sin ánimo de lucro, con la particularidad de que estos donantes en muchas ocasiones materializan su aportación a través del mecanismo de las subvenciones, o bien se constituyen en colaboradores a través de acuerdos y conciertos, o en “clientes” de la organización no lucrativa a través de contratos por los que la entidad es la que presta los servicios públicos, actuando como una agencia gubernamental, como un “brazo ejecutor” de la política del gobierno. En este último caso, queda patente el riesgo para la organización no lucrativa de perder su independencia política, su propia naturaleza de entidad que ni es empresa ni es

Estado, y de condicionar su razón de ser a los intereses puntuales de los distintos partidos que se alternan en el gobierno.

Por lo que respecta a los voluntarios y cooperantes, éstos constituyen unos agentes exclusivos de las organizaciones sin fines de lucro, de los que carecen las empresas y los organismos públicos. Como señalan Vernis *et al* (1998: 137), “los voluntarios son el recurso humano por excelencia de las organizaciones no lucrativas. Sin personas voluntarias, la mayoría de estas organizaciones no sobrevivirían”. De hecho, muchas de estas entidades se definen precisamente como “organizaciones voluntarias”, pues su actividad es realizada por personal voluntario, que no recibe contraprestación por los servicios prestados. Así, las organizaciones sin fines de lucro deberán informar a sus voluntarios de aquellos aspectos de la actuación y gestión realizada que conecten con las motivaciones altruistas y solidarias. Cabe pensar que éstos necesitan conocer cuál es el impacto que está teniendo su labor, en cierto modo, el reconocimiento de que las tareas que van desempeñando están contribuyendo al logro de los fines de carácter social que constituyen la razón de ser de estas entidades.

Otro grupo de usuarios que requiere especial atención por parte, principalmente, de las fundaciones artísticas y culturales, es el de los fundadores y sus herederos en aquellos casos, por otro lado muy habituales en este ámbito, en que la actividad propia que desempeña la organización sea la conservación y exposición pública de las obras de arte cedidas en uso por parte del artista o sus herederos legales. Puesto que la actividad está directamente vinculada con unos bienes que no son de libre disposición por parte de la organización, existe el riesgo de discrepancias y desacuerdos entre los propietarios de las obras de arte y la organización que los gestiona, lo que podría, en última instancia, comprometer la propia supervivencia de la entidad. Habrá pues que ofrecer a estos usuarios amplia información acerca de las actividades desarrolladas por la organización y, en especial, información acerca del cumplimiento de las restricciones que hubiesen fijado con respecto a uso y gestión que se hace de los tesoros artísticos cedidos.

Así pues, en nuestra opinión, de esta amplia panorámica que hemos trazado sobre los usuarios y sus necesidades, puede resumirse que los suministradores de recursos pueden considerarse a priori como el principal usuario de la información financiera, y puesto que este grupo de agentes es tan heterogéneo, habrá que tener en cuenta que para atender sus principales necesidades, la información contable que se facilite ha de cubrir tanto los requerimientos informativos de los acreedores, comerciales o financieros, como los de los donantes que no reciben una contraprestación directa.

## 4.2. Trabajos empíricos

De las investigaciones realizadas sobre los usuarios de los estados financieros de las organizaciones no lucrativas podemos mencionar el trabajo de Hyndman (1991) sobre las necesidades informativas de los donantes a entidades benéficas y su percepción por parte de los que suministran la información. Éstos identifican a los donantes como el grupo de usuarios al que deberían dirigirse principalmente los estados financieros de una organización benéfica, siendo conscientes de la información más importante que buscan los donantes. Así, según Hyndman (1991), los intereses de los donantes, por orden de importancia son los siguientes:

- Objetivos
- Problema/necesidad zona
- Costes de administración
- Producción
- Eficiencia

Sin embargo, esta información rara vez es facilitada, lo que evidencia una contradicción entre el consenso general de que hay que atender a las necesidades informativas de los donantes y la realidad de que tal responsabilidad no se cumple de una manera efectiva. Como señala Hyndman (1991: 82), “parece que hay poca motivación por parte de los suministradores de información de mejorar la responsabilidad y rendición de cuentas de las entidades benéficas con los donantes”.

Por su parte, Khumawala y Gordon (1997) realizan un estudio sobre el impacto que la información financiera tiene en los posibles donantes, concluyendo que “los donantes individuales, a quienes se les preguntó sobre el uso de los estados financieros para ayudarles en la toma de decisiones sobre qué importe donar, estaban más interesados en aquellas informaciones de carácter no financiero sobre los fines de la organización, los servicios prestados y los logros alcanzados”. Parece pues que los estados contables tradicionales no cubren las necesidades informativas de estos usuarios.

En relación con la cuestión del uso de información por parte de los donantes, Frumkin y Kim (2001) realizan un trabajo de investigación sobre el efecto que tiene en los donantes la información financiera, concluyendo que los aspectos relativos al posicionamiento en torno a la misión, la causa social de la organización y el compromiso personal del donante que se identifica con la misión de la entidad son los elementos que influyen decisivamente a la hora de contribuir y apoyar a una organización no lucrativa. Cuestiones como los costes de administración o la eficiencia operativa no parecen ser cruciales para los donantes.

Estos trabajos empíricos ponen en cuestión que la información que se facilita a los que aportan recursos a estas entidades realmente responda a las necesidades informativas de éstos. Como se ha indicado anteriormente, los objetivos de la información deben tener una doble dirección, ayuda para la toma de decisiones (en especial para los acreedores) y rendición de cuentas (en especial para los donantes). Las necesidades de los que aportan recursos a estas organizaciones sin contraprestación habrán de ser atendidas, en especial en lo relativo a la misión que desempeña la entidad, las actuaciones que realiza en cumplimiento de esta misión y la gestión adecuada de los fondos que se reciben para ser empleados en tales actividades propias.

En este sentido, señala Parsons (2003: 122) que “la investigación desarrollada hasta la fecha ha proporcionado algunas evidencias que demuestran el valor de los informes contables de las entidades no lucrativas para los donantes. Sin embargo, todavía queda trabajo por hacer para avanzar nuestra comprensión del papel que tienen las informaciones financieras y no financieras en el proceso de donación”.

En el caso de nuestro país, se han realizado algunos trabajos empíricos en torno a la utilidad de la información contable de las entidades no lucrativas, elaborada siguiendo las normas establecidas en la adaptación sectorial de estas organizaciones. Así, Bellostas y otros (2002) señalan que los gestores y administradores de tales entidades consideran que la citada regulación contable supone mejoras para los siguientes usuarios, en este orden: gestores y responsables de la gestión financiera, órganos de gobierno y proveedores de recursos. Por el contrario, los asociados, beneficiarios de los servicios, empleados y público en general, no se considera que hayan mejorado. En general, los responsables de la gestión económico-financiera valoran la utilidad de la información contable para mostrar los resultados del ejercicio y la situación financiera, así como para la gestión presupuestaria, la rendición de cuentas y el ejercicio del control financiero.

En términos similares, González y Cañadas (2005) refieren que los gestores valoran la utilidad de la información contable contenida en las cuentas anuales para conocer la situación económica y el patrimonio de la entidad, rendir cuentas e informar del grado de cumplimiento del presupuesto. Se considera de menor utilidad para la toma de decisiones sobre cuotas de asociados, determinación del coste de los servicios, y tampoco contribuye a analizar la gestión en términos de eficacia, eficiencia y economía.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

Las características específicas de estas entidades y, en particular, la ausencia de ánimo de lucro, plantean diversas cuestiones en lo que respecta a su gestión y, en consecuencia, a la información sobre la actuación de la organización y el desempeño de sus responsabilidades por parte de los gestores. Por ello, es necesario que rindan cuentas acerca del uso que hacen de los recursos recibidos, asegurando que se destinan a los fines para los que fueron donados. En este sentido, la información contable puede constituir un medio idóneo para informar a los donantes, y a la sociedad en su conjunto, de las actividades realizadas por la organización, los medios y recursos con los que cuenta, la viabilidad de la entidad y la capacidad de continuar prestando servicios en el futuro, la situación económico-financiera, la asignación de los recursos recibidos para desarrollar los distintos planes y proyectos, el grado de cumplimiento de los presupuestos y programas de actuación, y los resultados obtenidos de las actividades, en términos de economía, eficacia, eficiencia e impacto social.

Este trabajo ha planteado que los objetivos de información financiera de las organizaciones sin fines lucrativos han de girar en torno a la responsabilidad y la rendición de cuentas, de modo que ayude a los usuarios a enjuiciar las actividades, programas y proyectos de la organización, así como la actuación de los gestores, cómo han desempeñado sus responsabilidades. No obstante, se ha señalado la dificultad de medir el *performance* de estas organizaciones, en las que no sirven los mecanismos tradicionales de las empresas de negocios y, por tanto, habrá que seguir haciendo esfuerzos para diseñar medidas alternativas de aplicación para las organizaciones no lucrativas.

También se ha puesto de manifiesto la situación insatisfactoria en la que se encuentran los usuarios de la información financiera, puesto que ésta no responde a sus requerimientos informativos acerca de la misión, el logro de los objetivos y el cumplimiento de las obligaciones de los gestores de estas entidades. Se pone en evidencia no sólo desde un punto de vista teórico, sino también empírico, que la información de las organizaciones sin fines lucrativos que se suministra a los usuarios resulta insuficiente, pues se elabora fijándose en unos parámetros, copiados de las empresas, que en nada reflejan la gestión y el cumplimiento de los objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (1999), “Resultados de la orientación al mercado: Evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, págs. 19-40.
- ANTHONY, R. N. (1978a), *Financial Accounting in Nonbusiness Organization. An Exploratory Study of Conceptual Issues*, Financial Accounting Standards Board, Stamford.
- ANTHONY, R. N. (1978b), “What Nonbusiness Organization Accounting Information Do Users Need?”, *Governmental Finance*, May, págs. 14-20.
- ANTHONY, R. N. y YOUNG, D. W. (1999), *Management Control in Nonprofit Organizations*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 6ª ed.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, AECA (1999), *Marco Conceptual para la Información Financiera*, AECA, Madrid.
- BELLOSTAS PÉREZ-GRUESO, A.J.; BRUSCA ALIJARDE, I. y MONEVA ABADÍA, J.M. (2002), “Utilidad de la información financiera para la gestión de las entidades no lucrativas”, en *X Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad. Libro de Comunicaciones*, Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC) y Centro de Estudios Financieros (CEF), Santiago de Compostela, pp. 1-18.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO – ESPAÑA (1999), *Código de conducta de las ONG de desarrollo de la Coordinadora de ONGD-España*.
- DE LORENZO GARCÍA, R. (1996), “Las fundaciones y el sector no lucrativo”, *Documentación Social*, nº 103, págs. 217-227.
- ENJOLRAS, B. (2001), “Organizaciones voluntarias y democracia. Bases teóricas”, *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 37, abril, págs. 141-175.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. M. y PABLOS RODRÍGUEZ, J. L. (1996), “El proceso de gestión de las entidades no lucrativas y las normas de información presupuestaria elaboradas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC)”, *Actualidad Financiera*, Monográfico Contabilidad, Marzo, págs. 51-65.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD, FASB (1996), *Statements of Financial Accounting Concepts*. John Wiley & Sons, inc. New York.
- FRUMKIN, P. y KIM, M. T. (2001), “Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?”, *Public Administration Review*, vol. 61, nº 3, May/June, págs. 266-275.

- FUENTES PERDOMO, J. (2005), “Resultado contable y mantenimiento del capital en el ámbito no lucrativo”, Comunicación presentada a la I Jornada de Contabilidad de Entidades no lucrativas, ASEPUC, Sevilla.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2002), *Guía de Transparencia y Buenas Prácticas*.
- GABÁS TRIGO, F. (1991), *El Marco Conceptual de la Contabilidad Financiera*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas, Madrid.
- GABÁS TRIGO, F. y BELLOSTAS PÉREZ-GRUESO, A. J. (2000), “Las necesidades de los usuarios y los objetivos de la información financiera”, en TÚA PEREDA, J. (Coord.), *El Marco Conceptual para la información financiera: análisis y comentarios*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas, Madrid, págs. 93-127.
- GABÁS TRIGO, F.; MONEVA ABADÍA, J. M.; BELLOSTAS PÉREZ GRUESO, A. J. y JARNE JARNE, J. I. (1996), “Análisis de la demanda de información financiera en la coyuntura actual”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, nº 86, págs. 103-137.
- GONZÁLEZ QUINTANA, M.J. y CAÑADAS MOLINA, E. (2005), “Un análisis empírico de la utilidad de la información contable de las entidades no lucrativas”, *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 49, pp. 45-67.
- GREENLEE, J. S. y BROW, K. (1999), “The impact of accounting information on contributions to charitable organizations”, *Research in Accounting Regulation*, vol. 13, págs. 111-125.
- HYNDMAN, N. (1991), “Contributors to charities - A comparison of their information needs and the perceptions of such by the providers of information”, *Financial Accountability and Management*, Summer, págs. 69-82.
- KHUMAWALA, S. B. y GORDON, T. P. (1997), “Bridging the Credibility of GAAP: Individual Donors and the New Accounting Standards for Nonprofit Organizations”, *Accounting Horizons*, vol. 11, nº 3, September, págs. 45-68.
- KILCULLEN, L.; HANCOCK, P.; IZAN, H. (2005), “Meeting the information needs of not-for-profit users under the international financial reporting standards: a review of the Australian position”, Paper presented at 2005 Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand-AFAANZ Conference, July.
- LEAT, D. (1996), “Are Voluntary Organisations Accountable?”, en BILLIS, D. y HARRIS, M. (Eds.), *Voluntary Agencies. Challenges of Organisation and Management*, MacMillan Press, London, págs. 61-79.
- NEWTON, K. (2001), “Trust, Social Capital, Civil Society, and Democracy”, *International Political Science Review*, vol. 22, nº 2, págs. 201-214.

- PARSONS, L. (2003), "Is Accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance", *Journal of Accounting Literature*, vol. 22, págs. 104-129.
- PLATAFORMA PARA LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA (2000), *Código ético de las organizaciones de voluntariado*.
- SAJARDO MORENO, A. (1996), *Análisis económico del Sector No lucrativo*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- TORRES PRADAS, L. (1989), "Entidades no lucrativas en el sector público", *Técnica Contable*, nº 491, Noviembre, págs. 471-476.
- VERNIS DOMÈNECH, A. (2001), "Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas", en *La transparencia de la solidaridad*, Comunidad de Madrid. Fundación Lealtad, Madrid, págs. 33-50.
- VERNIS DOMÈNECH, A.; IGLESIAS PIÉ, M.; SANZ CORELLA, B.; SOLER-NOU ROMAGOSA, M.; URGELL IBÁÑEZ, J. y VIDAL GARCÍA, P. (1998), *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Deusto, Bilbao.



Santiago García Campá  
*Universidad Jaume I*

## TENDENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS EN EL TERCER SECTOR DE LA UNIÓN EUROPEA

**Santiago García Campá** es Doctor en Derecho. Personal Investigador Contratado Doctor en el equipo GTS (Género y Tercer Sector) de la Universidad Jaume I de Castellón. Cuenta con diversas publicaciones relacionadas con el tercer sector y el voluntariado, entre las que destaca el *Diccionario temático de legislación sobre entidades no lucrativas y voluntariado* (Comares, 2004). Ha participado en distintos congresos nacionales e internacionales sobre el tercer sector. Forma parte del *Affinity Group on Gender* de la *International Society for the Third-Sector Research* (ISTR).

### RESUMEN

En este artículo se muestran las principales tendencias sociales y jurídicas que acontecen actualmente en el tercer sector (TS) de la Unión Europea. Se adopta una perspectiva analítica que, apoyada en trabajos empíricos, diferencia cuatro modelos de TS: anglosajón, continental, escandinavo y mediterráneo. Se ha detectado una relativa convergencia entre modelos, aunque las disparidades persisten. Además, en los nuevos Estados miembros el TS presenta características particulares. Se valora la atención creciente de la normativa comunitaria hacia el TS, especialmente como nuevo interlocutor social, si bien se considera necesario conjugar la aplicación del principio de subsidiariedad con la promoción del TS a escala europea y, más específicamente, en los nuevos Estados miembros. La elaboración de una definición jurídica del TS también constituye una tarea pendiente.

## PALABRAS CLAVE

Modelos de tercer sector, Unión Europea, Derecho

## ABSTRACT

This paper aims to show the most important social and legal trends presently affecting the Third-Sector (TS) in the European Union. Based on empirical research, we distinguished four different TS models from an analytical perspective: Anglo-Saxon, Continental, Scandinavian and Mediterranean. A relative convergence among models has been appreciated, but dissimilarities persist. Moreover, the TS presents some distinctive features in new Member States. Increasing attention of European policy towards the TS is positively valued, especially with the role of a new social agent. However, the management of the subsidiarity principle, combined with actions focused on promoting TS organisations at a European level –and more specifically in new Member States, are considered necessary. Finally, legal conceptualization for the TS has to be undertaken.

## KEYWORDS

Third-Sector models, European Union, Law

## SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN
2. EL TERCER SECTOR A ESCALA MUNDIAL
3. EL TERCER SECTOR EN LA UNIÓN EUROPEA
4. LOS MODELOS DE TERCER SECTOR EN LA UNIÓN EUROPEA Y SU RELATIVA APROXIMACIÓN
5. EL TERCER SECTOR EN LA NORMATIVA DE LA UNIÓN EUROPEA. UNA APROXIMACIÓN
6. CONCLUSIONES

## 1. INTRODUCCIÓN

El tercer sector, o sector no lucrativo, ha sido objeto de una atención creciente desde finales de los años setenta por parte de los investigadores sociales, económicos, políticos y jurídicos<sup>1</sup>. Una interesante línea de investigación ha estado dirigida a acumular evidencia empírica sobre el tercer sector a nivel mundial<sup>2</sup>. Uno de los objetivos de estos trabajos ha sido contrastar las teorías que se han elaborado en torno al tercer sector con los datos obtenidos sobre el mismo, dado que en la mayor parte de las ocasiones son modelos teóricos carentes de validez sociológica (Salamon, Anheier, 1998: 214-215).

---

Nota del autor. Algunos de los contenidos de este trabajo han sido elaborados en el marco del proyecto de investigación «Las políticas de igualdad en el welfare mix: el papel de las ONG. (Un estudio del caso de la Comunidad Valenciana)», financiado por la Generalitat Valenciana (GV04B-016). Agradezco a A. Domingo Moratalla, P. Durán y Lalaguna, J. Molleví Bortoló y A. Ventura Franch la revisión de manuscritos previos de este trabajo. La versión final también es deudora de los comentarios formulados por dos evaluadores anónimos.

<sup>1</sup> En este trabajo no entramos a considerar el debate conceptual existente en torno a los términos «tercer sector», «sector no lucrativo», «sector voluntario» y «sociedad civil», al entender que todos ellos remiten a la definición estructural operativa elaborada por L. Salamon y H.K. Anheier, según se recoge en el apartado segundo. No obstante, deben ponerse de manifiesto las limitaciones que se han observado desde la tradición europea de análisis del tercer sector, planteadas sobre todo en los trabajos elaborados bajo la perspectiva de la economía social y solidaria, acerca de las posibilidades de transferir de forma automática esta aproximación norteamericana al tercer sector en Europa (Chaves, Monzón, 2001: 9-14, Evers, Laville, 2004: 13, Sajardo, Chaves, 1997: 86 y 2006: 91-97).

<sup>2</sup> Un resumen de los resultados obtenidos en buena parte de estos estudios puede encontrarse en V. Marbán (2003: 133-136).

Conectando en cierta manera con esta línea de reflexión, G. Rodríguez Cabrero (2003a: 84) ha detectado dos teorías sobre el tercer sector europeo que no contarían con la suficiente dosis de realismo que exige el análisis de este tema. La primera, de naturaleza hipereconómica, reduce la comprensión del tercer sector a un fenómeno de privatización de los Estados de bienestar europeos –despreciando su variable política<sup>3</sup>; y la segunda, de naturaleza hiperdemocrática, sobreidealiza la contribución de este sector al desarrollo de la democracia –ignorando su elevada heterogeneidad interna<sup>4</sup>, sus limitaciones a la hora de propiciar una participación ciudadana significativa<sup>5</sup> y equilibrada<sup>6</sup> o la naturaleza ambivalente del voluntariado que lo compone<sup>7</sup>–.

Frente a estas dos líneas de reflexión, parece necesario asentar la comprensión del tercer sector europeo sobre unas bases sociológicas apoyadas tanto en los estudios empíricos disponibles como en las reflexiones más rigurosas formuladas a partir de los datos obtenidos. Si, además, se suma el análisis de la trayectoria seguida por las disposiciones comunitarias en torno a este tema, este trabajo puede contribuir en la difícil –pero crucial– tarea de avanzar progresivamente hacia un futuro marco legal sobre el tercer sector en la Unión Europea (Kendall, Anheier, 2001: 236-239). En concreto, con esta aportación se persigue mostrar las tendencias sociales y jurídicas en curso que afectan directamente al tercer sector europeo y, una vez analizadas, formular algunas propuestas sobre el tratamiento jurídico más adecuado por parte de la Unión Europea.

---

1 En este trabajo no entramos a considerar el debate conceptual existente en torno a los términos «tercer sector», «sector no lucrativo», «sector voluntario» y «sociedad civil», al entender que todos ellos remiten a la definición estructural operativa elaborada por L. Salamon y H.K. Anheier, según se recoge en el apartado segundo. No obstante, deben ponerse de manifiesto las limitaciones que se han observado desde la tradición europea de análisis del tercer sector, planteadas sobre todo en los trabajos elaborados bajo la perspectiva de la economía social y solidaria, acerca de las posibilidades de transferir de forma automática esta aproximación norteamericana al tercer sector en Europa (Chaves, Monzón, 2001: 9-14, Evers, Laville, 2004: 13, Sajardo, Chaves, 1997: 86 y 2006: 91-97).

2 Un resumen de los resultados obtenidos en buena parte de estos estudios puede encontrarse en V. Marbán (2003: 133-136).

3 La dimensión política o, en otros términos, el compromiso social que están presentes en los sujetos del tercer sector han sido evidenciados por M. Revilla (2002) y J. S. Fernández Prados (2004).

4 En diferentes estudios empíricos se ha mostrado la notable heterogeneidad que existe entre las entidades que forman parte del tercer sector, por ejemplo en España (Ariño, 2001: 466-467, García Delgado, 2004: 29, Pérez Díaz, López Novo, 2003).

5 Una reflexión teórica sobre qué supone una participación verdaderamente significativa en el sector voluntario ha sido elaborada por A. Domingo Moratalla (1997).

6 La persistencia de desigualdades entre mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones del tercer sector ha sido mostrada en los trabajos de T. Odendhal y M. O'Neill (1994) y, más recientemente, de C. Lange y B. Trukeschitz (2005: 11-12).

7 La naturaleza ambivalente del voluntariado ha sido apreciada en los estudios de V. Marbán y G. Rodríguez Cabrero (2001: 51), G. Rodríguez Cabrero (2000: 15) y A. Zurdo (2004: 75).

Para ello, en el apartado segundo se repasarán algunos de los resultados más relevantes que se han desprendido del principal proyecto de investigación sobre el sector no lucrativo mundial: el proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins, desarrollado bajo la dirección de L. Salamon y H.K. Anheier. En particular, se expondrán los datos que permiten conocer los principales rasgos del sector no lucrativo europeo desde una perspectiva comparada con otros países del mundo.

En el apartado tercero se recogerán algunos estudios específicos sobre el tercer sector en Europa, lo que permitirá contar con una imagen más nítida de sus principales características, así como de las posibles diferencias existentes entre países o grupos de países.

Seguidamente, en el apartado cuarto se abordarán una serie de trabajos que han postulado la coexistencia de cuatro modelos de tercer sector en la Unión Europa: anglosajón, escandinavo, continental y mediterráneo. Sobre la base de esta clasificación teórica, algunos de estos estudios se han detenido de manera particular en la evolución experimentada por los cuatro modelos durante los últimos años, cuyo examen sugiere la posibilidad de que se haya producido una convergencia relativa entre todos ellos.

En el apartado quinto, de carácter eminentemente jurídico, se revisará la evolución del tratamiento jurídico del tercer sector en la normativa europea hasta llegar a las disposiciones contempladas en el Tratado constitucional de la Unión Europea, con el fin de conocer mejor los términos en que se ha desenvuelto su regulación normativa.

Finalmente, a la luz de los resultados que se hayan desprendido de los análisis anteriores, se formularán algunas propuestas en torno a las futuras decisiones de las instituciones comunitarias en relación con el tercer sector.

## 2. EL TERCER SECTOR A ESCALA MUNDIAL

L. Salamon y H.K. Anheier (1997, 2001) han dirigido el proyecto de investigación más ambicioso que existe hasta el momento para estudiar empíricamente el sector no lucrativo en el mundo: *el proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins* (CNP).

En la citada investigación el tercer sector es analizado desde una perspectiva sociológica. Los autores parten de una definición estructural operativa –inspirada en una propuesta elaborada previamente por M. Knapp y J. Kendall– que entiende como organizaciones del tercer sector aquéllas que *disponen de un cierto grado de institucionalización, son privadas, no reparten beneficios, poseen autonomía a la hora de tomar decisiones y cuentan con un marcado grado de participación ciudadana voluntaria* (Salamon, Anheier, 1997, 2001: 19-20).

El proyecto de investigación ha completado dos fases. La fase I (1990-1994) cubrió un campo de estudio efectivo de ocho países, la mayor parte de ellos occidentales y, más concretamente, europeos (Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Suecia, Hungría y Japón). El análisis de los datos obtenidos arrojó los siguientes resultados acerca del sector no lucrativo en el mundo (Salamon, Anheier, 1998: 217-219):

- Constituye una fuerza económica muy importante en los países examinados.
- Su tamaño varía de manera significativa de un país a otro.
- Su composición también cambia según los países, si bien suele estar compuesta principalmente por cuatro tipos de actividades: educación e investigación, salud, servicios sociales, y cultura y tiempo libre.
- Los recursos que emplea el tercer sector, aunque no son iguales en todos los países, están fundamentalmente integrados por el cobro de los servicios que prestan las organizaciones (49%) y por la financiación pública (41%).

En la fase II de la investigación (1995-1999) se ha ampliado el universo de exploración, de manera que han podido obtenerse datos más fiables acerca del verdadero estado del sector no lucrativo desde una perspectiva mundial. El número de países analizados ha ascendido a veintidós, predominando nuevamente los países europeos, según puede comprobarse en la tabla 1<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Los datos obtenidos en el caso de España pueden consultarse en la obra dirigida por J.M.<sup>a</sup> Ruiz de Olabuénaga (2000). Un estudio que aporta información complementaria y, además, incluye datos sobre el tercer sector iberoamericano es el de J.L. Piñar Mañas (2001).

Tabla 1. Cobertura de países de la Fase II del proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins

<b>Europa Occidental</b>		<b>Europa Central y Oriental</b>
Austria	Irlanda	República Checa
Bélgica	Países Bajos	Hungría
Finlandia	España	Rumanía
Alemania	Reino Unido	Eslovaquia
<b>Otros países desarrollados</b>		<b>Latinoamérica</b>
Australia		Argentina
Israel		Brasil
Japón		Colombia
Estados Unidos		México
		Perú

Fuente: L. Salamon, H.K. Anheier (2001, 23).

Los datos obtenidos en la segunda fase de la investigación han permitido formular una serie de conclusiones que, por un lado, confirman los resultados alcanzados en la fase I y, por otro, ayudan a perfilar algunas de las afirmaciones que se habían efectuado con anterioridad. De acuerdo con este estudio, el tercer sector global (Salamon, Anheier, 2001: 26-63):

- Es una fuerza económica sobresaliente. Este sector efectúa un gasto por valor de 1,1 billones de dólares, lo que le situaría como la octava mayor economía del mundo, generando más empleo que las mayores empresas de los países estudiados. Si, además, se suma la estimación económica que resulta de la aportación que realizan los voluntarios que participan en estas organizaciones, las cifras se elevan mucho más.
- Su tamaño presenta grandes variaciones entre los países, así como dentro de cada una de las cuatro regiones en que éstos son divididos (ver tabla 1). Se confirma que el tercer sector es mayor en los países más desarrollados. A este respecto, se demuestra empíricamente que, en términos absolutos, Estados Unidos posee el mayor tercer sector del mundo. No obstante, en términos relativos, calculando el porcentaje del empleo del sector no lucrativo en el empleo remunerado total de un país, la situación cambia. Según este cálculo, el tercer sector es mayor en tres países de la Unión Europea (Holanda, Irlanda y Bélgica). Además, otros tres países de la Unión se sitúan por encima de la media mundial (Gran Bretaña, Alemania y Francia).

- Estos resultados permiten cuestionar en gran medida las teorías que vinculan el crecimiento del sector no lucrativo con la reducción del Estado del Bienestar y viceversa. Los datos obtenidos son contrarios al paradigma que afirma la competencia o rivalidad entre tercer sector y Estado; en cambio, son favorables a la teoría del partenariado o complementariedad entre ambos (Salamon, 1987: 113, 1989). Estos resultados también demuestran que el Estado de bienestar no es el único factor que influye en la constitución y el desarrollo del sector no lucrativo. El tercer sector constituye un fenómeno social complejo que está fuertemente entrelazado junto con otros factores históricos, sociales, culturales, económicos y políticos (embeddedness) (Evers, Laville, 2004: 37, Salamon, Anheier, 2006: 106, Seibel, 1990).
- Su composición está formada fundamentalmente por actividades de bienestar social, en las que se consideran comprendidas la educación, la sanidad y los servicios sociales. Este resultado es especialmente aplicable al tercer sector de los quince países miembros de la Unión Europea; en cambio, en el caso de los diez nuevos socios de la Unión que ingresaron en 2004 su tercer sector se concentra en torno a actividades recreativas y culturales.
- Sus ingresos proceden del pago de cuotas por los usuarios de sus servicios (49%) y del sector público (40%), siendo muy reducida las donaciones y las aportaciones de los socios (11%) –manteniéndose prácticamente los mismos resultados que en la fase I–. En el caso del tercer sector europeo, prima la financiación pública en casi todos los países (excepto Finlandia y, sorprendentemente, España). Quizás la explicación de esta circunstancia se deba a que en el sector de bienestar social –el primero entre las organizaciones europeas– los ingresos proceden de manera predominante del sector público, lo que explica la poderosa financiación pública del tercer sector europeo en su conjunto.
- Es un destacado generador de empleo, especialmente en Europa.

Los resultados alcanzados por la investigación dirigida por Salamon y Anheier nos permiten formular algunas consideraciones preliminares sobre el tercer sector en Europa en el contexto del tercer sector mundial. Los datos constatan la existencia de diferencias significativas entre el sector no lucrativo de los países miembros de la Unión y de los nuevos socios. Los países miembros, en términos generales, disfrutaban de un tercer sector consolidado, centrado en el terreno del bienestar social y que cuenta con una generosa financiación pública. Se trata de un *tercer sector en renovación*. Las grandes organizaciones sociales han llegado a



una etapa de madurez en la que existe el peligro de estatificación o de mercantilización, lo que en uno y otro caso las situaría fuera de los contornos propios del tercer sector. Sus retos de futuro pasan por la definición de fórmulas de gestión fundamentadas en los valores y fines que dan sentido al tercer sector, diferentes por tanto de las técnicas de dirección estrictamente públicas y privadas. También deben afrontar el desafío de la mundialización. En cambio, los nuevos socios se caracterizan por poseer un tercer sector relativamente joven, puesto que ha crecido vigorosamente tras la caída del muro de Berlín en 1989, centrado en actividades recreativas y financiado principalmente mediante el cobro de los servicios prestados. Se trata de un *tercer sector en crecimiento*. Sus próximos pasos se dirigen a consolidar su legitimidad social, incrementar su capacidad de actuación y aumentar sus recursos, cuestiones todas ellas donde el apoyo de los poderes públicos ha sido estimado un factor decisivo (Potůček, 2000).

### 3. EL TERCER SECTOR EN LA UNIÓN EUROPEA

Si los trabajos de L. Salamon y H.K. Anheier sobre el tercer sector mundial nos han permitido obtener una primera imagen de los rasgos que presenta en algunos países de la Unión Europea, las investigaciones que han examinado con mayor detenimiento el tercer sector en Europa nos permitirán contar con una fotografía mucho más nítida de sus características fundamentales.

Uno de los primeros estudios de alcance europeo fue impulsado por la Comisión Europea y quedó recogido en el anexo I de su Comunicación sobre «El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa», de 6 de junio de 1997. Los datos fueron obtenidos en 1993 mediante la realización de una encuesta efectuada a 2.300 organizaciones de toda Europa. Los resultados obtenidos por este estudio son especialmente interesantes porque el concepto de organización asociativa o fundacional empleado coincide sustancialmente con la definición estructural operativa manejada por L. Salamon y H.K. Anheier<sup>9</sup>. No obstante, tal y como se indica en el texto de la Comisión, se trata de un estudio de carácter exploratorio, de modo que sus principales hallazgos deben ser tomados en consideración de manera cautelosa.

---

<sup>9</sup> La Comisión considera que las asociaciones y las fundaciones son entidades con un cierto grado de entidad formal o institucionalización, que no reparten beneficios, independientes del gobierno y de cualquier autoridad pública, gestionadas de forma desinteresada y que desarrollan una actividad dirigida al bienestar general. El único requisito que no se contempla es la presencia de un cierto grado de personas voluntarias (p. 3).

De acuerdo con los resultados obtenidos, las asociaciones y fundaciones europeas son relativamente jóvenes, puesto que el 65% se había creado después de 1971, aumentando esta cifra vigorosamente en los casos de España y Portugal (84% y 85%, respectivamente). El tamaño, el número de socios o la relación entre voluntarios y personal asalariado variaban poderosamente entre organizaciones y países, lo que indicaba la existencia de un sector muy heterogéneo. En cuanto a las fuentes de financiación, el 52% de las entidades encuestadas tenían como principal fuente externa las subvenciones públicas, seguida de las cuotas de los socios. El sector de actividad predominante se centraba en los servicios sociales (57%). En cuanto a la principal necesidad percibida para el futuro, el 80% de las respuestas señalaban la obtención de fondos.

Como puede apreciarse, algunos de estos datos son coherentes con los obtenidos en el trabajo de Salamon y Anheier, particularmente la heterogeneidad del sector, el predominio de las entidades dedicadas al bienestar social y la notable dependencia de los fondos públicos.

Otro estudio empírico sobre el tercer sector europeo lo podemos encontrar en el trabajo elaborado por P. Dekker y A. van der Broek (1998). Estos autores, a partir de los datos ofrecidos por la Encuesta Europea y la Encuesta Mundial de Valores en 1990, estudiaron un aspecto muy concreto relacionado con el tercer sector: el grado de participación ciudadana en asociaciones y organizaciones voluntarias. La investigación empleaba una perspectiva comparativa que comprendía, por un lado, Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), y, por otro, Europa (Noruega, Suecia, Dinamarca, Holanda, Alemania, Bélgica, Gran Bretaña, Irlanda, Francia, Italia y España). El análisis de los niveles y modalidades de participación ciudadana predominantes en cada país permitió a estos autores elaborar una clasificación del tercer sector en torno a tres grupos:

- Tercer sector parroquial, característico en los países del sur de Europa (España, Francia e Italia), representado por bajos niveles de miembros de organizaciones voluntarias, pero altos niveles de voluntarios entre ellos, y marcado por una evidente influencia de la Iglesia. Aunque con matices, también eran incluidos en este grupo Irlanda, Bélgica y Gran Bretaña;
- Tercer sector en sentido amplio, ubicado en los países escandinavos (Noruega, Suecia y Dinamarca), representado por altos niveles de participación en asociaciones pero bajos niveles de voluntarios entre los miembros de dichas organizaciones. En este grupo también quedaban incluidos Alemania y Holanda;

- Tercer sector abierto, característico de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), representado por tasas elevadas de miembros de organizaciones voluntarias que, a su vez, también son voluntarios en tales organizaciones.

El último estudio que vamos a tomar en consideración es el desarrollado por R. Chaves *et al* (2000). Este trabajo aporta datos algo más actualizados sobre las dimensiones del tercer sector en la Unión Europea. El campo de observación abarcaba los quince miembros que componían la Unión en aquel momento. Hay que hacer notar que el enfoque empleado en este estudio difiere del que hemos visto en los trabajos de L. Salamon y H.K. Anheier y de la Comisión Europea. En este caso se emplea una perspectiva económica focalizada en la noción de «economía social». El concepto de economía social se diferencia de la noción de tercer sector o sector no lucrativo en tres elementos: a) se trata de organizaciones que remuneran el empleo; b) se excluyen las entidades que se consideran “parapúblicas”; c) y, en cambio, se toman en consideración las cooperativas que reparten beneficios (bajo ciertas restricciones) entre sus socios (Monzón, 2006). Los resultados que se desprenden de este estudio no se refieren, por tanto, al mismo objeto de análisis explorado en los trabajos anteriores, pero sí a un conjunto muy importante de organizaciones que están incluidas tanto en el concepto de tercer sector como en el de economía social, lo que nos permite trazar algunas comparaciones entre los resultados alcanzados por este conjunto de investigaciones.

La aportación de R. Chaves *et al* confirma la elevada magnitud de la economía social en la Unión Europea. El tercer sector –como también se denomina en este trabajo a la economía social– es un sector económico de primer orden, que, por ejemplo, alcanza un nivel de empleo a tiempo completo equivalente comparable al de un país como España. Dentro de este sector, el empleo que se genera en el ámbito asociativo es el más importante.

Otro de los resultados que se desprende es la constatación de las diferencias que existen en el grado de desarrollo del tercer sector entre los Estados miembros de la UE. De hecho, el estudio de las disparidades que existen entre países tomando en consideración tres variables (las relaciones internas entre las organizaciones, el grado de reconocimiento de los poderes públicos y el nivel de reconocimiento científico y mediático), permite a estos autores realizar una clasificación de los países según un grado de desarrollo alto, medio o bajo de la economía social.

Tabla 2. Desarrollo de la economía social en quince Estados miembros de la UE

<b>Grado de desarrollo de la economía social</b>	<b>Países UE</b>
Alto (completamente establecido)	Francia, España y Bélgica
Medio (emergente)	Dinamarca, Finlandia, Grecia, Italia, Suecia, Irlanda, Portugal y Reino Unido
Bajo (se define en relación con otras realidades)	Alemania, Austria, Luxemburgo y Holanda

Fuente: Elaboración propia a partir de R. Chaves et al (2000).

En suma, en los tres estudios revisados se han apreciado diferencias significativas entre los países que forman parte de la Unión Europea en distintas variables relacionadas con el tercer sector. Al mismo tiempo, también se han evidenciado rasgos comunes en los sectores no lucrativos de algunos de estos mismos países. Ahora bien, dependiendo del factor que se ha elegido en cada caso los análisis han ofrecido clasificaciones diferentes.

Estas consideraciones nos sitúan ante una línea de investigación ciertamente interesante: el análisis de los modelos de tercer sector en la Unión Europea. Parece oportuno, pues, profundizar en las principales aportaciones sobre los tipos de tercer sector que pueden ser diferenciados en la Unión Europea y sobre la posible convergencia entre ellos.

#### 4. LOS MODELOS DE TERCER SECTOR EN LA UNIÓN EUROPEA Y SU RELATIVA APROXIMACIÓN

Las siguientes reflexiones están centradas fundamentalmente en los países miembros de la Unión Europea antes de la ampliación acontecida en el año 2004. Ello se debe a que los análisis sobre los modelos de tercer sector en la Unión Europea se han centrado fundamentalmente en los países miembros, mientras que las investigaciones sobre el tercer sector de los nuevos socios son relativamente recientes (Kuti, 2001: 193).

La mayor parte de los autores que han estudiado el tercer sector de la Unión Europea han identificado cuatro modelos, familias o regímenes de tercer sector o sector no lucrativo: anglosajón, continental, escandinavo y mediterráneo (tabla 3). Tres cuestiones han de tenerse en cuenta a la hora de interpretar estos estudios: por un lado, se trata de una clasificación del tercer sector vicaria en buena medida de la taxonomía de regímenes o familias de bienestar efectuada por G. Esping-Andersen (1993, 2000)<sup>10</sup>; por otro lado, los criterios empleados para efectuar la clasificación son diferentes en cada caso, a pesar de lo cual se observa una gran coincidencia entre los resultados obtenidos; y, finalmente, estos modelos funcionan como “tipos ideales” (Sarasa, 1995: 157-185) o “recursos heurísticos” (Salamon, Anheier, 1998: 228 y 2006:107) construidos desde un punto de vista teórico para identificar tendencias generales, lo que no impide que puedan existir ciertas diferencias entre los países integrados en un mismo grupo o, en sentido inverso, algunas coincidencias entre países de grupos distintos.

---

<sup>10</sup> La existencia de un régimen de bienestar mediterráneo ha sido defendida, entre otros, por M. Ferrera (1996). Una validación empírica de sendas tipologías ha sido proporcionada por una contribución relativamente reciente de S. Saint-Arnaud y P. Bernard (2003: 522-523).

Tabla 3. Tipologías de modelos de tercer sector en la Unión Europea

Autores	Modelos de tercer sector			
Sarasa (1995)	Norteamericano	Escandinavo	Renano	Mediterráneo
Salamon, Anheier (1998)	Liberal	Socialdemócrata	Corporativo	-
Colozzi, Bassi (1998)	Liberal	Neo-socialdemocrático	Subsidiario	-
Pavolini (1999)	Anglosajón	Escandinavo	Continental	Mediterráneo
Anheier, Seibel (2001)	Liberal	Socialdemócrata	Corporativo	-
Ascoli, Ranci (2003)	Anglosajón	Escandinavo	Continental	Meridional
Evers, Laville (2004)	Liberal	Universalista o Socialdemócrata	Corporativo	Dual

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos citados en la tabla.

De los estudios que se han incluido en la tabla 3 vamos a profundizar especialmente en las reflexiones de S. Sarasa y E. Pavolini, ya que nos permitirán conocer de manera más amplia las características de cada uno de estos modelos, y en los trabajos de I. Colozzi y A. Bassi, S. Pasquinelli y, por último, U. Ascoli y E. Pavolini, puesto que nos facilitarán apreciar la progresiva aproximación entre todos los tipos de tercer sector a partir de los años ochenta.

En efecto, en el estudio de S. Sarasa la clasificación de los tipos de tercer sector se obtiene tras considerar tres variables presentes en las relaciones que se entablan entre el Estado de bienestar y las asociaciones altruistas en el terreno concreto de las políticas sociales: quién financia los servicios sociales, quién los presta y cuáles son los canales institucionales para concertar tales políticas en cada país. Si los resultados obtenidos se extrapolan al tercer sector en su conjunto, puede describirse cada modelo de acuerdo con las notas que se contemplan en la tabla 4:

Tabla 4. Modelos de relaciones entre Estado de bienestar y organizaciones voluntarias. Países y variables

Modelos	Países	Variables		
		Prestación	Financiación	Canales de concertación
Norteamericano	Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña (1)	Organizaciones étnicas y religiosas locales	Sector público y privado	No están institucionalizados
Escandinavo	Noruega, Suecia	Organizaciones centralizadas por campos de acción	Sector público	Estado como agente hegemónico
Corporatista	Alemania, Holanda, Bélgica, Austria	Organizaciones centralizadas por líneas ideológicas y religiosas	Sector público	Gran influencia política en la toma de decisiones
Mediterráneo	Italia, Francia y España	Iglesia Católica	Sector Público	No están institucionalizados

(1) La pertenencia de Gran Bretaña a este modelo suscita muchas cautelas para el autor.

Fuente: Sarasa (1995: 161-162).

Sarasa ha advertido que la lectura de estos modelos y sus propiedades debe ser efectuada con cautela debido a las transformaciones sociales que se han producido en los últimos veinte años. El citado autor ha hecho notar que “las tendencias hacia una convergencia relativa de las políticas sociales europeas pueden haber contribuido a que los rasgos de un sistema estén presentes en otro” (Sarasa, 1995: 161).

El trabajo de E. Pavolini ha confirmado esta última apreciación. Se trata de una aportación centrada en las relaciones entre las organizaciones de voluntariado y el Estado de bienestar, de manera que también analiza el tercer sector de modo parcial. El punto de partida que adopta este autor son los cuatro tipos de regímenes o familias de bienestar que se han reconocido en Europa: el escandinavo, el anglosajón, el continental y el mediterráneo. Los principales aspectos que presenta cada uno de estos modelos son los siguientes:

- En el modelo anglosajón, que adopta como ejemplo Gran Bretaña, el auge de las organizaciones voluntarias se ha producido tras la subida al poder

del gobierno conservador, que traspasó gran cantidad de servicios al sector privado. Éste ha asumido un papel cada vez más importante en la prestación de servicios, que ha favorecido especialmente a las organizaciones más grandes.

- En el modelo escandinavo, que toma como ejemplo Suecia, las organizaciones del tercer sector han desarrollado un papel muy importante en la defensa de derechos (advocacy) y en la promoción de reformas políticas y legales, jugando un rol central en el proceso democrático. Recientemente, las organizaciones voluntarias, además de la función de abogacía, están asumiendo la de prestación de servicios. La existencia de una fuerte presencia del sector público en muchos servicios ha hecho que las organizaciones voluntarias se centren en el tiempo libre y el deporte, no en la sanidad o en los servicios sociales.
- En el modelo continental, que tiene como paradigma Alemania, la principal característica es la subsidiariedad del sector público, que concede el papel protagonista a las organizaciones voluntarias hasta el punto de encontrarse en una situación casi monopolística en el campo social. Las organizaciones del tercer sector son las principales oferentes de servicios sociales, financiadas ampliamente por sujetos públicos. En esta familia las iglesias han tenido un papel protagonista tanto por la aplicación del principio de subsidiariedad como por la pertenencia a las iglesias, fundamentalmente católica y protestante, de gran cantidad de organizaciones.
- En el modelo mediterráneo, que toma como referentes los casos italiano y español, predomina una relación clientelar entre las elites políticas y las nuevas organizaciones sociales. El tercer sector parece caracterizado por un grado de desarrollo menor que en el del resto de países europeos, en buena medida debido a la adopción de una política basada en la concesión de subsidios individuales más que en la prestación de servicios sociales. En este modelo el rol de la Iglesia católica ha sido central, si bien este papel casi hegemónico está decreciendo sensiblemente (Fantova 2005).

Dos conclusiones de este trabajo son especialmente interesantes para nuestro análisis: en primer lugar, se aprecia el crecimiento de la función prestacional del tercer sector en todos los modelos europeos, lo que reflejaría una convergencia real dentro de la Unión; y, en segundo lugar, se constata la juventud de las organizaciones en todos los tipos de sector no lucrativo, habiéndose desarrollado fundamentalmente a partir de los últimos treinta años (un poco más tarde en España e Italia), una conclusión que permite confirmar los resultados obtenidos a este respecto por el estudio de la Comisión Europea.



Las investigaciones desarrolladas por I. Colozzi y A. Bassi, S. Pasquinelli y, finalmente, U. Ascoli y E. Pavolini han dado suficiente cuenta de la aproximación que se ha producido en los diferentes modelos de tercer sector apreciados en la Unión Europea.

Colozzi y Bassi han centrado su labor en los modelos liberal (Gran Bretaña), corporatista o subsidiario (Alemania y Holanda) y neo-socialdemócrata (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia). En los tres casos se ha evidenciado durante los últimos años una tendencia generalizada a la contratación de servicios por parte del Estado con las organizaciones pertenecientes al tercer sector (*contracting-out*) –una apreciación que ha sido confirmada por los distintos estudios que componen el trabajo de U. Ascoli y C. Ranci (2003: 246)–. Esta tendencia plantea dos posibilidades: en primer lugar, que los diferentes tipos de organizaciones civiles converjan hacia un modelo uniforme, aquél que mejor responda a los requisitos exigidos por los contratos públicos; y, en segundo lugar, que se produzca una aproximación entre las formas de actuar de los Estados, decantada hacia el modelo liberal. No obstante, estos autores consideran improbable que ambas hipótesis se cumplan por completo: por un lado, la lógica relacional del tercer sector dará lugar a nuevas organizaciones sociales, a escala local y con reducidas dimensiones, que escaparán de la primera tendencia<sup>11</sup>; y, por otro, la aproximación entre las formas estatales de actuación no llegará a romper con las diferencias originarias existentes entre ellas, como parece desprenderse de los resultados que reporta su examen del caso sueco.

S. Pasquinelli, tras estudiar el tercer sector en Gran Bretaña, Alemania, Francia y Holanda, ha postulado la existencia de tres macro-tendencias a nivel europeo:

- Se está extendiendo en el seno del tercer sector un ambiente cada vez más competitivo, debido a que las organizaciones, al ser contratadas de modo creciente por los poderes públicos, incrementan el volumen de sus servicios, lo que desemboca en la concurrencia de diferentes sectores: las organizaciones sociales y las empresas privadas; las propias organizaciones sociales entre sí; y el Estado y las empresas privadas. Por otro lado, se pone cada vez más el acento en la calidad como criterio de decisión pública en caso de competencia entre organizaciones, cuando en realidad es muy difícil definir el nivel de calidad cuando se trata de servicios a las personas.

<sup>11</sup> Esta posible trayectoria del tercer sector europeo puede ser reforzada como consecuencia del creciente protagonismo de las autoridades regionales y locales en la gestión de las políticas de bienestar social (Marbán, Rodríguez Cabrero, 2006: 134, Rodríguez Cabrero, 2003b: 52).

- La función política o el compromiso social del tercer sector está adoptando una dinámica doble: por un lado, las organizaciones tienden a especializarse en un aspecto concreto de un tema específico, ocupando un espacio de reivindicación que no es tratado por ninguna otra organización, pero, al mismo tiempo, debilitan la coordinación interasociativa en perjuicio de una acción política incisiva; por otro lado, están creciendo las organizaciones de segundo nivel, que reúnen a entidades que intervienen en un campo de actuación o en varios campos, tanto en el ámbito nacional como en el europeo (p.ej., *European Social Platform*, *European Disability Forum*, *Permanent Forum of Civil Society*, etc.).
- El tercer sector constituye un ámbito de creación de empleo que está lejos de haber agotado sus posibilidades, al tiempo que constituye un campo de innovación empresarial todavía por explorar.

S. Pasquinelli ha señalado que el tercer sector europeo desarrollará tres funciones fundamentales en los próximos años: prestar más servicios a los ciudadanos por encargo del Estado, promover los derechos de los ciudadanos menos protegidos (y de las propias organizaciones ciudadanas) y desarrollar el empleo y nuevas formas de empresa social.

El último de los estudios al que nos vamos a referir es el desarrollado por U. Ascoli y E. Pavolini. Su objetivo es comprender si ha tenido lugar, o está en curso, un proceso de convergencia en las características y en los papeles de las organizaciones del tercer sector en los diferentes países de Europa occidental. Los sociólogos italianos parten de la misma definición estructural operativa ofrecida por Salamon y Anheier. Además, su análisis se basa en los cuatro modelos de bienestar mixto, o familias de tercer sector, ya enunciados. Se trata, por tanto, de un estudio cuyos resultados son especialmente interesantes para confirmar desde una perspectiva comparativa la efectiva aproximación entre los cuatro tipos de tercer sector que se han diferenciado en la Unión Europea.

La citada investigación repasa la evolución de los cuatro modelos durante el siglo XX, teniendo en cuenta tanto el contexto socio-político en el que se han desenvuelto las organizaciones del tercer sector (papel de la Iglesia, cultura de la intervención pública, formas de regulación de las organizaciones y descentralización administrativa) como sus propios caracteres en el campo asistencial (planteamiento cultural, relevancia en la prestación de servicios, composición de sus recursos internos, formas de gestión y niveles de estructuración entre organizaciones). Las dos tablas que se insertan a continuación muestran el contexto socio-político y las características del tercer sector en torno a los años noventa (tablas 5 y 6).

Tabla 5. Variables del entorno socio-político en los modelos de tercer sector europeo desde finales de los años ochenta

	<b>Anglosajón</b>	<b>Escandinavo</b>	<b>Continental</b>	<b>Mediterráneo</b>
<b>Papel Iglesia</b>	limitado	limitado	decreciente	decreciente
<b>Cultura de la intervención pública</b>	subsidiariedad/solidaridad	subsidiariedad/solidaridad	subsidiariedad/explicita	subsidiariedad /implícita
<b>Formas de regulación pública: financiación y control</b>	contratos controles puntuales	contratos controles puntuales	contratos controles puntuales	contratos controles puntuales
<b>Descentralización</b>	sí	sí	sí	sí
<b>Descentralización administrativa</b>	sí	sí	sí	sí
<b>Papel otros actores</b>	creciente (empresas lucrativas)	creciente (empresas lucrativas)	creciente (empresas lucrativas)	creciente (empresas lucrativas)

Fuente: Ascoli y Pavolini (2000)

Tabla 6. Papeles y características tradicionales de las organizaciones en los modelos de tercer sector europeo desde finales de los años ochenta

	<b>Anglosajón</b>	<b>Escandinavo</b>	<b>Continental</b>	<b>Mediterráneo</b>
<b>Planteamiento cultural</b>	mixto	mixto	mixto	mixto
<b>Relevancia en el suministro de servicios públicos</b>	alta	crecientemente alta	alta	alta
<b>Composición recursos humanos</b>	polarización creciente profesionalización	polarización creciente profesionalización	polarización creciente profesionalización	polarización creciente profesionalización
<b>Modalidad de gestión de recursos</b>	creciente burocratización	creciente burocratización	creciente burocratización	creciente burocratización
<b>Presencia de organizaciones de segundo nivel</b>	bajo	alto	alto	alto

Fuente: Fuente: Ascoli y Pavolini (2000)

En las tablas se aprecia tanto la existencia de características comunes entre los cuatro modelos de tercer sector como la persistencia de diferencias entre ellos.

Los autores de este estudio llegan a la conclusión de que la privatización del Estado de bienestar durante los últimos veinte años ha reducido las distancias entre las diferentes «familias» europeas. La tendencia más predominante ha sido “la «convergencia», si bien las diferencias y las especificidades siguen existiendo, por lo que parece razonable seguir hablando de «cuatro Europas sociales»” (Ascoli, Pavolini, 2000: 855). El proceso de reestructuración del Estado de bienestar que deben afrontar los cuatro modelos en el futuro va a plantear más dificultades en los países mediterráneos que en el resto de casos, lo que es perfectamente extensible a los nuevos socios.

En resumen, a la luz de los trabajos que han sido expuestos a lo largo de este apartado, puede afirmarse que se ha producido una convergencia real en los cuatro modelos de tercer sector europeo, especialmente en cuanto a la prestación de servicios de bienestar social por cuenta del Estado, a condición de aseverar acto seguido que todavía persisten –y lo harán en el futuro– profundas diferencias entre ellos debido a los factores históricos, sociales, culturales, políticos y económicos (internos y externos al tercer sector) que están en juego en cada caso<sup>12</sup>. Tales disparidades no son sino una manifestación del carácter complejo de este fenómeno social.

## 5. EL TERCER SECTOR EN LA NORMATIVA DE LA UNIÓN EUROPEA. UNA APROXIMACIÓN

En este apartado estudiaremos algunas de las medidas jurídicas que las instituciones comunitarias han adoptado en torno al tercer sector y las propuestas más recientes que han elaborado al respecto.

Las primeras disposiciones relativas al tercer sector fueron elaboradas por el Parlamento Europeo en la década de los 80.

La Resolución de 16 de diciembre de 1983, sobre el voluntariado, constituía una primera toma de contacto con este aspecto concreto del tercer sector. En ella se solicitaba a la Comisión un tratamiento sistemático del tema a nivel europeo, la redacción de un estatuto europeo para el voluntariado, la constitución de un Foro del voluntariado de la Comunidad Económica Europea y, con base en el

---

<sup>12</sup> Esta conclusión ha sido defendida recientemente por G. Rodríguez Cabrero (2005: 74-75).

art. 118 del Tratado de la Comunidad Económica Europea, la elaboración de un borrador de recomendación en el que se definiera el trabajo voluntario, distinguiéndolo del trabajo remunerado.

Posteriormente, en la Resolución de 13 de marzo de 1987, sobre las asociaciones sin fines de lucro en la Comunidad Europea, el Parlamento reconoce la función económica, social y cultural que cumplen las asociaciones en la Comunidad y, al mismo tiempo, subraya la importancia de la libertad de asociación para revitalizar las instituciones democráticas, lo que en su opinión justifica la intervención de las instituciones comunitarias tanto para armonizar la legislación de los Estados miembros como para impulsar iniciativas de apoyo en este campo. En este sentido, se solicita la eliminación en los Estados de las medidas discriminatorias por razón de nacionalidad que impidan formar parte de una asociación. También se pide la introducción, mediante una directiva de la Comisión, del reconocimiento recíproco entre Estados de una asociación cuando esté reconocida en uno de los países de la Comunidad. Se solicita asimismo a la Comisión que proponga un Reglamento que regule un estatuto de las asociaciones europeas, entendiendo por tales aquéllas que operan en más de un Estado miembro o las que operan en un Estado y quieren actuar a nivel europeo. Por otra parte, en la Resolución también se tiene en cuenta la dimensión económica de las asociaciones. A este respecto, se considera positivo favorecer desgravaciones fiscales específicas para las asociaciones sin fines de lucro basadas en la pertenencia voluntaria de sus asociados, así como fomentar los donativos de los ciudadanos mediante una deducción en su base imponible, debiendo fijar los Estados las cuantías correspondientes. Finalmente, se solicita la creación de un fondo europeo de desarrollo de la vida asociativa y una mayor representación de este sector en la vida de la Comunidad. Una de las consecuencias que se derivaron de esta Resolución fue la creación de la unidad de trabajo de economía social en el seno de la DG XXIII de la Comisión Europea (Rodríguez Cabrero, 2003a: 89).

La siguiente referencia al tercer sector que merece ser destacada la encontramos en la declaración 23 del Tratado de Maastricht (1992), en la que se destacó “la importancia que tiene, para conseguir los objetivos del art. 117 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea, la colaboración entre ésta y las asociaciones de solidaridad y las fundaciones, como instituciones responsables de establecimientos de beneficencia y servicios sociales”. Debe prestarse atención a la perspectiva social que se proyecta en esta declaración, en la medida que se refiere a un tipo determinado de entidades sin fines de lucro: las asociaciones y fundaciones dedicadas a los servicios sociales. A través de esta Declaración se puede constatar el peso real de este ámbito en el tercer sector europeo, confirmándose en el terreno legal los datos sociológicos expuestos con anterioridad a este respecto.

En 1993, como consecuencia de la Resolución del Parlamento de 1987, la Comisión finalizó la redacción de la propuesta de Reglamento del Consejo por el que se establece el Estatuto europeo de asociaciones, una vez incorporados el Dictamen del Comité Económico y Social y las enmiendas formuladas por el Parlamento. En los considerandos de esta propuesta se pone de manifiesto la existencia de obstáculos de orden jurídico y administrativo perjudiciales para la cooperación transnacional de las asociaciones y fundaciones, lo que justifica la creación de un Estatuto de las asociaciones europeas (al que también se pueden acoger las fundaciones). El concepto legal de asociación europea comprende aquéllas que están formadas al menos por dos personas jurídicas de carácter asociativo que tienen su domicilio en dos Estados miembros; o por siete personas físicas que residan en al menos dos Estados miembros; o, finalmente, por una o varias personas jurídicas de carácter asociativo más siete personas físicas que residan como mínimo en dos Estados miembros. Otro aspecto destacable es el que se refiere al derecho aplicable a las asociaciones europeas. En el art. 6 de la propuesta de Reglamento se determina el régimen jurídico por el que se deben regir estas asociaciones: en primer lugar el Reglamento del Consejo; cuando éste lo autorice, los estatutos de la asociación europea; y, finalmente, en aquellas materias no contempladas en el Reglamento, tres grupos normativos: las disposiciones legales de los Estados miembros adoptadas en aplicación de las medidas europeas sobre asociaciones, las disposiciones legales referidas a personas jurídicas de carácter asociativo y sus estatutos. La propuesta incluye otras muchas cuestiones: naturaleza jurídica, constitución, estatutos, domicilio, inscripción en el registro, publicidad de sus actos, asamblea general, órgano de administración, cuentas anuales y consolidadas, control, medios de financiación y publicidad, disolución liquidación, insolvencia y suspensión de pagos. O. Gjems-Onstad (1995) ha considerado que se trata de una propuesta demasiado burocrática y detallada –al estar inspirada excesivamente en la tradición legal francesa–, que puede representar para las organizaciones no lucrativas medianas y pequeñas costes desproporcionados que les lleven a no constituir asociaciones europeas, mientras que para las organizaciones grandes puede representar costes más marginales. Según el citado autor, a pesar de ello y de la actitud negativa de las fundaciones hacia el estatuto, supone una buena oportunidad para que las organizaciones no lucrativas operen con mayor facilidad a nivel europeo, al tiempo que ofrece un aliado para que las instituciones europeas reduzcan su distanciamiento hacia los ciudadanos europeos. En la actualidad, la propuesta todavía no ha sido tomada en consideración por el Consejo Europeo.

La Comisión es también autora de la Comunicación sobre «El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa», de 6 de junio de 1997. Como se ha visto anteriormente, la definición que adopta la Comisión de estas entidades coincide en gran medida con el concepto estructural operativo elaborado por

Salamon y Anheier, lo que nos permite proyectar estas previsiones legales sobre los datos sociológicos expuestos con anterioridad. De las diferentes cuestiones que aborda la Comunicación sólo nos vamos a detener en los principales retos de las asociaciones y fundaciones en Europa y en las propuestas que se efectúan a nivel nacional y europeo.

En cuanto a la primera cuestión, los principales cambios que afectan a las asociaciones y fundaciones proceden de la creciente prestación de servicios públicos a la que tienen que hacer frente. Estas presiones les afectan directamente a nivel organizativo y gerencial, lo que puede provocar una transformación en su razón de ser. Para evitarlo, deben encontrarse fórmulas organizativas y directivas que permitan a las entidades asociativas hacer frente a sus funciones prestacionales, sin por ello abandonar algunas de las funciones que han venido desarrollando tradicionalmente: mediación de intereses, canales de vinculación social, espacios de creación de capital social, etc. Se trata del dilema entre identidad o servicio que afecta a este tipo de organizaciones, que ha sido estudiado ampliamente por C. Ranci (1991, 1999)<sup>13</sup>. Por otra parte, los poderes públicos han de abandonar un enfoque vertical, construido a partir de las relaciones que se establecen entre las autoridades y las asociaciones en un tema o sector concreto, para adoptar un enfoque horizontal, relativo a las necesidades que tiene el sector asociativo en su conjunto. Otro de los retos de futuro que se advierte es la posible dependencia de las grandes asociaciones europeas de los fondos comunitarios.

En cuanto al segundo asunto, las propuestas de la Comisión cubren varios niveles: nacional, asociativo y europeo. Las medidas que se plantean parten de un principio claro: las principales acciones deberán realizarse a nivel nacional, puesto que es donde desarrollan sus actividades la mayor parte de asociaciones y fundaciones. Se trata de un ámbito donde se aplica el principio de subsidiariedad. Incluso, probablemente, las actuaciones más importantes deban descender a escala local y regional, en la medida que la mayor parte de entidades no lucrativas tienen ese ámbito de actuación. A nivel europeo, se valora especialmente la función de mediación que desarrollan estas entidades entre los ciudadanos y las auto-

---

<sup>13</sup> En síntesis, el dilema entre identidad o servicio en las organizaciones voluntarias se origina desde el momento en que la consecución de la finalidad asociativa que ha motivado su creación se deja en manos de personas, técnicos y voluntarios, que no han participado en su definición, llevándose a cabo mediante actividades que se organizan y desarrollan con base en criterios de gestión técnica y económica, lo que plantea dos procesos en cierta medida divergentes: la consecución de una afiliación voluntaria activa y la gestión de una actividad de servicio. Las organizaciones voluntarias combinan, en consecuencia, las características típicas de las asociaciones tradicionales con las de las agencias de servicios, de modo que en su interior conviven dos estructuras paralelas de responsabilidad y de poder, legitimadas por dos culturas organizativas que dan lugar a valores, normas y preferencias en cierta medida contradictorios. Por tanto, puede afirmarse que la ambivalencia entre funcionalidad y participación es connatural a la existencia de organizaciones que fundamentan su identidad en la producción de un servicio de interés general (Ranci, Ascoli, 1997: 35-37).

ridades, debiendo ser consultadas de forma sistemática por las instituciones comunitarias. También se considera necesario aumentar su visibilidad, para lo que se formulan dos acciones: la celebración de un Año Europeo de las Asociaciones y la Ciudadanía Europea y la creación de un Observatorio del sector. Una medida muy interesante que se propone es la constitución de programas europeos de formación específicos para este tipo de entidades. Finalmente, sin entrar en otras cuestiones, se plantea constituir un fondo especial para las asociaciones y facilitar su acceso a fondos europeos.

También en 1997 la declaración 38 del Tratado de Ámsterdam reconoció “la importante contribución de las actividades de voluntariado para desarrollar la solidaridad social”, por lo que la Comunidad “estimulará la dimensión europea de las organizaciones de voluntariado”.

En el año 2000 la Comisión elaboró un documento de reflexión sobre «La Comisión y las organizaciones no gubernamentales: el refuerzo de la colaboración», de 18 de enero. Este documento surge como consecuencia de los cambios que se están produciendo en las relaciones entre ambas realidades. Persigue un doble objetivo: dar a conocer el estado de las relaciones entre la Comisión y las organizaciones no gubernamentales (ONG) y diseñar las medidas necesarias para mejorar y reforzar tales relaciones. En este caso la Comisión define las ONG de acuerdo con cinco criterios: se trata de organizaciones con un determinado grado de existencia formal o institucional, que no distribuyen beneficios a sus miembros, independientes de los gobiernos o de organizaciones políticas o comerciales, que buscan tomar parte en la vida pública a favor del interés general y que cuentan con un elemento de participación voluntaria. En esta ocasión la definición recoge todos los criterios de la propuesta de Salamon y Anheier, incluido el que se refiere a la presencia de voluntariado, no explicitado hasta ese momento.

La cooperación entre la Comisión y las ONG se justifica atendiendo a cinco objetivos: reforzar la democracia participativa, facilitar la mediación entre los grupos ciudadanos y las instituciones comunitarias, definir las políticas sociales, gestionar proyectos europeos y contribuir a la integración europea.

Las medidas para mejorar estas relaciones pueden agruparse en dos grandes áreas: la referida al diálogo y consulta con las ONG y la atinente a la gestión de proyectos y ayudas comunitarios. En el primer ámbito, se describen las formas de proceder que se han desarrollado hasta el momento, más o menos formales (reuniones *ad hoc*, diálogo estructurado y consulta formal), y se propone la posibilidad de recoger en un futuro Tratado un fundamento jurídico para la consulta a las ONG. En el segundo ámbito, se constatan los problemas internos de la Comisión en relación con las subvenciones a ONG. El sistema de financiación debe adaptar-



se a las limitaciones de las ONG pero, al mismo tiempo, ha de responder a las exigencias de control y transparencia del gasto comunitario. Las propuestas dirigidas a mejorar la coherencia y racionalizar las líneas presupuestarias apuntan hacia la creación de un programa de acción comunitario sobre ONG.

En efecto, el Consejo Europeo ha adoptado la Decisión, de 26 de enero de 2004, por la que se establece un programa de acción comunitario para la promoción de la ciudadanía europea activa (participación ciudadana). El fundamento de esta Decisión es la profunda reforma introducida por el Reglamento 1605/2002 del Consejo, de 25 de junio de 2002, por el que se aprueba el Reglamento financiero aplicable al presupuesto general de las Comunidades Europeas. La Decisión tiene como objetivo unificar una serie de líneas presupuestarias, hasta ese momento separadas, que se dirigían en todos los casos a apoyar acciones del tercer sector europeo. Las ayudas, que durante el periodo 2004-2007 ascienden a una cuantía global de 72 millones de euros, deben cubrir dos campos: apoyar el funcionamiento de organizaciones de ámbito europeo cuyo programa de trabajo esté dirigido a promocionar la ciudadanía activa y subvencionar acciones puntuales de organizaciones en este ámbito de actividades. Concretamente, junto con la subvención al funcionamiento de una serie de ONG de ámbito europeo (p.ej., *European Social Platform*), las acciones que pueden recibir el apoyo financiero de la Comisión son las siguientes: cooperación multinacional a escala europea, encuentros y debates entre ciudadanos de temas de interés europeo, proyectos no formales de reflexión, educación y formación, fomento de la participación e iniciativa de los ciudadanos, intercambios entre ciudadanos y organizaciones y difusión de información sobre la acción comunitaria.

Por último, vamos a referirnos a dos textos que consideramos fundamentales en la evolución de las relaciones entre las instituciones comunitarias y el tercer sector europeo: el Libro blanco sobre el futuro de la gobernanza europea y el proyecto de Tratado por el que se establece una Constitución para Europa.

La Comunicación de la Comisión, de 21 de julio de 2001, que contiene el Libro blanco sobre la gobernanza europea, plantea una profunda reflexión sobre el proceso de elaboración de las políticas de la UE. Las políticas europeas deben cumplir cinco principios para garantizar un buen gobierno: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia. Desde esta perspectiva, el tercer sector constituye un buen medio para cumplir los principios de apertura y participación, que en definitiva sustentan la transparencia. El concepto de tercer sector que se emplea en esta ocasión varía de la noción que hemos visto en anteriores disposiciones de la Comisión. Ésta abandona la definición estructural operativa y opta por enumerar una serie de entidades que forman parte del sector no lucrativo: organizaciones sindicales y patronales, ONG, asociaciones profesionales, asociaciones

de beneficencia, organizaciones de base y organizaciones para la participación de los ciudadanos en la vida local y municipal, incluyendo la contribución de las iglesias y comunidades religiosas<sup>14</sup>. Según se expone en el Libro blanco, la participación del tercer sector en la política comunitaria ha estado presente en el ámbito social, pero debe plantearse también en otros ámbitos. Así, por ejemplo, se señala claramente la necesidad de que la reforma de la organización y las funciones del Comité Económico y Social dé cabida a una mayor presencia de otras organizaciones del tercer sector –pasando del «diálogo social» al «diálogo civil»–. Ahora bien, el reconocimiento de las organizaciones del tercer sector como agentes participantes de las políticas europeas exige que éstas incrementen su responsabilidad y transparencia, lo que implica la introducción de nuevos requisitos sobre las entidades que deberán ser asumidas teniendo en cuenta los riesgos que plantea el dilema entre identidad o servicio, apuntado anteriormente<sup>15</sup>.

El Tratado por el que se establece una Constitución para Europa –firmado en Roma por los representantes de los gobiernos de los Estados miembros el 29 de octubre de 2004, pero cuyo proceso de ratificación se encuentra en suspenso–, contiene algunas referencias interesantes sobre el papel que le corresponderá al tercer sector en el futuro político-institucional de la Unión. La introducción en la segunda parte de la Constitución de la Carta de derechos fundamentales de la Unión ha significado el reconocimiento del derecho de asociación (art. II-72). La participación de las organizaciones del tercer sector en el proceso de formulación de las políticas de la Unión se ubica en el Comité Económico y Social, que debe estar compuesto por “representantes de las organizaciones de empresarios, de trabajadores y de otros sectores representativos de la sociedad civil, en particular en los ámbitos socioeconómico, cívico, profesional y cultural” (art. I-32.3). Una novedad sobresaliente del proyecto de Constitución ha sido el reconocimiento, junto al principio clásico de democracia representativa, del principio de democracia participativa, lo que supone un cambio realmente significativo en la articulación jurídica de la participación democrática a nivel europeo (art. I-47). Así, todas las instituciones comunitarias, aunque especialmente la Comisión, “mantendrán un diálogo abierto, transparente y regular con las asociaciones representativas y la sociedad civil” por los cauces apropiados (art. I-47.2). Se trata de una garantía institucional que obliga jurídicamente a diseñar tales cauces y ponerlos en funcionamiento, superando la mera voluntad política en este sentido. En relación con este principio, también supone una garantía para la participación de los ciudadanos en

<sup>14</sup> La definición recogida por la Comisión Europea en el Libro blanco está basada en una propuesta formulada por el Comité Económico y Social, lo que permite entender la introducción de ciertas organizaciones como, por ejemplo, las patronales (Armstrong, 2002: 117).

<sup>15</sup> Entre los trabajos que se han llevado a cabo como consecuencia del Libro blanco sobre la gobernanza europea se encuentra la Comunicación de la Comisión «Hacia una cultura reforzada de consulta y diálogo – Principios generales y normas mínimas para la consulta de la Comisión a las partes interesadas» (COM (2002) 704 final).

la vida de la Unión el principio de transparencia de los trabajos de las instituciones de la Unión (art. 1-50)<sup>16</sup>.

Puede afirmarse que con estas dos últimas disposiciones se ha reconocido de manera decidida a nivel europeo el derecho de asociación y la función de mediación de intereses de las organizaciones del tercer sector, incorporándolas al proceso de decisión de las políticas de la Unión Europea. Estas medidas propician un marco legal favorable para el tercer sector a nivel europeo que, como parece haberse demostrado sociológicamente, constituye un factor necesario, aunque no suficiente, para su progresivo desarrollo (Salamon, Toepler, 2000: 16).

## 6. CONCLUSIONES

El tercer sector europeo, si se compara con el sector no lucrativo mundial, se caracteriza por su elevada magnitud, habiéndose convertido en un sector social que debe ser tenido en cuenta para el desarrollo socioeconómico de la Unión Europea. Es una realidad que, si bien en términos absolutos es mayor en Estados Unidos, en términos relativos, obteniendo el porcentaje del empleo del sector no lucrativo en el empleo total, está más desarrollada en algunos países de la Unión Europea (Holanda, Irlanda y Bélgica). Estos resultados cuestionan la tesis que defiende la rivalidad entre el Estado y el tercer sector y aportan evidencia en favor de la tesis que sustenta la complementariedad o partenariado entre ambos. No obstante, la relación entre el Estado y el tercer sector no es el único factor que explica el desarrollo de este último.

Otra de las características es su juventud, puesto que la mayor parte de las organizaciones se han constituido en los últimos treinta años, incluso algo más tarde en el caso de los países del sur de Europa y, especialmente, de los diez socios de la Unión incorporados en 2004. Su composición está formada mayoritariamente por entidades que desarrollan actividades en el campo del bienestar social (educación, sanidad y servicios sociales), lo que explica su elevada dependencia de la financiación pública.

El tercer sector europeo no es homogéneo. Al contrario, se trata de un fenómeno social complejo que está fuertemente entrelazado junto con otros factores históricos, sociales, culturales, éticos, económicos y políticos ligados a la trayec-

---

<sup>16</sup> Actuaciones relacionadas con el principio de transparencia especialmente significativas han sido la redacción del Libro verde «Iniciativa europea a favor de la transparencia» [COM (2006) 194 final] y su seguimiento [COM (2007) 127 final].

toria de cada país (*embeddedness*). Fruto de estas circunstancias es la coexistencia de cuatro modelos o familias de tercer sector en la Unión Europea, estrechamente vinculados con los regímenes de bienestar en que Europa puede ser dividida desde un punto de vista teórico: anglosajón, escandinavo, continental y mediterráneo. A pesar de la convergencia que se ha producido en las relaciones entre los Estados y las organizaciones del tercer sector a partir de los años ochenta, sobre todo en la prestación de servicios de bienestar social a los ciudadanos, las diferencias persisten entre estos cuatro modelos. Es más, existen poderosas objeciones que contradicen la tesis según la cual desaparecerán las diferencias entre las organizaciones, o quedarán asimiladas las distintas formas de actuación estatal en este tema. El carácter relacional del tercer sector ofrece muchas oportunidades para que se desarrolle de manera diversa, al tiempo que los condicionantes estatales plantean fuertes resistencias a un proceso de convergencia total en el ámbito europeo.

Además, la reciente ampliación de la Unión Europea permite distinguir, no sin matices y particularidades, dos grandes tipos de tercer sector: el tercer sector en renovación, propio de los quince antiguos miembros, y el tercer sector en crecimiento, propio de los diez nuevos socios. Los principales retos a que se enfrenta cada uno de estos dos grupos son diferentes (Lagerspetz *et al*, 2002: 84), lo que debe tenerse en cuenta a la hora de diseñar las políticas comunitarias sobre el tercer sector europeo.

A pesar de las limitaciones de las competencias comunitarias sobre este tema, el tratamiento del tercer sector en la normativa europea ha ido adquiriendo con el paso del tiempo un contenido más relevante. El Parlamento Europeo ha tenido un papel clave a la hora de impulsar la atención de las restantes instituciones comunitarias. La Comisión ha recogido en su Libro blanco sobre la gobernanza europea una serie de medidas importantes para garantizar la participación de las organizaciones del tercer sector en la elaboración de las políticas europeas, contribuyendo a la apertura y transparencia de éstas. Finalmente, las referencias al derecho de asociación y a la democracia participativa que han sido recogidas en el texto del Tratado por el que se establece una Constitución para Europa dibujan un marco legal favorable para el desarrollo del tercer sector europeo. No obstante, la existencia de un marco legal favorable es un requisito necesario, pero no suficiente, para el crecimiento del tercer sector.

Nuestro análisis del tratamiento legal del tercer sector en normativa europea ha dedicado una atención particular a su definición jurídica. La Comisión parecía haber adoptado progresivamente todos los requisitos del concepto estructural operativo formulado por Salamon y Anheier (organizaciones formales, privadas, que no reparten beneficios, autónomas de los gobiernos y con un marcado grado

de participación voluntaria). Sin embargo, en el Libro blanco sobre la gobernanza europea la Comisión ha optado por enumerar las organizaciones que forman parte del tercer sector, lo que ha significado un cambio de criterio. La definición jurídica del tercer sector es una cuestión sumamente compleja, pero con una notable repercusión práctica (Lloyd, 2004: 201), que deberá ser afrontada de manera inevitable en los próximos años.

En el futuro, la política europea en relación con el tercer sector, si quiere asentarse sobre unas bases sociales y jurídicas sólidas, ha de tener en cuenta dos consideraciones básicas:

- por un lado, las características peculiares del tercer sector en cada Estado miembro deben ser abordadas por el mismo, aplicando el principio de subsidiariedad en este campo de actuación; si bien, al mismo tiempo, debe incentivarse el trabajo de los Estados a favor de aquél, especialmente en el caso de los nuevos socios, donde la implicación de los poderes públicos será decisiva si se quiere propiciar un marco legal, económico y fiscal favorable para el crecimiento del tercer sector;
- y, por otro, se requiere la promoción de redes europeas de organizaciones del tercer sector que, conservando las peculiaridades de cada organización, fomenten posturas comunes en aquellos asuntos que les conciernen a escala europea, contribuyendo a forjar una verdadera «democracia participativa» en la Unión Europea. La reciente creación del programa de acción comunitario para promover la ciudadanía europea activa, a pesar de tener su fundamento en consideraciones de orden presupuestario, puede abrir una línea de acción muy interesante a este respecto.

Además, la Unión Europea debe tener muy presente la contribución que el tercer sector realiza al desarrollo económico y social, al desarrollar funciones de prestación de servicios de interés público, promoción de derechos ciudadanos y creación de empleo. Su aportación debe constituir una razón de peso para incrementar su presencia en el Comité Económico y Social, abandonando definitivamente una concepción de los agentes sociales reducida a los empresarios y los sindicatos. Esto significa que debe superarse la resistencia de los sectores sociales ya representados en este órgano consultivo a perder parte de su influencia (especialmente los sindicatos). Esta cuestión debería estar muy presente en el nuevo diseño del Comité Económico y Social en caso de finalizar con éxito el proceso de ratificación del Tratado constitucional europeo.

Finalmente, debe subrayarse que el progresivo reconocimiento del papel económico, social y político de las organizaciones del tercer sector amplifica el

dilema entre identidad y servicio que acompaña a este tipo de entidades. Ahora bien, debe afirmarse una vez más que la solución a este dilema no tiene porqué ser de tipo traumático, sino que requiere la formulación de estrategias organizativas y de dirección coherentes con los valores y fines específicos que otorgan legitimidad al tercer sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANHEIER, Helmut K.; SALAMON, Lester M. (2006), “The Nonprofit Sector in Comparative Perspective”. En POWELL, Walter W.; STEINBERG, Richard (eds.), *The Non-Profit Sector. A Research Handbook* (2<sup>nd</sup> edition), Yale University Press, New Haven and London.
- ANHEIER, Helmut K.; SEIBEL, Wolfgang (2001), *The nonprofit sector in Germany*, Manchester University Press, Manchester and New York.
- ARIÑO, Antonio (dir.) (2001), *La ciudadanía solidaria. El voluntariado y las organizaciones de voluntariado en la Comunidad Valenciana*, Fundació Bancaixa, Valencia.
- ARMSTRONG, Kenneth A. (2002), “Rediscovering Civil Society: The European Union and the White Paper on Governance”, *European Law Journal*, n.º 1, págs. 102-132.
- ASCOLI, Ugo; PAVOLINI, Emmanuele (2000), “Las organizaciones del tercer sector en las políticas socio-asistenciales en Europa: comparación de diferentes realidades”. En MUÑOZ MACHADO, Santiago; GARCÍA DELGADO, José Luís; GONZÁLEZ SEARA, Luís (dirs.), *Las estructuras del bienestar en Europa*, Escuela Libre Editorial-Tecnos, Madrid.
- ASCOLI, Ugo; RANCI, Constanzo (2003), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma.
- CHAVES, Rafael; DEMOUSTIER, Danièle; MONZÓN, José Luís; PEZZINI, Enzo; SPEAR, Roger; THIRY, Bernard (2000), *Economía social y empleo en la Unión Europea*, CIRIEC-España, Valencia.
- CHAVES, Rafael; MONZÓN, José L. (2001), “Economía social y sector no lucrativo. Actualidad científica y perspectivas”, *CIRIEC – España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 37, págs. 7-33.
- COLOZZI, Ivo; BASSI, Andrea (1996), “I modelli istituzionali di terzo settore: una comparazione internazionale”. En DONATI, Pierpaolo (a cura di), *Sociologia del terzo settore*, Carocci, Roma.
- COLOZZI, Ivo; ROSSI, Giovanna (1995), *Una solidarietà efficiente. Il terzo settore e le organizzazioni di volontariato*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- DEKKER, Paul; VAN DER BROEK, Andries (1998), “Civil Society in comparative perspective: involvement in voluntary associations in North America and Western Europe”, *Voluntas*, n.º 1, págs. 11-38.
- DOMINGO MORATALLA, Agustín (1997), *Ética y voluntariado. Una solidaridad sin fronteras*, PPC, Madrid.
- ESPING-ANDERSEN, Gøsta (1993), *Los tres mundos del Estado del bienestar*, Valencia, Edicions Alfons el Magnànim – Generalitat Valenciana, 1993.

- ESPING-ANDERSEN, Gøsta (2000), *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*, Ariel, Barcelona.
- EVERS, Adalvert; LAVILLE, Jean-Louis (2004), "Defining the third sector in Europe". En EVERS, Adalvert; LAVILLE, Jean-Louis (eds.), *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham.
- FANTOVA, Fernando (2005), *Tercer Sector e Intervención Social*, PPC, Madrid.
- FERNÁNDEZ PRADOS, J. Sebastián (2004), "La cultura política y democrática del voluntariado social", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n.º 55, págs. 27-44.
- FERRERA, Maurizio (1996), "Il modelo Sud-Europeo di welfare state", *Revista Italiana di Scienza Politica*, n.º 1, págs. 67-101.
- GARCÍA DELGADO, Jose Luís (dir.) (2004), *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*, Fundación ONCE – Thomson Civitas, Madrid.
- GJEMS-ONSTAD, Ole (1995), "The proposed European Association: a symbol in need of friends?", *Voluntas*, n.º 1, págs. 3-21.
- KENDALL, Jeremy; ANHEIER, Helmut K. (2001), "Conclusion. The third sector at the crossroads? Social, political and economic dynamics". En ANHEIER, Helmut K.; KENDALL, Jeremy (eds.), *Third Sector Policy at the Crossroads. An international nonprofit analysis*, Routledge, London.
- KUTI, Éva (2001), "Different Eastern European countries at different crossroads". En ANHEIER, Helmut K.; KENDALL, Jeremy (eds.), *Third Sector Policy at the Crossroads. An international nonprofit analysis*, Routledge, London.
- LANGE, Chris; TRUKESCHITZ, Birgit (2005), "Gender Equality as an Essential of the European Social Model –and how about the Third-Sector?". *Paper presented at the First European Conference of ISTR and EMES*, Conservatoire National des Arts et Métier (Paris, France – April, 2005).
- LAGERSPETZ, Mikko; RIKMANN, Erle; RUUTSOO, Rein (2002), "The structure and resources of NGOs in Estonia", *Voluntas*, n.º 2, págs. 73-87.
- LLOYD, Peter (2004), "The European Union and its programmes related to the third system", en EVERS, Adalvert; LAVILLE, Jean-Louis (eds.), *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham.
- MARBÁN, Vicente (2003), "Una aproximación comparativa de los estudios sobre la dimensión económica del sector de organizaciones voluntarias con especial referencia a las de acción social". En RODRÍGUEZ CABREIRO, Gregorio (coord.), *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*, FOESSA, Madrid.



- MARBÁN, Vicente; RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2001), “El voluntariado: prácticas sociales e impactos económicos”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* (monográfico sobre voluntariado), págs. 49-67.
- MARBÁN, Vicente; RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2006), “Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social”, *CIRIEC – España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 56, págs. 117-139.
- MONZÓN, José L. (2006), “Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector”, *CIRIEC – España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 56, págs. 9-24.
- ODENDHAL, Teresa; O’NEILL, Michael (eds.) (1994), *Women and Power in the Nonprofit Sector*, Jossey-Brass, San Francisco.
- PASQUINELLI, Sergio (1999), “Il terzo settore nei diversi Welfare States europei”. En ASCOLI, Ugo (a cura di), *Il Welfare futuro. Manuale critico del Terzo settore*, Carocci, Roma.
- PAVOLINI, Emmanuele (1999), “Volontariato in Europa: la specificità del caso Italia”. En FRISANCO, Renato; RANCI, Constanzo, *Le dimensioni della solidarietà. Secondo rapporto sul volontariato sociale italiano*, Fondazione Italiana per il volontariato, Roma.
- PÉREZ DÍAZ, Víctor; LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003), *El tercer sector social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- PIÑAR MAÑAS, J. Luis (2001), *El Tercer Sector Iberoamericano. Fundaciones, Asociaciones y ONG*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- POTÜCEK, Martin (2000), «The uneasy birth of Czech civil society», *Voluntas*, n.º 2, págs. 107-121.
- RANCI, Constanzo (1991), «Il volontariato nella crisi del welfare». En RANCI, Constanzo; DE AMBROGIO, Ugo; PASQUINELLI, Sergio, *Identità e servizio. Il volontariato nella crisi del welfare*, Il Mulino, Bologna, 1991.
- RANCI, Constanzo (1999), *Oltre il welfare state. Terzo settore, nuove solidarietà e trasformazioni del welfare*, Il Mulino, Bologna.
- RANCI, Constanzo; ASCOLI, Ugo (1997), *La solidarietà organizzata. Il volontariato italiano oggi*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- REVILLA, Marisa (2002), *Las ONG y la política*, Istmo, Madrid.
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2000), “La economía política de las organizaciones no lucrativas”, *Rev. Economistas*, n.º 83, págs. 6-17.
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2003a), “Tendencias de desarrollo del sector voluntario en la Unión Europea”. En RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (coord.), *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*, FOESSA, Madrid.
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2003b), “Globalización, política social y tercer sector”. En RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (coord.), *Las entida-*

- des voluntarias de acción social en España. Informe general*, FOESSA, Madrid.
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2005), “Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social”, *Revista Española del Tercer Sector*, n.º 1, págs. 63-91.
  - RUIZ DE OLABUÉNAGA, José M.<sup>a</sup> (dir.) (2000), *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBVA, Madrid.
  - SAJARDO, Gemma; CHAVES, Rafael (1997): “El Tercer Sector como realidad institucional. Delimitación y cuantificación en España y otros 82 países desarrollados”, *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía*, n.º 39, págs. 82-107.
  - SAJARDO, Gemma; CHAVES, Rafael (2006): “Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español”, *CIRIEC – España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 56, págs. 87-116.
  - SAINT-ARNAUD, Sébastien; BERNARD, Paul (2003), “Convergence or Resilience? A Hierarchical Analysis of the Welfare Regimes in Advanced Countries”, *Current Sociology*, n.º 5, págs. 499-527.
  - SALAMON, Lester M. (1987), “Partners in public service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations”. En POWELL, Walter W. (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven and London.
  - SALAMON, Lester M. (1989), “Il volontariato e il futuro del «Welfare State»: spunti di riflessione”, en *Economia Pubblica*, n.º 4-5, págs. 163-169.
  - SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. (1997), *Defining the non profit sector. A cross-national analysis*, Manchester University Press, Manchester.
  - SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. (1998), «Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally», *Voluntas*, n.º 3, págs. 213-248.
  - SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. y cols. (2001), “La sociedad civil en una perspectiva comparativa”. En SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K.; LIST, Regina; TOEPLER, Stefan, SOKOLOWSKI, S. Wojciech et al, *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Fundación BBVA, Bilbao.
  - SALAMON, Lester M.; TOEPLER, Stefan (2000), *The influence of the legal environment on the development of the nonprofit sector*, Working paper n.º 17, Center for Civil Society Studies ([www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/ccsswp17.pdf](http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/ccsswp17.pdf), último acceso 02-10-05).
  - SARASA, Sebastián (1995), “La sociedad civil en la Europa del Sur. Una perspectiva comparada de las relaciones entre Estado y asociaciones

altruistas”. En SARASA, Sebastián; MORENO, Luís (2000)(coord.), *El Estado del bienestar en la Europa del sur*, CSIC – Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.

- SEIBEL, Wolfgang (1990), “Government/Third-Sector Relationship in a Comparative Perspective: The Cases of France and West Wermany”, *Voluntas*, n.º 1, págs. 42-61.
- ZURDO, Ángel (2004): “Mercado de trabajo y voluntariado. Dinámicas de inserción laboral y precarización en el tercer sector”, *Sociología del Trabajo*, n.º 52, págs. 69-94.



Marta Rey García  
*Universidade da Coruña*

## LA GESTIÓN DE LAS FUNDACIONES EN EL SIGLO XXI: RETOS, TENDENCIAS Y UNA HOJA DE RUTA<sup>1</sup>

**Marta Rey García** es doctora en ciencias de la información y licenciada en ciencias económicas por la Universidad Complutense de Madrid, y máster en administración de empresas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia, Nueva York, con beca de la Fundación Pedro Barrié de la Maza. Desde 1996 ha desarrollado su labor profesional en esta Fundación, de la que es directora desde el año 2000. Es profesora asociada del Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas de la Universidade da Coruña. Colabora como docente en programas de postgrado en España y como conferenciante invitada para asociaciones españolas y europeas de fundaciones. Es autora de artículos sobre el tercer sector y la gestión de fundaciones y otras entidades no lucrativas en publicaciones especializadas españolas y extranjeras.

### RESUMEN

Las fundaciones desarrollan su trabajo en un entorno complejo y cambiante donde cooperan y compiten con todo tipo de grupos de interés, entidades no lucrativas (ENLs), administraciones públicas y empresas. Se enfrentan a tres retos: definir su identidad y diferenciarse, mejorar su capacidad en términos de equilibrio entre recursos y fines, y evitar el riesgo de obsolescencia gracias a una adecuada

<sup>1</sup> Una primera versión en inglés adaptada de este artículo se ha publicado en la revista del European Foundation Center de Bruselas

gestión de sus propios procesos de cambio organizativo. Las más punteras se enfrentan a ellos vía propuestas de autorregulación voluntaria y transparencia, profesionalización, y adopción de nuevos modelos de gestión filantrópica y herramientas de gestión empresarial. La hoja de ruta para conseguir una ventaja competitiva tendrá la confianza como núcleo, y los valores, la especialización y el refuerzo de la capacidad organizativa serán los tres ejes que la nutran.

#### **PALABRAS CLAVE**

Gestión de entidades no lucrativas, Fundaciones, Nueva filantropía, Tercer sector, Ventaja competitiva, Mercado filantrópico.

#### **ABSTRACT**

Foundations carry out their activities in a complex and ever-changing environment, competing with a wide range of interest groups, nonprofit organizations (NPO's), government bodies and companies. They are faced with three challenges, the first being to define their identity and differentiate themselves from their competitors, the second to enhance their capacity in terms of balancing their resources with their aims, whilst the third is to avoid the risk of becoming obsolescent, this being achieved by good management of their internal processes of organisational change. The most forward-looking meet these challenges by means of proposals through which they look to become self-regulating, transparent and more professional, and adopt new models of philanthropy management and innovative management tools. The route map to competitive advantage will have trust at its core, and be fed by the three streams of values, specialisation and enhanced organisational ability.

#### **KEYWORDS**

Nonprofit management, Foundations, New philanthropic trends, Third sector, Competitive advantage, Philanthropic market.

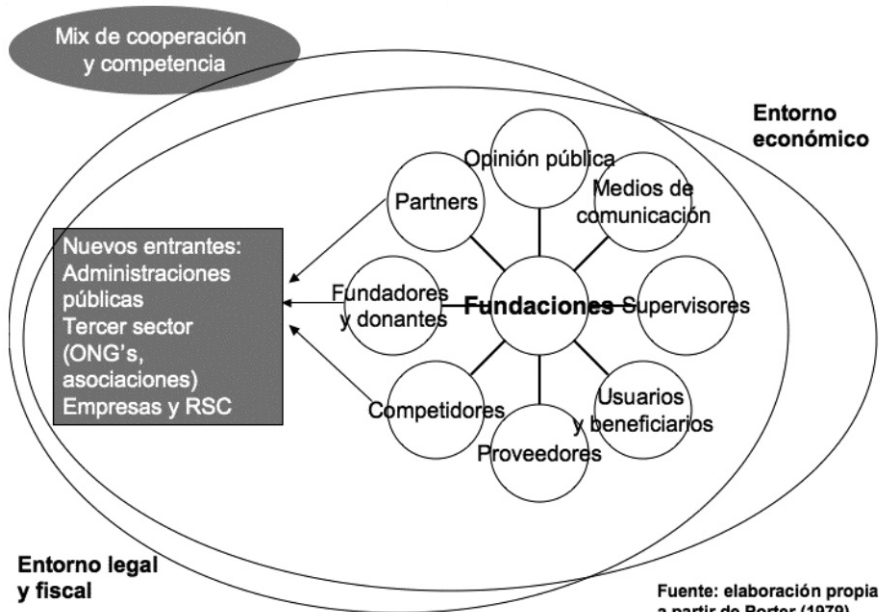
## SUMARIO

1. EL ENTORNO
2. LOS RETOS
3. LAS TENDENCIAS
4. UNA PROPUESTA DE HOJA DE RUTA
5. CONCLUSIÓN

### 1. EL ENTORNO

Las fundaciones desenvuelven hoy su labor en un entorno cambiante de alta complejidad. Tomando como punto de partida el modelo, ya clásico, de Michael E. Porter de las fuerzas que configuran la estrategia de una organización (Porter, 1979), podríamos decir que las fundaciones definen sus opciones y estrategias no sólo en función del entorno económico y regulatorio, sino también en función de las opciones y estrategias de una serie de *stakeholders* o grupos de interés con los que interactúan: fundadores y donantes, medios de comunicación, opinión pública, entidades colaboradoras y competidoras, usuarios y beneficiarios, proveedores, bienes o servicios sustitutivos, nuevos entrantes al mercado, etc. Este imbricado modelo de competencia y cooperación puede trasladarse a un nivel supra-sectorial, donde la interacción de las fundaciones y demás entidades del tercer sector con las administraciones públicas y el sector empresarial ha alcanzado de igual modo una intensidad y complejidad sin precedentes.

En el entorno al que nos referimos, y en el particular caso de España, las fundaciones conviven con variadas fórmulas de participación privada organizada en fines de interés general en un espectro que abarca desde compromisos filantrópicos tradicionales, con apuestas largoplacistas y sin ánimo de lucro, hasta modalidades más próximas al mundo de la publicidad y las relaciones públicas por su carácter ocasional y por ir dirigidas, en cualquier caso, a maximizar los beneficios de la empresa. Un entorno donde el mundo fundacional entabla múltiples puntos de contacto con el empresarial. En este espectro lleno de matices y no exento de discontinuidades, y de mayor a menor compromiso filantrópico y horizonte temporal, arrancaríamos con las entidades no lucrativas dedicadas a la filantropía. Se situarían en ese extremo las fundaciones privadas patrimoniales,



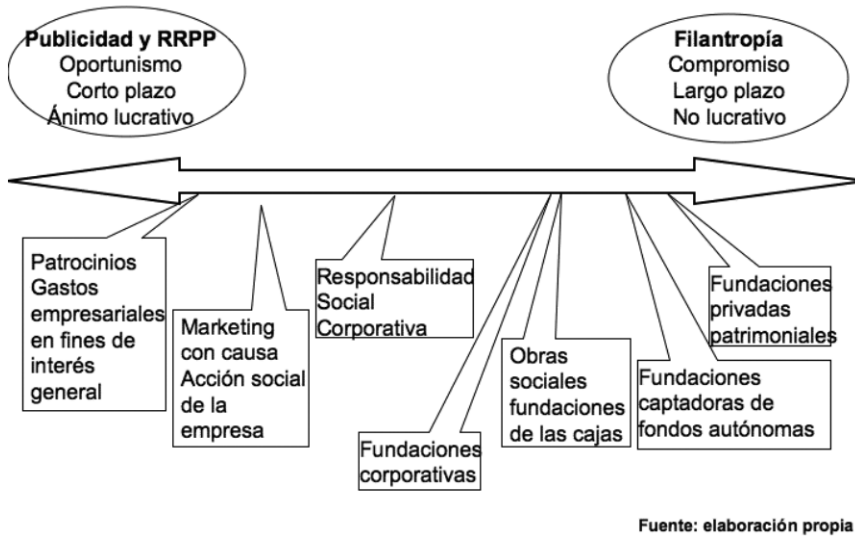
Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1979)

**Figura 1. Un entorno complejo y exigente para las fundaciones**

seguidas de las fundaciones que, aún no pudiendo financiarse de manera exclusiva gracias a su propio patrimonio, cuentan con autonomía decisoria. A continuación se encontrarían las fundaciones corporativas, en auge durante las últimas décadas, y las cajas de ahorros y sus fundaciones. Estas modalidades de participación privada en fines de interés general se sitúan en la órbita de la responsabilidad social corporativa (RSC), que nada tiene que ver con la filantropía aunque en muchas ocasiones aparezcan yuxtapuestas y en otras se confundan, pues se refiere a la manera en que las empresas gestionan y mejoran su impacto social y medioambiental para generar valor tanto para sus accionistas como para sus *stakeholders* (clientes, trabajadores, proveedores, comunidades en las que se insertan y sociedad en general), a través de la innovación en su estrategia, organización y operaciones. La RSC no sólo expresa un compromiso de la empresa con la sociedad sino que puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva para ella. Se trata pues de una opción estratégica que debiera permear todo el quehacer de la empresa pero que no precisa necesariamente de fundaciones instrumentales para su implementación. De vuelta al espectro, seguirían las fórmulas de acción social de la empresa (una de las herramientas de la RSC) y el marketing con causa, más tácticas que estratégicas y competencia por lo general de las áreas de marketing, comunicación y relaciones institucionales o recursos humanos. Al final de este espectro de grises se posicionarían todo tipo de figuras a dis-



posición de las empresas previstas en la legislación sobre mecenazgo, fronteras ya con el mundo del patrocinio publicitario.<sup>2</sup>



**Figura 2. Modalidades de participación privada en fines de interés general: el caso español**

El modelo que acabo de describir someramente es propio, por su sofisticación, de las economías más desarrolladas, y pone de manifiesto la puesta al día del tejido empresarial de nuestro país en el ámbito del mecenazgo y la responsabilidad corporativa. Específico de España es, sin embargo, el alcance de la obra social de las cajas de ahorros -en sí mismas entidades financieras de naturaleza fundacional-, bien directamente o a través de fundaciones propias, con una inversión en los últimos cinco años de casi 5.680 millones de euros.<sup>3</sup> Otro tanto podríamos decir, por su creciente complejidad, acerca de las modalidades de interacción de las fundaciones con las administraciones públicas. Los patrones de relación entre el sector fundacional y el público abarcan desde la sustitución a la complementariedad, y desde la instrumentalización (el caso de las fundaciones públicas) a la subvención, pasando por la subcontratación característica, por ejemplo, del tercer sector de servicios sociales.

<sup>2</sup> Acerca de la RSC en Europa vid. [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org); para la RSC en España vid. Foro de Expertos en RSE del MTAS, 2006. Sobre la relación entre las empresas y su entorno y el concepto y la práctica de la RSC vid. Post et al., 1999; sobre la acción social de la empresa véase Agüero et al., 2003; acerca del marketing con causa vid. Guardia, 1998.

<sup>3</sup> Confederación Española de Cajas de Ahorros, 2006

Son varios los estudios que, a pesar del difícil acceso a fuentes registrales actualizadas para todo el territorio nacional, han abordado la especificidad del sector fundacional español durante la década de los noventa; y lo han hecho desde puntos de vista diferentes (jurídico, económico, etc.), y tanto de manera aislada para las fundaciones (VV.AA., 2001) como de forma agregada en el seno del sector no lucrativo (Ruiz Olabuénaga, 2000). En estos estudios se confirma el *boom* experimentado por el sector fundacional español tras la llegada de la democracia, con un acelerado crecimiento en el número de entidades, exacerbado en la década de los 90. Este hecho, combinado con el entorno competitivo, cada vez más complejo, que hemos descrito en los párrafos anteriores pone de manifiesto la aparición en España de un mercado de participación privada organizada en fines de interés general, embrión de un verdadero mercado filantrópico, con un número de participantes y un caudal de información disponible crecientes. Ahora bien, volviendo a las especificidades del mundo fundacional, éste se perfila no sólo como un sector joven, sino también como un sector polarizado territorialmente en torno a Cataluña y la Comunidad de Madrid, escasamente capitalizado, minifundista, financiado en porción mayoritaria con fondos públicos aunque en progresiva diversificación, y principalmente dedicado a la prestación de servicios asistenciales y educativos. Este análisis pone de manifiesto una desproporción entre los fines perseguidos por muchas de estas entidades y los medios de que disponen para conseguirlos. Así, la tendencia ha sido a crear fundaciones cada vez menos significativas en términos de dotación, especialmente a partir de 1990, precariedad que se ha trasladado también a las variable de gastos e ingresos (el 42% de las fundaciones creadas entre 1990 y 1997 contaba con ingresos anuales por debajo de los 10 millones de pesetas).<sup>4</sup>

Tras los primeros estudios publicados dentro del proyecto “La economía social en España” sobre la dimensión económica del tercer sector en general y del subsector de asociaciones y fundaciones en particular (Jiménez, 2005), el avance de resultados del análisis monográfico sobre las fundaciones dirigido por los profesores Viaña y Jiménez reitera buena parte del perfil pergeñado en el párrafo anterior y arroja nueva luz sobre su caracterización económica.<sup>5</sup> Se refiere así a un sector sometido a controles administrativos de un rigor sólo comparable al de las entidades financieras españolas, en el que dos terceras partes de las 7.150 fundaciones activas a comienzos de 2001 son “invisibles” (esto es, resultan ilocalizables de

---

<sup>4</sup> Véase una síntesis de las seis tendencias del mundo fundacional español de los noventa (bipolaridad territorial, juventud y proliferación, descapitalización, minifundismo, diversificación de fuentes de financiación y predominio del binomio asistencial-educativo) en Rey, 2004.

<sup>5</sup> Avance presentado por el Prof. Viaña Remis en la “Summer Academy” organizada por el European Foundation Center en colaboración con la Fundación Pedro Barrié de la Maza en agosto de 2006 en Vigo y enmarcado dentro del Proyecto FONCE sobre Tercer Sector y Economía Social en España. Recogido en Asociación Española de Fundaciones, 2006.

todo punto), adoleciendo el otro tercio de una muy escasa transparencia en lo que a la información económica respecta. Concluye que existe un elevado grado de voluntarismo con sólo un 30% de fundaciones con empleados remunerados, y un reducido alcance nacional o internacional al ser la mayoría de fundaciones de ámbito local (28%) o autonómico (32%). Dibuja un sector con mayor proporción de empleo a tiempo parcial, menores salarios medios, mayor feminización y menor productividad, siempre en relación a los promedios para el conjunto de la economía española. Las fundaciones representan el 0,4% del empleo asalariado y el 0,3% del PIB en España. El sector fundacional presenta, en el lado positivo del balance, una modesta capacidad de financiación, en contraste con el fuerte déficit de las asociaciones.

## 2. LOS RETOS

En este contexto el primer reto al que se enfrentan las fundaciones es un reto identitario. Las fundaciones tienen pendiente, como el tercer sector en su conjunto, definir su identidad en positivo y más allá de la mera negación de lo empresarial o lo público. Deben además afrontar el reto de la diferenciación dentro del propio subsector fundacional, pues la paulatina sofisticación en lo cualitativo a la que nos hemos referido ha ido acompañada de un acelerado incremento del número de fundaciones que hace más urgente que nunca la necesidad que cada fundación tiene de posicionar su marca, misión y programas de forma clara y diferenciadora.

El segundo gran reto para las fundaciones es el de la capacidad. La fragmentación del sector (el minifundismo o tendencia a crear organizaciones cada vez más pequeñas) no sería un problema si no estuviese asociada al desequilibrio entre recursos y fines de las entidades en términos de descapitalización, por un lado, y de dependencia de la financiación pública, por otro. Sin minusvalorar a las fundaciones de tamaño reducido (las fundaciones pequeñas pueden hacer grandes cosas si se especializan) ni a las fundaciones sin patrimonio (depender de la captación de fondos no es problema en tanto en cuanto la estructura de costes y los compromisos ante terceros se ajusten a la variabilidad de los flujos de ingresos), sí es cierto que la desproporción entre los recursos de que disponen muchas fundaciones y los objetivos que persiguen se ha traducido en precariedad, reforzada si cabe por la insuficiente dinámica de colaboración entre algunas y por la falta de especialización de otras (Rey, 2004).

Este desequilibrio entre objetivos y medios no es, sin embargo, exclusivo de las fundaciones captadoras de fondos, sino que puede afectar también a las que pretenden vivir de su propio patrimonio. A la descapitalización *ex ante* que se pro-

duce al fundar sin un capital mínimo inicial que garantice, no ya el sostenimiento de la entidad, sino su simple puesta en marcha, se suma la descapitalización *ex post* que resulta de aplicar las exigencias de gasto fundacional dictadas por el regulador, máxime en contextos de bajos tipos de interés o atonía bursátil. Sin llegar al nivel abiertamente descapitalizador del sistema estadounidense, que exige a las fundaciones destinar al menos el 5% del valor de sus activos cada año a gasto fundacional, la norma española de destinar a ese apartado al menos el 70% del importe del resultado contable ajustado hace muy difícil, no ya acrecentar el valor en términos reales del patrimonio de una fundación, sino simplemente mantenerlo en el medio y largo plazo, salvo adopción de políticas inversoras de riesgo elevado.<sup>6</sup>

Así las cosas, la capacidad de hacer de muchas fundaciones que se nutren de rendimientos de su propio patrimonio se ve mermada por la mengua del valor real de sus activos. La entrada de nuevos agentes en el mercado con empuje juvenil y recursos sobrados –el caso más mediático el de The Bill and Melinda Gates Foundation, con un capital que superaba a finales de 2005 los 29.000 millones de dólares– redonda también en una relativa disminución de la capacidad de las fundaciones de mayor solera. En idéntico sentido juega la creciente complejidad de la problemática social que las fundaciones pretenden resolver, pues convierte el impacto real de muchas de sus iniciativas en algo puramente testimonial.

El tercer reto está relacionado con el riesgo de obsolescencia de las fundaciones. Si la resistencia al cambio es connatural a toda organización, en el caso de las fundaciones esta resistencia puede verse incluso reforzada por su naturaleza conservadora. Porque las fundaciones nacen para preservar y acrecentar el mandato de un fundador o fundadores a perpetuidad y, en el caso de aquellas dotadas con patrimonio, también el valor real de sus activos. Resulta cuanto menos paradójico que, a pesar de esta esencia conservadora, la mayoría de las fundaciones persigan fines de interés general íntimamente conectados a la transformación de la sociedad (la educación, la investigación, los servicios sociales, la cultura...), y todo ello en un entorno complejo y en permanente transformación.

Es por ello que muchas fundaciones han dado ya pasos decididos para gestionar sus propios procesos de cambio organizativo, conscientes de que su valor a los ojos de la sociedad dependerá de que logren maximizar el valor de sus soluciones a retos de interés general, una vez descontados los costes administrativos y de perpetuidad (*holding costs* o coste en valor actual de aplazar gasto fundacional para reforzar la dotación en el presente).<sup>7</sup> En el límite, y conscientes de la dificultad

---

<sup>6</sup> Este extremo ha sido demostrado con aritmética contundencia por Amadeo Petitbó en su ponencia ante la II Conferencia General de la AEF (Asociación Española de Fundaciones, 2006).

<sup>7</sup> Jansen y Katz, 2002.

de cuantificar estos parámetros, sólo si esa aportación de las fundaciones es valorada por la sociedad más altamente que el gasto público (en términos de coste de oportunidad de la exención fiscal concedida a las fundaciones), o que la filantropía no organizada y/o no perpetua, la existencia de aquéllas se verá justificada.

### 3. LAS TENDENCIAS

¿Cómo se enfrentan las fundaciones más punteras desde el punto de vista de sus estrategias de gestión a estos tres retos –identidad, capacidad y obsolescencia-?

En primer lugar, se autorregulan de forma voluntaria en lo que a transparencia se refiere, conscientes de que esa y otras prácticas de buen gobierno son la solución óptima a cualquier problema de imagen del que el sector pueda adolecer en este momento y previenen males mayores. Más allá de las exigencias de *reporting* previstas en la legislación vigente, muchas fundaciones están, si no elaborando códigos de buen gobierno centrados en la transparencia o adhiriéndose a los códigos de conducta ya existentes, sí al menos intentando mejorar los procesos de comunicación externa e interna, y muy en particular los que conectan a los patronos con los equipos de personal asalariado y voluntario y, sobre todo, a la organización con sus donantes. Para ellas “comunicación” ha dejado de ser sinónimo de diseminación de información y se ha convertido en una de las herramientas básicas de la estrategia fundacional.<sup>8</sup>

En el caso particular de las fundaciones que dependen de la captación de fondos para su funcionamiento, ese eventual esfuerzo voluntario en pro de la transparencia se ha convertido en un requisito para su supervivencia, pues tanto los donantes individuales como las entidades financiadoras la reclaman en cada vez mayor medida. Las entidades donantes son, de hecho, el principal promotor de este tipo de buenas prácticas por la vía de la comparación con estándares o *benchmarking*. Buen ejemplo de esta tendencia es la *Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG* de la Fundación Lealtad (2006), que evalúa en su cuarta edición para 115 ONG, muchas de ellas fundaciones, el grado de cumplimiento de nueve principios de transparencia y buenas prácticas: funcionamiento y regulación del órgano de gobierno, claridad y publicidad del fin social, planificación y seguimiento de la actividad, comunicación e imagen fiel en la información, transparencia en la financiación, pluralidad en la financiación, control en la utilización de

<sup>8</sup> Anheier y Leat, 2006. Véase p.ej. el Código de Conducta del EFC en [www.efc.be](http://www.efc.be) o el Código de conducta de las ONG de desarrollo de la CONGDE en [www.congde.org](http://www.congde.org).

fondos, presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales y promoción del voluntariado. Huelga decir que este tipo de iniciativa, y cualquier otra que redunde en más y mejor información para los agentes que participan en el mercado de participación privada organizada en fines de interés general, facilitará enormemente su desarrollo en España.

En segundo lugar, las fundaciones más punteras en materia de gestión procuran profesionalizarla. La profesionalización del sector fundacional camina pareja a su capacidad para atraer personas altamente cualificadas y a las oportunidades de formación continua que un número creciente de foros, asociaciones y otras iniciativas sectoriales brindan (entre ellas la Asociación Española de Fundaciones, el European Foundation Center, la Coordinadora de ONG para el Desarrollo España o la Plataforma de Entidades de Acción Social).<sup>9</sup>

En tercer lugar, las fundaciones en vanguardia evalúan y adoptan nuevos modelos de gestión filantrópica. Superadas ya la fase caritativa y la filantropía científica característica de principios del siglo XX, el tránsito hacia el XXI ha sido testigo de la convivencia de diversos modelos, desde la *venture philanthropy* hija del capital riesgo y de la entrada en el mundo filantrópico de jóvenes emprendedores (Letts et al., 1999), hasta el paraguas de la filantropía creativa que da título al último libro de Anheier y Leat (2006), pasando por la propuesta de Tayart de Borms (2005) de que las fundaciones se conviertan en catalizadoras o mediadoras de procesos de cambio social para conseguir un verdadero impacto en un mundo globalizado.

Con mayores o menores dosis de innovación, lo cierto es que todos estos modelos tienen en común dos características. La primera, el abandono de la pura concesión de ayudas como núcleo de la actividad fundacional a favor de la prestación de servicios y de la configuración de mentalidades y comportamientos sociales. La segunda, el arrinconamiento de un paradigma donde la utilidad de las fundaciones se medía en relación a la actividad del sector público complementada o sustituida, a favor de un modelo donde su capacidad de emprender procesos de transformación social, evaluada por su impacto, cobra todo el protagonismo. En este nuevo paradigma las fundaciones adquieren un potencial insospechado, al ampliar su abanico de opciones y metodologías en busca de ese impacto. Además de conceder ayudas, las fundaciones emplean la comunicación estratégica, la colaboración con entidades de todo tipo y la movilización ciudadana; intervienen en procesos decisorios destinados a configurar políticas públicas, promueven investigaciones sociales y hacen activismo. La propia King Baudouin Foundation es un excelente ejemplo de este giro estratégico (Tayart de Borms, 2005), y el tra-

---

<sup>9</sup> Sobre la emergencia del tema de la profesionalización y gerencia o managerialism en el mundo fundacional véase Cabra de Luna y Fraguas, 2004.

bajo de Anheier y Leat (2006) provee de más casuística en la misma dirección, con análisis de las fundaciones Wallace o Rosenberg o del Joseph Rowntree Charitable Trust.



Fuente: Tayart de Borms (2005)

### Figura 3. El nuevo potencial de las fundaciones

En cuarto y último lugar, las fundaciones punteras han adoptado herramientas de gestión empresarial, siempre pasándolas por el tamiz de sus valores y necesidades específicos. Entre ellas cabría destacar no sólo la importación de herramientas financieras y de marketing directamente aplicables, sino la implantación de sistemas de planificación estratégica y de gestión de calidad.<sup>10</sup> Esto les ha permitido pasar de una gestión voluntarista a otra preocupada por la eficiencia, y sustituir preocupaciones tácticas por otras más estratégicas, con el fin último de conseguir una efectividad o impacto evaluables. Estas fundaciones, aun reconociendo la dificultad de medir dicha efectividad, se preocupan por formular indicadores de su impacto (sus realizaciones materiales), influencia (su labor de configuración de corrientes de opinión y mentalidades) y apalancamiento (lo que consiguen que otras entidades hagan). Cabe destacar por su alcance el informe “Philanthropy Measures Up”, que incluye un benchmarking de buenas prácticas en medición del impacto filantrópico por parte tanto de *venture philanthropists* como de fundacio-

<sup>10</sup> Vid. Documento “La mejora continua es un deber moral para las ONGD” emitido por la CONGDE con motivo de la clausura del I Encuentro de las ONG de Desarrollo en febrero de 2007 en [www.congde.org](http://www.congde.org).

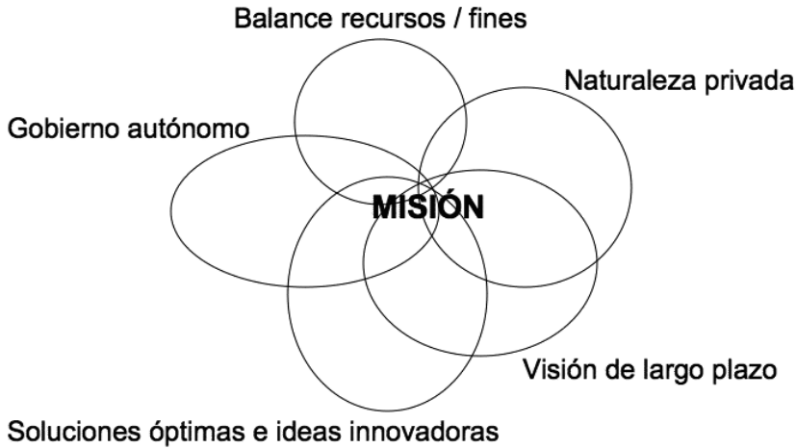
nes tradicionales (Annie E. Casey, Edna McConnell Clark, Bill y Melinda Gates, WK Kellogg, etc.) y un catálogo de herramientas y hallazgos que coadyuvan a dicha medición.<sup>11</sup>

Para concluir este apartado me atrevería a decir que el objetivo último de los nuevos gestores debiera ser reforzar todos aquellos factores que, combinados con las competencias de las fundaciones –que son sus recursos, pero también su capacidad para utilizarlos de forma efectiva-, producen una ventaja competitiva para sus entidades (Porter, 1985). Este concepto ha sido aplicado ya con éxito al mundo de la “filantropía corporativa” (Porter y Kramer, 2002), pero hasta donde sabemos no había sido aplicado todavía al mercado fundacional. La ventaja competitiva de la filantropía corporativa consiste en que la empresa utilice la filantropía para mejorar su entorno competitivo enfocándola al contexto donde desarrolla sus operaciones. En el caso de una fundación los factores que, en combinación con sus competencias, se traducen en una ventaja competitiva son los siguientes: un balance óptimo entre recursos y fines, su naturaleza esencialmente privada, una visión de largo plazo, su autonomía de gobierno y su capacidad para generar soluciones óptimas e ideas innovadoras que reviertan a la sociedad. La combinación de las competencias con estos factores produce fundaciones líderes que crean un mayor valor social y/o a menor coste que otras fórmulas alternativas (empresas, administraciones públicas o individuos).

---

<sup>11</sup> El objetivo de *Philanthropy Measures Up* es proveer de un marco metodológico que líderes mundiales puedan utilizar en colaboración para aumentar la cantidad e impacto de la filantropía en el mundo. Este marco pretende apoyar el desarrollo de mecanismos de medición que aumenten la efectividad y transparencia de la filantropía y reduzcan los costes de transacción tanto para los donantes como para las entidades no lucrativas (World Economic Forum, 2003).





**Figura 4. Fuentes de ventaja competitiva para una fundación**

Fuente: elaboración propia

#### 4. UNA PROPUESTA DE HOJA DE RUTA

Las fundaciones deberán confeccionar una personal hoja de ruta para brujulearse en este nuevo siglo y avanzar hacia la consecución de una mayor ventaja competitiva. Si tuviéramos que definir el negocio fundacional en una sola palabra, esa palabra sería confianza. La confianza es el núcleo del quehacer de las fundaciones, y es la responsabilidad de sus gestores saber generarla y mantenerla. La confianza de los fundadores, donantes, patronos, usuarios y público en general. Confianza en que la misión de estas organizaciones merece la pena y en que serán capaces de hacerla realidad.

Existen tres ejes sobre los que incidir de forma continuada para generar y alimentar esa confianza. El primero es el de los valores. Las fundaciones deben ser a la vez misionarias y visionarias y, además, buenas comunicadoras. Una fundación sin una misión clara, una visión propia del entorno y de las metodologías para incidir sobre él, y un conjunto de valores a ser posible explícitos se queda corta. El segundo eje pasa por la especialización. Una vez trabajados los valores hay que

9 Además de los trabajos citados se puede acudir a Cancian et al. (1999), Freedman et al. (2000), Barnow y Gubits (2002) y Bloom y Michalopoulos (2001).

reajustar los fines de la fundación. Es posible que ello exija un estudio de mercado previo, un reenfoque de la misión y de los objetivos de la organización y, por último, el abandono o externalización de todo aquello que pudiera distraer de esa misión y objetivos enfocados, por doloroso que este proceso pueda resultar. El tercer y último eje es el de la capacidad organizativa. Ajustar los medios o recursos a los nuevos fines requiere de planificación interna, de una estructura lo más flexible posible y de colaboración o al menos coordinación con otras entidades. El círculo virtuoso de la planificación estratégica, donde los objetivos se implementan y evalúan una y otra vez para alimentar el aprendizaje de la organización, resulta sumamente útil a este respecto. La estructura flexible permite a las fundaciones afrontar el reto de la obsolescencia ligeros de equipaje. Un organigrama lo más plano posible y compuesto de gestores de proyectos, con un asesoramiento externo y puntual por parte de expertos, pudiera ser una solución óptima. En cuanto a la colaboración con otras entidades, tanto no lucrativas como públicas o empresariales, es absolutamente obligada si se quiere conseguir un impacto real sobre la sociedad (Vernis et al., 2004).

## 5. CONCLUSIÓN

Un entorno regulatorio que disuada la creación de fundaciones viables y potentes genera un enorme coste de oportunidad para la sociedad. En primer lugar, en términos de oportunidades perdidas de dedicación de recursos privados a fines de interés general. En segundo lugar, en cuanto a oportunidades perdidas de uso más efectivo de recursos públicos, por la vía del tratamiento fiscal favorable concedido a las fundaciones. El argumento contrafactual es incluso más demoledor: qué hubiese sido de los intereses generales en las sociedades occidentales sin la labor de impacto, influencia y apalancamiento de tantas fundaciones durante el siglo XX. La mayor parte de los reguladores occidentales parecen haberlo entendido así, y el siglo XXI ha arrancado con un entorno jurídico-fiscal que reconoce la relevancia de un sector interesado en mejorar sus prácticas de gestión y, sobre todo, preocupado por innovar para conseguir un verdadero impacto social.

El sector fundacional puede mirar hacia el futuro con razonable optimismo, a pesar de la complejidad del entorno socioeconómico en el que actúa y de los retos de identidad, capacidad y obsolescencia a los que se enfrenta. No se trata sólo de que las fundaciones hayan demostrado una capacidad milenaria para canalizar organizativamente el impulso filantrópico que es connatural al ser humano. Se trata, sobre todo, de la aparición en España de un mercado de participación privada en fines de interés general cada vez más competitivo, donde las fundaciones, vehículo por excelencia de la filantropía organizada, tienen un peso relativo

creciente. Al aumento del número de fundaciones propio del último tercio del siglo XX, del que España es un caso paradigmático, hay que sumar mejoras cualitativas tanto internas (profesionalización de la gestión) como externas (esfuerzo por una mayor transparencia).

En este contexto los órganos de gobierno y directivos de las fundaciones son responsables por partida triple. Deben dirigirlos de la manera más eficiente y efectiva posible al objeto de conseguir el impacto social deseado. Deben mejorar su capacidad organizativa y conciliar un esfuerzo por especializarse o diferenciarse con dinámicas de colaboración con entidades complementarias. En segundo término, deben también ser capaces de comunicar esos resultados a la sociedad. Y deben, por último, mantener el rumbo orientado permanentemente hacia los valores que animan la misión de sus fundaciones. Un sector fundacional caracterizado por la búsqueda continua de excelencia y un fuerte compromiso personal de los órganos de gobierno y demás equipo humano con la misión de cada entidad es el mejor posible para que la vocación de fundar se contagie, la relación de confianza con el regulador y la sociedad en general se alimente y el sector atraiga mayores recursos y nuevo talento.

A raíz de la donación por parte de Warren Buffett de 37.000 millones de dólares a The Bill and Melinda Gates Foundation en junio de 2006, la filantropía ha vuelto a protagonizar la actualidad informativa y algunos medios de comunicación han evocado una célebre cita de 1889 de Andrew Carnegie, verdadero ideólogo de la filantropía organizada y perpetua del s. XX, que golpeó las conciencias de sus coetáneos:

*... el hombre que muere dejando tras de sí millones de riqueza disponible, que debiera haber administrado en vida, pasará "sin ser llorado, sin honra y sin que le canten", sean cuales sean los destinos de esa escoria que no puede llevarse consigo. En casos como éste el veredicto público será: "El hombre que muere rico de este modo muere en desgracia."*

Para finalizar este artículo, preferimos otra cita de su rabiosamente actual *The Gospel of Wealth*, quizás menos conminatoria, pero de gran calado para todos los que deciden dedicar sus recursos a la filantropía organizada:

*Conviene recordar que se requiere no menos capacidad que la que generó la riqueza para utilizar ésta de manera que sea realmente beneficiosa para la comunidad.*

En los albores del s. XXI, un nuevo filántropo, Bill Gates, ha reformulado esta preocupación de Carnegie al constatar que "distribuir dinero de manera efectiva a

fines caritativos no es tan fácil como podría pensarse. La disciplina y una estrategia son esenciales. Es imperativo dar sabiamente". El acervo de conocimiento acumulado por las fundaciones a lo largo de tantos años administrando recursos sin ánimo de lucro y en beneficio de la sociedad ha de ser utilizado como trampolín hacia la filantropía del nuevo siglo, caracterizada por aunar un compromiso misionario con una orientación estratégica hacia resultados mensurables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÜERO, Ana et al. (2003), *La acción social de la empresa: alianzas entre empresas e instituciones no lucrativas, el caso español y latinoamericano*, Financial Times-Prentice Hall.
- ANHEIER, Helmut K. y LEAT, Diana (2006), *Creative Philanthropy. Towards a New Philanthropy for the Twenty-First Century*, Routledge.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (2006), *Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones*, nº 9, Madrid.
- BERTELSMANN FOUNDATION (ed) (2001), *Striving for Philanthropic Success: Effectiveness and Evaluation in Foundations*, Bertelsmann Foundation Publishers.
- CABRA DE LUNA, Miguel Ángel y FRAGUAS GARRIDO, Berta (2004), *¿Qué son y qué quieren ser las fundaciones españolas? Una aproximación a sus roles y su futuro en el marco europeo*, Fundación Vodafone España.
- CARNEGIE, Andrew (2006), *The "Gospel of Wealth" Essays and Other Writings*, Penguin Books.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO ESPAÑA (2007), "La mejora continua es un deber moral para las ONGD", comunicado de clausura del I Encuentro de las ONG de Desarrollo. en [www.congde.org](http://www.congde.org).
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (2006), *2005. Responsabilidad social corporativa de las cajas de ahorros*, Madrid.
- FORO DE EXPERTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2006), *Conclusiones de la V sesión de trabajo*, en [www.mtas.es](http://www.mtas.es).
- FUNDACIÓN LEALTAD (2006), *Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG*, Madrid.
- GUARDIA MASSÓ, Ramón (1998), *El beneficio de compartir valores. Marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*, Ediciones Deusto.
- JANSEN, Paul J. y KATZ, David M. (2004), "For nonprofits, time is money", *The McKinsey Quarterly*, nº 1.
- JIMÉNEZ, Juan Carlos (coord.) (2005), *Un enfoque económico del Tercer Sector*, Fundación ONCE.
- LETTS, Christine W. et al. (1999), "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn From Venture Capitalists", *Harvard Business Review on Nonprofits*, Harvard Business School Press.
- PORTER, Michael E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press.
- PORTER, Michael E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.

- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press.
- POST, James E. et al. (1999), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill International Editions.
- REY GARCÍA, Marta (2004), “El panorama real de las fundaciones en España: ¿el fin de la filantropía?”, *Arte, Empresa y Sociedad*, Grupo Xabide.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José I. (Dir.) (2000), *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Bilbao.
- TAYART DE BORMS, Luc (2005), *Foundations. Creating Impact in a Globalised World*, John Wiley & Sons.
- VERNIS, Alfred et al. (2004), *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Granica.
- VV.AA. (2001), *La realidad de las Fundaciones en España. Análisis sociológico, psicosocial y económico*, Fundación Marcelino Botín, Santander.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2003), *Philanthropy Measures Up*, Global Leaders for Tomorrow Benchmarking Philanthropy Report.

		ARTÍCULOS





José A. López Rey  
Universidade da Coruña

## LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO: ANÁLISIS MACRO Y MICRO DE UN CONFLICTO INSTITUCIONAL

**José A. López Rey** es licenciado y doctor en Sociología. Fue becario del CSIC en el IESA-Madrid en 1996, del CIS en 1997, así como de la Xunta de Galicia entre 1998 y 2001. Entre 2001 y 2005 ejerció la docencia en la Universidad de Extremadura, donde desarrolló labores investigadoras en el GIESyT. Entre sus publicaciones sobre el Tercer Sector destacan *Solidaridad y Mercado* (Netbiblo, 2001), “A solidariedade internacional en Galicia” (Revista Galega de Estudos Sociáis, 2004), “El Tercer Sector extremeño: estudio descriptivo sobre su relación con las NTIC” (Aposta, 2005), “Medios de comunicación y ONGD” (Documentación Social, 2006), *El Tercer Sector y el Mercado: Conflictos institucionales en España* (CIS, 2006). Desde 2005 es profesor en la Facultade de Socioloxía de la Universidade da Coruña.

### RESUMEN

Se ofrece un marco de análisis organizacional para el estudio de la cultura en las organizaciones del Tercer Sector que permite atender al conflicto cultural derivado de la introducción de una lógica institucional proveniente del Mercado. Se hace especial énfasis en la vertebración sistémica de las organizaciones y se considera la influencia cultural y operativa de la forma jurídica en el plano macro y microsociológico con el análisis de datos de 87 ONGD, 23 entrevistas semiestruc-

turadas y una encuesta realizada a 100 individuos (voluntarios y trabajadores de las ONGD en sus oficinas centrales).

**PALABRAS CLAVE:**

ONG, cultura organizacional, conflicto institucional, Tercer Sector

**ABSTRACT**

A frame of organizational analysis for the study of the culture in the organizations of the Third Sector is offered. This perspective allows to study the cultural conflict derived from introduction of an originating institutional logic of the Market. Special emphasis in the systemic relation between spaces into organizations and the cultural and operative influence that the legal form has in level macro and micro. Secondary data of 87 ONGD data, 23 interviews semifocussed and a survey to 100 individuals (voluntary and workers of ONG in its central offices) are analyzed.

**KEYWORDS:**

NGO, organizational culture, institutional conflict, Third Sector

## SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
3. MARCO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR
4. LA RELEVANCIA DEL TIPO JURÍDICO PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.
5. CONCEPCIONES DEL PERSONAL DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES.
6. CONCLUSIONES

## 1. INTRODUCCIÓN

Se suele afirmar que fue a raíz de la crisis económica de 1973 cuando cobró nuevo interés el estudio de las culturas organizacionales (Garmendia, 1993: 143; Gómez Cabranes, 1995: 39). Se han postulado diferentes razones (Ouchi, 1981; Garmendia, 1993: 143; Garvía, 1998; entre otros), pero el caso es que a finales de los años 70 y principios de los 80 se prestó una gran atención a la cultura organizacional. El interés fue tal que se presencié una verdadera avalancha de artículos y obras, llegándosele a dedicar números especiales por parte de la literatura académica<sup>1</sup>. Desde entonces el interés por la cultura de las organizaciones no sólo no ha descendido, sino que ha llegado al público no académico (O'Reilly 1989: 9-10).

En efecto, dentro de la literatura económico-empresarial, existe todo un género dedicado a los valores, creencias y significados que las empresas generan en tanto que entidades culturales que son. Esta moda ha sido duramente criticada puesto que, con pocas excepciones, *“toda esta agitación alrededor del concepto de cultura no tiene apoyo de ninguna corriente de pensamiento ni de investigaciones en el campo de la antropología cultural”* (Allaire y Firsirotu, 1992: 5). Olabuénaga, por su parte, afirma que *“todo parece indicar que no ha sido un proceso de maduración intelectual o de enriquecimiento experimental el que ha obli-*

<sup>1</sup> En otoño de 1983 aparecieron sendos ejemplares de la *Administrative Science Quarterly* y de *Organizational Dynamics* dedicados a este tema

*gado a este giro teórico [el cultural] en el estudio de las organizaciones (...) Por esta razón, la mayoría de la literatura existente hasta el momento adolece de una improvisación teórica, de una especie de apresuramiento por rellenar un vacío súbitamente sufrido que dista mucho de la profundidad y de la relevancia de un discurso teórico y evolucionado y desarrollado simultáneamente entre el mundo de la experiencia y el de la reflexión científica” (Olabuénaga, 1997: 213-214).*

De cualquier manera, la producción en torno a la cultura empresarial puso de relieve desde el principio la posible instrumentalización de la cultura por parte de la dirección, en aras de lograr incrementos en la productividad o ejercer el control sobre los miembros de la organización (Barnard, 1938: 138; tomado de Scott, 1990: 39). Serán entonces aquellas funciones de la cultura organizacional susceptibles de ser gestionadas por la dirección, como la ya mencionada de control, la de constituir imperativos normativos, la de promover la innovación y, en general, cualquier efecto que la cultura tenga sobre los resultados económicos de la empresa (Schein, 1988; O’Reilly, 1989: 10-18; Caroli y Sarnin, 1991; Sánchez, 1995; Sánchez *et al*, 1999; entre otros), las más estudiadas, incluso en el campo de la Sociología de las Organizaciones. En este sentido, y vinculando la cultura con los resultados económicos, Wilkins y Ouchi llegan a hablar de culturas más eficientes que otras (Wilkins y Ouchi, 1983).

Poco a poco se han ido realizando diversas investigaciones que tratan de superar esta crítica y profundizan en el análisis de la cultura organizacional y de las relaciones que ésta tiene con otros aspectos organizacionales. Pero podemos afirmar que, dejando al margen los estudios que se centran en las organizaciones públicas (y en, general, los de corte psicologista), son relativamente escasos los trabajos que abordan la cultura de las organizaciones sin tener como referente último la relación con los logros económicos. Sin embargo, este no es nuestro caso, ya que nuestro trabajo se sitúa en el sector no lucrativo, más concretamente en el campo de las organizaciones de solidaridad internacional y, aunque los resultados económicos son un aspecto importante como veremos después, deben ser relativizados.

Debemos matizar esta afirmación. En realidad creemos que en el Tercer Sector está ocurriendo una penetración o, más exactamente, una percolación cultural<sup>2</sup> por parte de los valores de Mercado, entendiendo por tales los que guían la

<sup>2</sup> La percolación es un término de origen geofísico utilizado especialmente en la agronomía y literalmente significa *la filtración de líquidos en el suelo, por acción de la fuerza de la gravedad, hasta las capas profundas de la tierra* (Decker y Frey, 1996). Su significado es sustancialmente similar al de penetración, pero le resta ambigüedad y, al referirse a un proceso (y establecer causas y efectos), resulta mucho más preciso, habida cuenta de que *penetración* según el DRAE posee hasta cinco significados diferentes que llegan a ser contradictorios. En cualquier caso, el concepto es cada vez más usado en las ciencias sociales (Watts, 2003; Miceli, 2006).

acción empresarial. Esto significa que en las organizaciones no lucrativas, o en parte de ellas, hay dos culturas en competencia. Por un lado, la que es propia del Tercer Sector y que se caracteriza por una lógica institucional (Powell y Di Maggio, 1991) de tipo expresivo que trata de canalizar la solidaridad y el altruismo a través de la participación social, entendida ésta como un fin en sí mismo. Por otro lado estaría otra lógica institucional de corte más instrumental que, percolada desde el Mercado, demostraría la presencia del Capitalismo como institución social hegemónica en la actualidad (Habermas, 1987; Offe, 1984; Friedland y Alford, 1999); aquellas organizaciones más percoladas mostrarían un comportamiento o, mejor, una lógica de actuación similar al de las empresas.

Para contrastar esta hipótesis es preciso comprobar que efectivamente existen organizaciones no lucrativas que funcionan de manera parecida a las empresas, pero también que los miembros de estas entidades poseen una serie de creencias, valoraciones o ideaciones acerca de la realidad que difieren sustancialmente del resto de personas que colaboran en las organizaciones del Tercer Sector. Es necesario, además, ofrece un marco conceptual que permita comprender cómo ocurren los procesos a los que nos referimos y cómo se relacionan con aspectos de la vida organizacional.

Las organizaciones del Tercer Sector son organizaciones peculiares. En sí mismas pueden ser entendidas como cristalización de los valores de la solidaridad y el altruismo o, más formalmente, como *“aquella esfera de las relaciones secundarias que tienen la característica de acentuar y subrayar una particular dimensión de la relación social: el efecto de reciprocidad o interacción, a través de la institucionalización de medios simbólicos generalizados como el don, el intercambio simbólico o la solidaridad”* (Herrera Gómez, 1998b: 316). Dicho de otro modo, en las sociedades industriales avanzadas surgen instituciones especializadas en la creación y distribución de solidaridad de la misma manera que otras lo son en la producción y distribución de bienes y servicios o de normas y leyes (las empresas del Mercado y las agencias del Estado). Nosotros hemos escogido las ONG para el Desarrollo (ONGD en lo sucesivo) como paradigma de la acción altruista o solidaria organizada.

En un primer momento realizamos una explotación sistemática de datos secundarios referidos a 89 organizaciones que componen la Coordinadora de ONGD. En un análisis anterior, cuyos resultados resumiremos parcialmente más adelante, López Rey demostraba la existencia de dos patrones de comportamiento diferenciado en el conjunto de organizaciones (López Rey, 2001). En ese análisis se demostraron variables significativas en el nivel macro el grado de profesionalización de las entidades, las bases sociales (socios y donantes) y el tipo jurídico, entre otras. Con todas ellas se elaboró una variable compleja que sirvió para

diseñar una muestra intencional que reproducía fielmente la estructura del universo organizacional (el conjunto de 89 ONGD). En las entidades seleccionadas se realizó una encuesta a más de 100 trabajadores, voluntarios y directivos, concretando la investigación también en el plano microsociológico.

Lo que haremos a continuación será definir y desarrollar brevemente el concepto de cultura organizacional, de manera que podamos tanto situar teóricamente el ámbito de nuestra investigación como justificar las herramientas metodológicas que utilizamos. Después describiremos brevemente las diferencias entre asociaciones y fundaciones y justificaremos la idoneidad de su estudio como variable paradigmática para el análisis de la percolación, que desarrollamos en un conjunto de 87 organizaciones. Finalmente, ofreceremos los resultados de la encuesta realizada a trabajadores y voluntarios de las ONGD.

## 2. EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein recoge diversas acepciones que el término cultura ha tenido en la literatura organizacional (Schein, 1988: 23) y pone de relieve la ambigüedad que ha caracterizado al concepto, sobre todo hasta los años 80. Así, la cultura está vinculada, tanto con los comportamientos observados regularmente en la relación que se establece entre los miembros de una organización (los rituales, los lenguajes particulares, etc.) (Goffman 1959 y 1967), como con las normas de las que se dota un grupo de trabajo (Homans, 1950), los valores dominantes aceptados en una organización (Deal y Kennedy, 1982), la filosofía que inspira la actuación o el comportamiento de una empresa con respecto a sus clientes o empleados (Ouchi, 1981), las reglas del juego (es decir, los principios o premisas que hay que conocer para formar parte de un grupo y ser aceptado por éste) (Schein 1968 y 1978) y con el ambiente o clima organizacional (la distribución física de los miembros y la manera en que éstos se relacionan entre sí y con terceros) (Taigiuri y Litwin, 1968).

Para Pettigrew, en una definición ya clásica de 1979, la cultura es *“el sistema por el cual un grupo dado en un momento determinado acepta, públicamente y de manera colectiva, los significados operativos por los cuales interpreta su situación y a sí mismo, a través de un sistema de términos, formas, categorías e imágenes”* (Pettigrew, 1979: 574). Para este autor, aunque se hable de cultura con un sentido unitario, es preferible entenderla como una familia de conceptos, pues de esta forma se pueden incluir también en el análisis cultural los símbolos, el lenguaje, la ideología, la creencia, el ritual y los mitos. Por su carácter inclusivo es una de las acepciones de cultura organizacional sobre las que se han construido otras definiciones posteriores.

Obviamos definiciones más o menos psicologicistas de la cultura organizacional (Kilman *et al*, 1985: 5; Boada *et al*, 2001: 91) o definiciones estrictamente economicistas (Hollway, 1991: 136) para centrarnos en aquellas más sociológicas. Para Garvía, la cultura de la organización es “*el engranaje de ritos, ceremonias o lemas; de objetivos, motivaciones y de estados de ánimo; de hábitos habilidades, instrumentos y tecnologías concretas de que hace uso una organización para organizar la experiencia y evaluarla, y que le sirven para tomar una posición en el entorno en el que le ha tocado vivir*”. (Garvía, 1998: 4). Aunque quizás una de las definiciones que más eco ha tenido, dado su carácter funcional, inclusivo y dinámico sea la de Schein, quien define como cultura organizacional “*un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*” (Schein, 1988: 25-26).

Pero este autor aclara expresamente que por cultura no se deben entender modos de conducta manifiesta (Schein, 1988: 25 y 26)<sup>3</sup>, desmarcándose así de posicionamientos anteriores sobre el tema que, como el de Kroeber y Kluckhohn, consideraban que por cultura se entendían “*pautas explícitas e implícitas –de conducta y para la conducta- adquiridas y transmitidas por valores y símbolos... Su núcleo consiste en ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción*”. (Kroeber y Kluckhohn, 1952: 181, citado por Garmendia 1993). En una línea semejante, Garmendia diferencia entre lo que es cultura y lo que son prácticas observables de la organización que, aunque vinculadas con aquélla —incluso estrechamente en lo él que denomina los valores realizados— deben entenderse como diferentes, pues la cultura no es sino “*el sistema de valores transmitidos por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno*”. (Garmendia, 1993: 145)

Como se puede advertir, hay definiciones para todos los gustos, algo perfectamente entendible puesto que, como sostiene Alexander (1990: 26) cada perspectiva posee su porción de verdad. Sin embargo, en la mayoría de las definiciones expuestas se encuentran elementos comunes que nos acercan al dominio que le es propio a la cultura organizacional.

<sup>3</sup> Schein prefiere dejar el término cultura para “el conjunto de presunciones básicas”. Entiende que una conducta puede estar modelada tanto por la cultura como por el entorno y, en cualquier caso, mantiene que hasta que no se conozca de manera rigurosa las creencias profundas de la organización que conforman su cultura, no se debe atribuir a ésta conducta alguna.

Un elenco que es citado habitualmente es el de Schein. Este autor, presenta los elementos constitutivos de la cultura empresarial jerarquizados en función del nivel de visibilidad o invisibilidad o grado de conciencia (Schein 1988: 30-37 y 96-120). Según él la cultura está compuesta, en su nivel más visible (aunque no necesariamente descifrable) de producciones, o lo que él denomina artefactos y creaciones, muy marcadas por el entorno físico y social. Cabría incluir aquí desde el espacio físico al nivel tecnológico, el lenguaje escrito y hablado, las producciones artísticas y los esquemas de conducta de los miembros. En un segundo nivel se encontrarían los valores, menos evidentes todavía que las producciones, que pueden ser confrontados con el entorno físico o con el social. Finalmente, en el nivel más profundo y menos accesible, se hallarían las presunciones básicas; son éstas concepciones arraigadas en el inconsciente y conforman las creencias profundas acerca de las relaciones con el entorno, la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, la naturaleza del género humano, de la actividad humana y de las relaciones humanas.

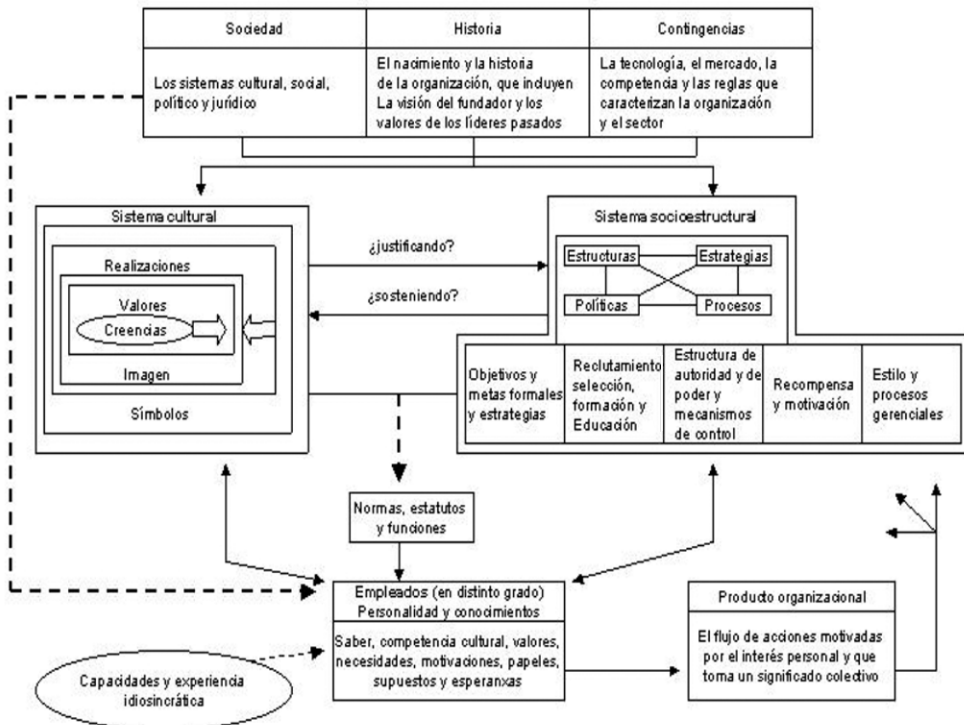
Garmendia ha elaborado una relación semejante a la de Schein en la que, además de la jerarquía en función del nivel de profundidad, se insiste en la vinculación sistémica que se establece entre los elementos que conforman la cultura empresarial (Garmendia, 1993: 145-146; y 1995: 93). En lo más profundo se encontrarían las creencias básicas, las valoraciones de lo deseable en general que, como en el caso de Schein, se refiere a la organización en general (su misión), la naturaleza de lo real (lo verdadero), del tiempo (orientación al pasado, al presente o al futuro), al género humano (buenos, vagos, laboriosos...), de la actividad humana (agresivos, pasivos...) y de las relaciones humanas en general (competitivas, armoniosas, etc.). En un segundo nivel estarían los valores *strictu sensu*, lo deseado (los *work goals* de Hofstede). En tercer lugar, la imagen, que serían los valores subjetivados o la percepción que los propios miembros tienen de la organización. Vendrían después las realizaciones, esto es, los valores realizados. En quinto lugar se encontrarían los símbolos, dentro de los cuales habría que situar el lenguaje, los logos, rituales, héroes, simbología de la distribución espacial, etc. Finalmente Garmendia incorpora el entorno que, aunque no es organización, está formado por todo lo que le es indispensable para su viabilidad y, por lo tanto, la condiciona.



### 3. MARCO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Entendemos que las ONGD, como cualquier otra organización, no son un sistema sociocultural holístico único. Antes al contrario, entendemos que están formadas por dos sistemas diferentes, uno socioestructural y otro cultural, aunque relacionados estrechamente. Esta perspectiva de análisis permite atender a un aspecto que tiene especial relevancia como es el del posible desajuste entre ambos sistemas. Si admitimos que el sistema de ideaciones no forma parte consustancial del socioestructural, que es además un producto construido por los miembros de la organización y que, en función de cómo se haya fabricado, puede ser incluso disonante; si aceptamos que los individuos pueden ser más o menos reacios a la socialización según sus propias ideaciones, se debe aceptar también la posible existencia de diversas culturas en la organización (Etkin y Schwarstein, 1989: 207; Madeirinha Gomes *et al*, 1996: 187; entre otros), culturas que puedan llegar a competir entre sí (Riley, 1983: 414).

Figura 1. Esquema conceptual de cultura organizacional



Fuente: Allaire y Firsirou (1992: 31) y Garmendia (1993). Elaboración propia.

El marco teórico debe ser lo suficientemente flexible como para contemplar todos estos elementos y procesos. En la Figura 1 ofrecemos un esquema interpretativo de la organización en el que se señalan los elementos que conforman tanto el sistema socioestructural como el cultural, así como las relaciones que se establecen entre ellos y otros aspectos igualmente importantes de la organización. El sistema socioestructural está compuesto por las estructuras formales de la organización, las políticas, las estrategias y los procesos de gerencia. En estos cuatro elementos y en la interacción que se produce entre ellos, se engloban, en primer lugar, los objetivos formales de la organización, así como las metas y estrategias derivadas de ellos; en segundo lugar, la estructura de autoridad y poder y los mecanismos de control subsiguientes; en tercer lugar, el sistema de sanciones y premios existente en la organización; finalmente, la política de recursos humanos, entendiendo por ésta las formas de reclutamiento, selección, formación y educación; finalmente, lo que se ha dado en llamar estilo y procesos gerenciales. Por otro lado, el sistema cultural, claramente desgajado del socioestructural aunque relacionado con él, comprende los aspectos afectivos y en general expresivos en un sistema colectivo de significados simbólicos: las creencias profundas, los valores, la imagen, los valores realizados y los símbolos. Este núcleo central del sistema de ideas es el que informa y condiciona los artefactos simbólicos; los ritos, rituales y costumbres; los eslóganes, léxicos, metáforas y acrónimos; así como las sagas, leyendas, historias y tradiciones.

Resulta muy atractivo este esquema porque, además de su operatividad, refleja la globalidad relevante, integrando los distintos elementos al estructurar el sistema cultural en su conjunto. Al estar altamente correlacionadas las creencias con los valores, y al estar la imagen fuertemente influenciada por éstos y por las realizaciones, Garmendia postula la idoneidad del estudio de la imagen organizacional, puesto que a través de ella se conocen tanto las creencias, los valores, la imagen y las prácticas organizacionales. Finalmente, el sistema está influido por la sociedad en la que está inserto tanto como por su propia historia y los diversos factores de contingencia. Pero también está abierto al cambio actual si se ejerce desde dentro, tanto a través de los miembros como si se realiza a partir de la interacción entre los elementos que lo conforman con los del sistema socioestructural.

Este esquema está tomado básicamente de Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu (1992: 31). El sistema cultural es el definido por José Antonio Garmendia (1983) y se ha hecho otra modificación en el espacio referido a los empleados. Hemos reelaborado el esquema original de Allaire y Firsirotu por diversas razones. Estos autores situaban en el centro del sistema cultural los elementos de la ideología, los valores, los mitos y las relaciones establecidas entre ellos, en un plano de igualdad. Nos parece entonces que el esquema interpretativo de Garmendia, aunque en esencia muy parecido al de Allaire y Firsirotu, lo mejora al jerarquizar el nivel

de subconsciencia o profundidad de los distintos elementos. La ideología, si bien es cierto que se relaciona con los valores y con los mitos, no lo es menos que los condiciona en mayor medida que a la inversa, y que éstos son manifestaciones en diferente grado de aquélla (asumimos que la ideología de Allaire y Firsirotu es equivalente a las creencias profundas de Garmendia). En segundo lugar, Garmendia propone un modelo interpretativo que incorpora el concepto de la imagen organizacional dentro del propio sistema cultural. Nos resulta tremendamente interesante este aspecto por cuanto es de los pocos que se han estudiado en la cultura organizativa de las ONG españolas y al incluirlo nosotros se facilita la comparación de los resultados. Finalmente, el esquema original entendía que los miembros de la organización capaces de influir en el sistema cultural son “determinados funcionarios”, con lo que no estamos de acuerdo. Las peculiaridades organizativas de las entidades sin ánimo de lucro permiten que muchos de los miembros de la organización, y no solamente un colectivo muy determinado como el de los directivos, tengan capacidad de influir en la cultura de la organización, algo que demuestra Garvía con su investigación sobre la ONCE (1998).

#### 4. LA RELEVANCIA DEL TIPO JURÍDICO PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

Pese a que los estudios realizados suelen incluir referencias a la fórmula jurídica de las entidades, son pocos (por no decir ninguno) los que la han considerado como un elemento importante para comprender las dinámicas sociales, económicas y hasta políticas propias del sector. En general, y hasta el momento, la literatura sobre el tema bien ha hecho una lectura de la legislación (Aznar, 1993; Casado, 1996; Lorenzo y Cabra, 1993; Mancisidor, 2000; Monserrat Codorníu y Rodríguez Cabrero, 1997), bien ha señalado el tipo jurídico como algo reseñable (Grasa, 1997; Grasa, 1996; Ortega, 1994; Zavala, 1985); no obstante, resulta imprescindible ponerlo en relación con otras variables para determinar algunas de las mayores consecuencias debidas a la relación entre el plano socioestructural y el cultural y normativo.

Ortega Carpio (1994: 182) afirma que las diferencias entre fundaciones y asociaciones pueden establecerse en función de: a) la finalidad; b) la importancia del patrimonio; c) la fiscalidad; y d) la estructura de poder. Pero como la misma autora comprueba, sólo uno de los cuatro criterios tiene relevancia suficiente como para marcar diferencias significativas entre los dos modelos de organización. La verdadera diferencia entre las ONGD-asociaciones y las ONGD-fundaciones reside en el poder y su ejercicio. En efecto, la ONGD asociación es un conjunto de voluntades que se organizan para trabajar por la cooperación al desarrollo (Lasarte,

1990: 164; tomado de Ortega, 1994: 181). La esencia de la asociación como tal no es tanto el fin u objetivo que persigue como el estar formada por personas. Estos individuos *participan* en la vida pública dentro de la organización y a través de ella. Por eso existe una tendencia generalizada a atribuir a las asociaciones un cierto aire democrático que las diferencia de las fundaciones. Este carácter participativo obedece a que el órgano último de decisión es siempre la asamblea de socios ante quien la dirección rinde cuentas. Las fundaciones son, por el contrario, “*un patrimonio o conjunto de bienes adscrito permanentemente al servicio de un fin de interés general y sin ánimo de lucro*” (Lasarte, 1990: 169; Monserrat Codorníu y Rodríguez Cabrero, 1997: 262). En otras palabras, si lo constitutivo de las asociaciones son las personas, en el caso de las fundaciones es el patrimonio. En la asociación la participación de los socios es fundamental para alcanzar el objetivo organizacional, e incluso, puede modificarlo con el correr del tiempo. Pero en la fundación no hay participación porque no existen los socios, y el objetivo que guía la fundación de la organización no puede ser modificado. Esto implica una estructura organizacional completamente diferente a la de las asociaciones.

Estas consideraciones teóricas tienen su correlato en el plano práctico. En efecto, en un trabajo previo (López Rey, 2001) llamábamos la atención sobre el diferente comportamiento que ambos tipos organizativos demostraban en relación a un conjunto de variables altamente significativas. Analizando datos globales del sector (entendiendo por tal el conjunto de 89 organizaciones que formaban parte de la Coordinadora de ONGD), y atendiendo a cuestiones como el tamaño de las organizaciones, su base social (socios y donantes), sus recursos humanos (profesionalización, localización, productividad, etc.), volumen de ingresos, estructura de financiación y de gasto, etc. llegábamos a la conclusión de la existencia de dos racionalidades diferentes que guiaban la actuación de asociaciones y fundaciones.

En ese trabajo defendíamos la idea de que la racionalidad instrumental se halla más presente entre las fundaciones que entre las asociaciones, a las que correspondería una lógica de tipo expresivo. La esencia de la fundación es de naturaleza económica, un patrimonio, y por esta razón absolutiza la base social de tipo económico (los donantes) en detrimento de otra de carácter más participativo o político (los socios). Consecuentemente, la estructura organizativa de las fundaciones, piramidal, responde a una necesidad de control sobre ese patrimonio. El resultado son organizaciones con una oficina central fuerte en relación a sus delegaciones, con un volumen alto de personal ubicado en el extranjero dedicado a la gestión y supervisión de los proyectos, esto es, al control de la implementación del patrimonio, y también en su sede central, lo que favorece el control organizativo y la adquisición de recursos provenientes del Estado central. Su personal está, sobre todo en las dos localizaciones mencionadas, muy profesionalizado, por lo que este

tipo organizativo obtiene mayor cantidad de recursos que la asociación. En general se puede afirmar que las fundaciones poseen productividades altas, como consecuencia de que prima la racionalidad económica.

El corazón de las asociaciones no es de naturaleza económica; son las propias personas organizadas para obtener un fin. La participación es entonces la razón de ser de la entidad, lo que se pone de manifiesto en una estructura formal democrática. La democracia y la participación se reflejan en una implantación mayor en el territorio que el de las fundaciones (no por residir alejados de la sede se pierde poder sobre la organización) y una mayor importancia de las delegaciones en relación a la sede. La racionalidad instrumental no es tan importante como en las fundaciones, y quizás por eso no se controla de la misma manera la gestión de los proyectos implementados (suelen colaborar con ONG locales, las contrapartes). Se prima el trabajo voluntario sobre el profesionalizado y se obtienen productividades más bajas. En general las asociaciones obtienen menos ingresos que las fundaciones, y su mayor fuente la constituyen las administraciones públicas locales.

## 5. CONCEPCIONES DEL PERSONAL DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES.

El funcionamiento a la manera de las empresas y, más aún, el propio contacto con el mundo empresarial se ha demostrado un tema de frontera en el mundo de las ONGD. De hecho, durante las navidades de 1998 se vio aumentada significativamente la publicidad de causas solidarias en televisión (Cuadra Lasarte, 1999) que vinculaban a ONGD con grandes empresas multinacionales. Esto despertó un fuerte debate en el seno del sector, hasta el punto de que durante las asambleas anuales de la CONGDE en 1999 y 2000 los temas de discusión fueron la relación de las ONGD con el mundo empresarial. Posteriormente, la aceptación de fondos provenientes de una multinacional por parte de varias ONGD conllevó la amonestación de varias de ellas, originándose una crisis que se saldó con el abandono de la Coordinadora por parte de Anesvad.

En el cuestionario que se pasó al personal de las ONGD se incluían una serie de preguntas relacionadas con todas estas cuestiones. Si bien la información es sumamente rica y requiere de una exposición más amplia de la que podemos hacer ahora, nos centraremos en cuatro aspectos clave que se demostraron discriminantes para los miembros de las ONGD entrevistados: el concepto que se tiene de la propia organización, los rasgos que se consideran más adecuados para una ONG,

la opinión que merecen los medios de comunicación como medio para obtener ingresos y la asunción o rechazo de los valores propios del Mercado<sup>4</sup>.

Si bien las ONGD dicen perseguir objetivos similares o incluso idénticos, las actividades que acaban realizando revelan comportamientos que parecen responder, en no pocos casos, a misiones organizacionales completamente diferentes. En efecto, y aunque hay autores que las sitúan en la órbita de los nuevos movimientos sociales (Ibarra, 1999) o las llegan a calificar como “*el factor movilizador proactivo más vigoroso*” (Castells, 1998: 390-391), otros entienden que su rol es de mera gestión de fondos destinados a tranquilizar las conciencias de los ciudadanos del Norte (Sogge, 1998; Serrano, 2001), mientras que para algunos más comparten ambos rasgos como colectivo y son más de un tipo o de otro según cuáles se escojan (Sampedro, Jerez y López Rey, 2002).

En este sentido, y aunque no se puede establecer una relación directa entre el comportamiento de asociaciones y fundaciones e una u otra línea de actuación (el análisis de datos secundarios nos proporcionó idea de tendencias, mas no certezas), resulta muy significativo que el 24% del personal de las asociaciones considera su organización como una entidad que trata de transformar las estructuras injustas, mientras que ninguno de los que trabajan o colaboran en fundaciones perciben que sea ése el papel de su entidad. Una postura intermedia, aquella que entiende que los objetivos de su ONGD combinan tanto los de transformar la realidad como los de gestionar proyectos, es sostenida por el 45,7 del personal de las asociaciones y por el 25,9% del de las fundaciones. Y es el 30% del de las asociaciones el que define a su ONGD como gestora, por el 74,1% de los miembros de las fundaciones.

Se indagó acerca de la valoración del empleo de la publicidad como mecanismo de obtención de fondos y, por tanto, de la introducción en el sector de técnicas de marketing y procedimientos empresariales de publicitarse. Si bien se hallan respuestas de miembros de ambos tipos organizativos a lo largo de todas las categorías, los que están más a favor de la publicidad en las fundaciones superan en más de un 22% a los que están en asociaciones (33,3% frente a un 10,8%).

También se plantearon una serie de preguntas que se habían extraído directamente de los textos de las ponencias que tuvieron lugar en la CONGDE en 1999 y 2000 y que fueron reconocidas por los encuestados. Se trataba de obtener información sobre la colaboración con las empresas tanto como de la aceptación del sistema de mercado capitalista. De esta forma, obtuvimos una escala que medía

---

<sup>4</sup> Las relaciones entre estas variables y el tipo jurídico se mostraron estadísticamente significativas en los cuatro casos.

el posicionamiento a favor o en contra de los valores de mercado. En este caso el 44,1% de los voluntarios y trabajadores de las asociaciones rechazaba claramente los valores de mercado, el 13,6% se hallaba en una posición intermedia y el 42,4% los aceptaba. El personal de las fundaciones rechazaba los valores de mercado en un 11,5% y los aceptaba en un 69,2%, siendo un 19,2% los que no se definían claramente.

Finalmente, preguntamos acerca de otros aspectos que se hallan en el centro del debate de la relación entre ONGD y empresas. En esta ocasión la formulación de las preguntas se hizo de manera que los entrevistados expresaran su grado de acuerdo con ellas, sin tener que decantarse necesariamente por posiciones alternativas. Con objeto de definir estos grupos de manera más clara, realizamos un análisis de conglomerados basado en el método de reasignación de k-medias<sup>5</sup>. Las variables que se incluyeron en el modelo fueron el índice de rechazo/aceptación de valores de mercado y las referidas al grado de acuerdo con que la relación con empresas a) significa una pérdida de identidad, b) es una forma más de relación, c) significa una mercantilización del sufrimiento, d) conlleva una posible dependencia económica de las empresas y e) vendría determinada en función de una auditoría social que sufra la empresa que desee colaborar. El modelo resultante<sup>6</sup> discriminó 73 casos en dos grupos.

El primero de ellos, formado por 43 sujetos, ofrece una puntuación alta en el índice de aceptación/rechazo de valores de mercado (por tanto, de aceptación), no cree que la colaboración con empresas conlleve la pérdida de la identidad propia de las ONGD, que suponga tampoco la mercantilización del sufrimiento, ni que signifique tampoco un riesgo de dependencia económica del Mercado. También se halla más bien de acuerdo (próximo a la posición neutra) con que ésta sería una forma más de colaboración y con que las empresas debieran realizar una auditoría social seria para vincularse a ONGD. Por todas estas razones lo etiquetamos como grupo que asume o acepta la lógica mercantil.

El segundo grupo, por el contrario, tiene una puntuación muy baja en el índice de aceptación/rechazo de valores de mercado, situada entre el rechazo fuerte y rechazo medio. Igualmente son radicales sus posiciones con respecto a que la colaboración con empresas deviene en lucro a través de la mercantilización de sufrimiento generado por el propio sistema de mercado, razón por la que *exigen* una concienzuda auditoría social a las posibles empresas colaboradoras. No consideran que ésta sea una relación más de entre las que ya existen entre el Segundo

---

<sup>5</sup> La razón de elegir este procedimiento y no otro es que permite la reasignación de los casos en distintas fases del proceso, que garantiza una solución óptima para el número de grupos deseado y que proporciona los valores de los centroides de los grupos sin haberlos especificado inicialmente.

<sup>6</sup> Todas las variables citadas resultaron ser significativas en el análisis de la varianza.

y el Tercer Sector y temen que signifique una pérdida de identidad para la solidaridad organizada, así como que se establezca una relación de dependencia con respecto a estos fondos.

El Grupo 1 correspondería a quienes aceptan más fácilmente la acción solidaria guiada por criterios de eficacia y eficiencia con raíces en los valores mercantiles. Para los individuos que lo conforman, la relación con el Mercado no es rechazable en modo alguno puesto que puede constituir una fuente de ingresos necesarios. El Grupo 2 representa la solidaridad expresiva y se posiciona en contra de la postura defendida por el Grupo 1: el sistema capitalista y de mercado es causante de la injusticia en el mundo, por lo que hay que mantener una distancia crítica con respecto a él que prescinda de buscar sus recursos económicos.

Pues bien, cruzando estos dos grupos con la variable del tipo de organización<sup>7</sup> en la que se trabaja o colabora, el personal de las asociaciones se ubica en un 53,2% en el Grupo 1, mientras que el 46,8% lo hace en el Grupo 2. En el caso de los miembros de fundaciones la distribución es de un 69,6% en el Grupo 1 y un 30,4% en el Grupo 2.

## 6. CONCLUSIONES

Desde una perspectiva simbólica, los miembros de las organizaciones son los elementos clave por cuanto son quienes producen la cultura de la organización. En una afirmación de Allaire y Firsirotu: *"... dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios [son] quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera que sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional"* (Allaire y Firsirotu, 1992: 35).

La organización es fruto del entorno político, social, jurídico o cultural, así como de su propia historia y de las circunstancias coyunturales. Entre el sistema cultural y el socioestructural existe una relación de apoyo compleja. Pueden estar armónicamente relacionados, sirviendo entonces el sistema cultural de legitimador del socioestructural y éste de sostén y refuerzo de aquél. Pero también es posible la existencia de tensiones entre ambos, especialmente si la organización debe adaptarse a circunstancias nuevas.

---

<sup>7</sup> Este cruce de variables no es estadísticamente significativo pero creemos que, habida cuenta de la distribución, es igualmente relevante.



Debemos detenernos un momento en este punto. La mayoría de los autores reconocen que las causas de los desajustes entre ambos provienen de cambios acontecidos en el entorno que obligan a modificar las estructuras. Alterado el sistema socioestructural, si no se modifica a su vez el cultural se produce una inadecuación del modelo, lo que conlleva una serie de consecuencias que abarcan desde la pérdida temporal de eficacia hasta el marasmo crónico, pasando por la decadencia o bien la revolución cultural. Para estas ocasiones se prevé que la dirección pueda poner en marcha las medidas necesarias para sincronizar de nuevo los sistemas (Allaire y Firsirotu, 1992: 35).

Sin embargo, nosotros pensamos que, en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, en concreto las ONGD, también la fuente de conflicto puede provenir de los miembros de la organización, puesto que entre ellos *“el tipo de relación con el sistema cultural (competencia cultural) y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, pueden variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia”* (Allaire y Firsirotu, 1992: 35).

En efecto, la competencia cultural entre los miembros de la organización es una realidad. Es cierto que la categoría profesional y la ubicación dentro del organigrama de la organización condicionan fuertemente el grado de influencia en el sistema cultural, pero no lo es menos que en entornos organizacionales fuertemente ideologizados, la introducción de valores diferentes puede ser el detonante que genere tensiones dentro de todo el sistema organizacional. Para que esto suceda, en la organización deben existir una serie de creencias básicas extendidas y compartidas por la mayor parte de los miembros de la organización, pues no todas las empresas cultivan sus ideologías (Allaire y Firsirotu, 1992: 32). Esto es hasta cierto punto normal ya que, en una sociedad de organizaciones (Perrow, 1992: 19-20), las que conforman el ámbito productivo no tienen por qué desarrollar aspectos culturales relativos a las creencias profundas entre todos sus miembros necesariamente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDER, Jeffrey C. (1990), "Analytic debates: Understanding the relative autonomy of culture" en *Culture and Society*, Cambridge University Press.
- ALLAIRE, Yvan y FIRSIROTU, Mihaela E. (1992), "Teorías sobre la cultura organizacional" en *VVAA Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Fondo Editorial Legis, Santa Fe de Bogotá, pp. 4-37.
- AZNAR LÓPEZ, Manuel (1993), "Las asociaciones" en Miguel Rodríguez Piñeiro et.al. *El sector no lucrativo en España*, Escuela Libre Editorial, Madrid, pp. 85-137.
- BARNARD, Chester I. (1938), *The functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- BOADA i GRAU, Joan, DIEGO VALLEJO, Raúl de y MACIP i SIMÓ, Sergi (2001), "Cultura Organizacional y Formación Continua: incidencia en la Prevención de Riesgos Laborales" en *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, nº 17/1, pp. 91-107.
- CAROLI, Roland y SARNIN, Philippe (1991), "Corporate Culture and Economic Performance: a French Study" en *Organization Studies*, nº 12/1, pp.49-74.
- CASADO Demetrio (1996), "Visión panorámica de las organizaciones voluntarias en el ámbito social" en *Documentación Social*, nº 103, pp. 263-280.
- CASTELLS, Manuel (1998), *La era de la información. Volumen III*, Alianza, Madrid.
- CUADRA LASARTE, Sabino (1999), "España va bien, la solidaridad también" en *Viento Sur* nº 42 [tomado de la red en <http://www.nodo50.org/aspa/Reflexion1.htm>].
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Reading Mass., Addison-Wesley.
- DECKER, Ethan and FREY, Tim (1996), "Percolation Theory" en <http://algorithms.unm.edu/~ehdecker/complexity/96fall/percol.html>.
- DOUGLAS, Mary (1986), *How Institutions Think*, Syracuse University Press, Syracuse.
- ETKIN, J. y SCHWARSTEIN, L. (1989), *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires.
- FRIEDLAND, Roger y ALFORD, Robert L. (1999), "Introduciendo de nuevo a la sociedad: Símbolos, prácticas y contradicciones institucionales" en Walter Powell y Paul J. Di Maggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Mexico, pp. 294-329.

- GARMENDIA, José Antonio (1993), "Cultura de la empresa" en José Antonio Garmendia y Francisco Parra Luna, *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Taurus, Madrid.
- GARMENDIA, José Antonio (1995), "Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas" en *Reis* nº 93, pp. 89-104.
- GARVÍA, Roberto (1998), "Entre el decir y el hacer. El cambio ni querido ni anticipado en la cultura de una organización" comunicación presentada en el Grupo de Trabajo 22 dentro del *VI Congreso Español de Sociología* celebrado en A Coruña en Septiembre de 1998.
- GOFFMAN, Erving (1959), *The presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York.
- GOFFMAN, Erving (1967), *Interaction Ritual*, Aldine, New York.
- GÓMEZ CABRANES, Leonor (1995), "En torno a la cultura de la empresa y su patología" en Antonio Lucas Marín y V Martínez, *Sociedad y participación. Cultura en las Organizaciones y cambios en la sociedad moderna*, SI-RC 10 (ISA), Madrid. pp. 39-49.
- GRASA, Rafael (1998), "Las ONGD de desarrollo españolas en 1996: Una visión de conjunto" en *Directorio ONGD 1997*, CONGDE, Madrid, pp. 289-299.
- GRASA, Rafael (1999), "Las ONGD de desarrollo españolas en 1997: Una visión de conjunto" en *Directorio Electrónico ONGD 1998*, CONGDE, Madrid.
- HABERMAS, J. (1987), *Teoría de la acción comunicativa*, Taurus, Madrid.
- HERRERA GÓMEZ, Manuel (1998), *El tercer Sector en los sistemas de bienestar*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- HOLLWAY, W. (1991), *Work Psychology and Organizational Behaviour. Managing the Individual at Work*, Sage, Londres.
- HOMANS, G. (1950), *The Human Group*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- IBARRA, Pedro (1999), "Los movimientos por la solidaridad: ¿un nuevo modelo de acción colectiva?" en *Reis* nº 88, pp. 233-258.
- KILMAN, R., SAXON, S. y SERPA, R. (eds.) (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass, San Francisco.
- KRASHINKY, M. (1986), "Transaction Costs and a Theory of Nonprofit Organization" en Susan Rose-Ackerman, *The Economics of Nonprofit Institution*, Oxford University Press, New York, pp. 114-132.
- KROEBER, A.L. y KLUCKHOHN, C. (1952), "Culture: A critical review of concepts and definitions" en *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology* vol 47, nº 2.
- LASARTE, C. (1990), *Curso de Derecho Civil Patrimonial. Introducción al Derecho*, Tecnos, Madrid.

- LÓPEZ REY, José A. (2001), *Solidaridad y Mercado ¿Hay dos culturas en las ONGD?*, Netbiblo, A Coruña.
- LÓPEZ REY, José A. BAIGORRI, Artemio y FERNÁNDEZ DÍAZ, Ramón (2004), "The Cultural Percolation of the Third Sector by Market" en *Il Dubbio/The Doubt. Revista internazionale di analisi politica e sociale*, Anno V, nº 1, pp. 143-146.
- LORENZO GARCÍA, Rafael y CABRA DE LUNA, Miguel Angel (1993), "Las fundaciones" en Miguel Rodríguez Piñeiro et.al. *El sector no lucrativo en España*, Escuela Libre Editorial, Madrid, pp. 53-84.
- MADEIRINHA GOMES, Jorge, MEIRELES, Rui, PEIXOTO, Joao Miguel y PIMENTEL, Duarte (1996), "Identidades culturais e dinamicas comunicacionais: uma simbiose quase perfeita" en *Sociologia* nº 20, pp.185-207.
- MANCISIDOR, Mikel (2000), "Marco legal" en Ignacio Ruiz Olabuénaga (dir.) *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Bilbao, pp. 81-114.
- MICELI, Jorge (2006), "La ciencia de las redes" en *Redes - Revista hispana para el análisis de redes sociales*, nº 10 (<http://www.raco.cat/index.php/Redes/article/view/40468/40969>; 13 de octubre de 2006).
- MONSERRAT CODORNÍU, Julia y RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (1997), "Dimensión económica de las entidades no lucrativas en servicios sociales" en Rodríguez Cabrero y Monserrat Codorníu (dirs.) *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, pp. 253-276.
- OFFE, Claus (1984), *Contradictions of the Welfare State*, MIT Press, Cambridge.
- O'REILLY, Charles (1989), "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations" en *Californian Management Review*, nº 31, pp. 9-25.
- ORTEGA CARPIO, M<sup>a</sup> Luz (1994), *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación con Centroamérica*, IEPALA, Madrid.
- OUCHI, W.G. (1981), *Theory Z*, Mass., Addison-Wesley, Reading.
- PERROW, Charles (1992), "Una sociedad de organizaciones" en *Reis* nº 59, pp. 19-55.
- PETTIGREW, Andrew M. (1979), "On Studying Organizational Cultures" en *Administrative Science Quarterly* vol 24, pp. 570-581.
- POWELL, Walter y Di MAGGIO, Paul J. (1991), "Introduction" en Walter Powell y Paul J. Di Maggio (ed.) *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press, Chicago-London, pp. 1-38.
- RILEY, Patricia (1983), "A Structurationist Account of Political Cultures" en *Administrative Science Quarterly* nº 28/3, pp. 414-437.

- RUIZ DE OLABUÉNAGA, José Ignacio (1997), *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- SAMPEDRO BLANCO, Víctor, JEREZ, Ariel y LÓPEZ REY, José A. (2002), "ONG medios de comunicación y visibilidad pública. La ciudadanía ante la mediatización de los mensajes sociales" en Marisa Revilla Blanco (ed.) *Las ONG y la política*, Istmo, Madrid.
- SÁNCHEZ, J.C. (1995), "Cultura y recursos humanos" en *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones* nº 11, pp. 89-104.
- SÁNCHEZ, J.C., ALONSO, E. y PALACÍ, F. (1999), "El concepto de Cultura Organizacional: Sus fundamentos teóricos e investigación en España" en *Revista de Psicología General Aplicada* nº 52, pp. 287-299.
- SCHEIN, Edgar H. (1968), "Organizational Socialization and the Profession of Management" en *Industrial of Management Review* nº 9, pp. 1-15.
- SCHEIN, Edgar H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Mass., Addison-Wesley, Reading.
- SCHEIN, Edgar H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Madrid.
- SCOTT, W. Richard (1990), "Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionailsts" en O.E. Williamson. *Organization Theory*, Oxford University Press, New York-Oxford, pp. 38-55.
- SERRANO, Maite (2001), "Las ONG entre la empresa y el Estado: ¿Cambio o reproducción del sistema?" en Luis Nieto Pereira (coord.) *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*, La Catarata/IUDC, Madrid, pp.141-169.
- SOGGE, David y ZADEK, Simon (1998), "¿Leyes del mercado?" en David Sogge (ed.). *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*, , Icaria Antrazyt TNI, Barcelona, pp. 103-152.
- TAIGIURI, R and LITWIN, G.H. (1968), *Organizational Climate. Exploration of a Concept*, Harvard Graduate School of Business, Boston.
- WATTS, Duncan J. (2003), *Six Degrees:The Science of a Connected Age*, Random House, Londres.
- WILKINS, Alan L. y OUCHI, William G. (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance" en *Administrative Science Quarterly* nº 28/3, pp. 468-481.
- ZAVALA MATULIC Leopoldo O. (1985), "Las ONGD en España. Origen y evolución" en CONGDE *Directorio ONGD 1984*, CONGDE, Madrid, pp 215-223.









## EDITORIAL

El número 6 de la Revista Española del Tercer Sector no es un número estrictamente monográfico como los tres previos dedicados a la protección social de la dependencia, la inmigración y la lucha contra la exclusión social. Sin embargo, los materiales recogidos tienen un tema relativamente común o hilo conductor como es el análisis de la cultura organizativa y estilos de intervención social de las entidades del Tercer Sector, con particular referencia a las entidades de acción social en un sentido amplio. Sin duda alguna que en el curso del desarrollo de los próximos números, bien de forma puntual bien de forma monográfica, se abordará el análisis de este área de conocimiento y de sus prácticas organizativas ya que mediante el mismo se pretende conocer la especificidad o singularidad organizativa que caracteriza a las entidades sociales del Tercer Sector. En efecto, estas entidades gestionan recursos humanos y financieros pero su fin último es el desarrollo social en general al que supeditan todos sus esfuerzos y ello implica la construcción específica de formas de gestión ad hoc.

En este sentido, y como primer avance de análisis de prácticas organizativas y de gestión del conocimiento científico en las entidades sociales del Tercer Sector, recogemos un conjunto de artículos de expertos de nuestro país y de dos colaboradores de América Latina y de la UE así como la consulta a seis entidades significativas del sector sobre sus prácticas organizativas de gestión que eventual-

mente puedan contribuir a mejorar el conocimiento en este ámbito y, en consecuencia, promover el debate en el conjunto del Tercer Sector.

En la sección de **artículos** la revista recoge cuatro trabajos relacionados con la cultura organizativa de entidades sociales, formas de organización jurídica en el espacio del modelo social europeo e información financiera:

En primer lugar, el trabajo del profesor **José Antonio López Rey** - La cultura de las ONGD -, a partir de la hipótesis de que en las ONG tiene lugar la competencia entre dos culturas organizativas – la lógica institucional de tipo expresivo (altruismo) y la lógica institucional instrumental (eficacia y resultados) en cuanto reflejo al mismo tiempo de la identidad del Tercer Sector y de la lógica del mercado –, la contrasta empíricamente en el caso de una muestra de ONGD, poniendo de manifiesto la inevitabilidad de la misma así como los desajustes que entre ellas se producen, que no es sino el contraste que se produce entre el marco cultural y el socioestructural de toda sociedad.

El trabajo de **Marta Rey** – La gestión de las fundaciones en el siglo XXI -, también de la Universidad de Coruña, se centra en la gestión de las fundaciones como organizaciones que compiten y cooperan con empresas y Administraciones Públicas. Después de analizar los retos de estas entidades – lograr su propia identidad, mejorar su capacidad económica y evitar el riesgo de obsolescencia -, así como las principales tendencias de su desarrollo actual – búsqueda de la transparencia mediante la autorregulación, desarrollo de sistemas de profesionalización al servicio de la capacidad económica y organizativa, aplicación de modelos de evaluación de la gestión para mejorar sus resultados y gestión empresarial adaptada -, se plantea una “hoja de ruta” de cara a su desarrollo futuro basada en el reforzamiento de sus valores (visión y misión), la especialización de sus fines y la mejora de la capacidad organizativa basada en la flexibilidad.

El profesor **García Campá** de la Universidad Jaime I analiza en su trabajo “Tendencias sociales y jurídicas en el Tercer Sector de la UE” los modelos jurídicos en este ámbito en relación con los cuatro grandes modelos de regímenes de bienestar (nórdico, continental, mediterráneo y anglosajón). En conjunto el Tercer Sector de la UE es relativamente joven, complementario de la actividad estatal y actúa sobre todo en el ámbito de las políticas sociales. La ampliación de la UE ha puesto de manifiesto dos tendencias: el grupo de los primeros 15 países de la UE en fase de renovación y el nuevo grupo de los 10 países incorporados que se encuentra en fase de expansión o crecimiento. La normativa europea es subsidiaria en este campo pero relevante a través del Parlamento Europeo o recomendaciones surgidas al hilo del Libro Blanco de la Gobernanza de la Comisión Europea.

La redefinición de la non nata Constitución Europea redefinirá el papel del Tercer Sector en el presente milenio.

Finalmente, este primer bloque de trabajos se cierra con la contribución de **Juana Fuertes** de la Universidad de las Palmas – Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera – en la que analiza la importancia de la información financiera al servicio de la transparencia y de la eficiencia. En efecto, este trabajo parte del hecho de la rendición de cuentas de estas entidades, unas por ley y otras por razón de transparencia social, que obliga a una información contable como medio idóneo para informar a la sociedad, donantes y proveedores de los recursos empleados, actividades desarrolladas, la situación económico-financiera, el grado de cumplimiento de los objetivos y programas, así como los resultados en términos económico-financieros, eficiencia, eficacia e impacto social.

En la sección de **Panorama** se incluyen dos trabajos sobre cultura organizativa:

El primer trabajo, de carácter teórico general, es del autor británico **Mike Hudson**, autor del libro “Managing without profit. The Art of Managing Third-sector organizations”, libro de referencia en la gestión de organizaciones del Tercer Sector. Su artículo, “La gestión de las organizaciones no lucrativas” destaca en una primera parte la naturaleza específica de la gestión en el sector no lucrativo teniendo en cuenta la importancia de los valores y del voluntariado. A continuación diferencia tres tipos de organizaciones según sus objetivos: de servicios, de ayuda mutua y de sensibilización. Finalmente, analiza cada modelo de dirección y gestión en cada una de las tipologías señaladas, sus diferencias y coincidencias.

El segundo trabajo, de **Darío Rodríguez** de la Universidad Pontificia de Santiago de Chile y **Soledad Quezada**, de la Universidad de Santiago de Chile, analizan en su artículo “Cultura en organizaciones del Tercer Sector Chileno” el concepto de cultura organizacional como decantado de la memoria de una organización, sus logros y dificultades. A partir de este análisis diferencian dos tipos de entidades sociales, las altruistas y mutualistas, analizan el cambio organizativo a partir de cuatro casos u organizaciones significativas chilenas que han tratado de integrar sus misiones y objetivos con el cambio profesional en pro de la eficiencia social y económica del tercer sector.

En la sección de **Notas y Colaboraciones**, al igual que en los números previos, se recogen las consultas dirigidas a los directivos sociales de seis organizaciones del Tercer Sector Social sobre el estilo de intervención social en diferentes

áreas de actividad. Así, en la consulta han participado: Fundación Psicoballet Maite León (intervención social mediante las artes escénicas), Fundación Chandra (la utilización de las nuevas tecnologías como medio de innovación social), Fundación Esplai (la construcción de la ciudadanía a través de la educación y, en concreto, la lucha contra la brecha digital), CEAFA (la gestión de entidades familiares en la atención de las personas que sufren Alzheimer y sus cuidadores), la Asociación Marillac (la gestión de la formación en la lucha contra la exclusión) y, finalmente, la Asociación Basida (la intervención social en el área de la tolerancia hacia colectivos con severas dificultades sociales como son los enfermos de SIDA).

En la sección **Reseñas y Hemeroteca Internacional** se analizan cuatro libros que cubren áreas relacionadas con el Tercer Sector de Acción Social de manera directa o indirecta de los siguientes autores: Paugam (Las formas elementales de la pobreza); Ruiz Olabuénaga (El sector no lucrativo en España: una visión reciente); Rafael de Lorenzo (Discapacidad, sistemas de protección y trabajo social); y Casado y Fantova (Perfeccionamiento de los servicios sociales en España), estos dos últimos publicados muy recientemente.

En **Documentos** se hace una presentación de dos documentos referentes a la protección social en América Latina. Por una parte, el documento “Panorama social de América Latina y el Caribe” de José Luis Machinea, secretario ejecutivo de la CEPAL. Por otra parte, la reseña de un documento exhaustivo sobre “La protección social de cara al futuro” también de la CEPAL. Con estos documentos la RETS da cuenta de la importancia de la lucha contra la pobreza y la extensión de la protección social en un área geográfica que por razones históricas y culturales es crucial para España.

## ÍNDICE:

### EDITORIAL

..... 9

### ARTÍCULOS

José A. López Rey

*La cultura de las organizaciones para el desarrollo:  
Análisis macro y micro de un conflicto institucional* ..... 15

Marta Rey García

*La gestión de las fundaciones en el siglo XXI:  
Retos, tendencias y una hoja de ruta* ..... 37

Santiago García Campá

*Tendencias sociales y jurídicas en el Tercer Sector  
de la Unión Europea* ..... 55

Juana Fuentes Perdomo

*Las organizaciones no lucrativas:  
Necesidades de los usuarios de la información financiera* .. 91

### PANORAMA

Mike Hudson

*La gestión de las organizaciones no lucrativas.* ..... 121

Darío Rodríguez Mansilla, Soledad Quezada Menares

*Cultura en las organizaciones del Tercer Sector chileno* .... 145

### NOTAS Y COLABORACIONES

Gabriela Martín León

*Presidenta Fundación Psico Ballet Maite León* ..... 177

Paloma Ortega

*Coordinadora del Área de Comunicación  
de la Fundación Chandra* ..... 181

Carles Barba	
<i>Vocal Relaciones Institucionales Fundación Esplai</i> . . . . .	185
M <sup>a</sup> Rosa Giner Quiñonero	
<i>Presidenta Comité Científico y Vicepresidenta de CEAFA</i> . . .	191
Ana I. Ullán	
<i>Coordinadora de Proyectos de la Asociación Marillac</i> . . . . .	195
Cristina Alonso Burgo.	
<i>Vicepresidenta de BASIDA</i> . . . . .	199

## RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL

<i>Las formas elementales de la pobreza</i> . . . . .	205
<i>El Sector No Lucrativo en España. Una visión reciente</i> . . . .	209
<i>Discapacidad, sistemas de protección y Trabajo Social</i> . . . .	213
<i>Perfeccionamiento de los Servicios Sociales en España.</i> <i>Informe con ocasión de la Ley sobre autonomía</i> <i>y dependencia</i> . . . . .	217

## DOCUMENTOS

<i>Panorama social de América Latina y el Caribe</i> . . . . .	221
<i>La protección social de cara al futuro: acceso,</i> <i>financiamiento y solidaridad</i> . . . . .	225

<i>NORMAS DE PUBLICACIÓN</i> . . . . .	234
--	-----

# Revista Española del Tercer Sector

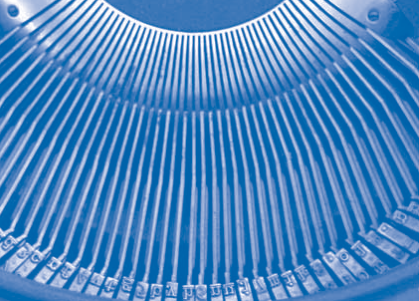
El séptimo número de la Revista Española del Tercer Sector tratará sobre la Formación en el Tercer Sector. Su publicación está prevista para el mes de diciembre de 2007.

Además de la Revista Española del Tercer Sector, algunas de las publicaciones más recientes de la Fundación Luis Vives son:



Todas las publicaciones pueden descargarse en [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org), o bien solicitarse en formato impreso por correo electrónico a [publicaciones@fundacionluisvives.org](mailto:publicaciones@fundacionluisvives.org), o por teléfono al +34 91 540 08 78.

La Fundación Luis Vives publica, con una periodicidad quincenal, un boletín electrónico de noticias sociales de Europa y de España, cuya suscripción puede hacerse desde [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)



# Revista Española del Tercer Sector

Nº6 MAYO-AGOSTO 2007

## ÍNDICE:

<i>Editorial</i> .....	9
<i>Artículos</i>	
José A. López Rey <i>La cultura de las organizaciones para el desarrollo:     Análisis macro y micro de un conflicto institucional</i> .....	15
Marta Rey García <i>La gestión de las fundaciones en el siglo XXI:     Retos, tendencias y una hoja de ruta</i> .....	37
Santiago García Campá <i>Tendencias sociales y jurídicas en el Tercer Sector de la Unión Europea</i> ....	55
Juana Fuentes Perdomo <i>Las organizaciones no lucrativas:     Necesidades de los usuarios de la información financiera</i> .....	91
<i>Panorama</i>	
Mike Hudson <i>La gestión de las organizaciones no lucrativas</i> .....	121
Darío Rodríguez Mansilla, Soledad Quezada Menares <i>Cultura en las organizaciones del Tercer Sector chileno</i> .....	145
<i>Notas y colaboraciones</i>	
Gabriela Martín León <i>Presidenta Fundación Psico Ballet Maite León</i> .....	177
Paloma Ortega <i>Coordinadora del Área de Comunicación de la Fundación Chandra</i> .....	181
Carles Barba <i>Vocal Relaciones Institucionales Fundación Esplai</i> .....	185
M <sup>a</sup> Rosa Giner Quiñonero <i>Presidenta Comité Científico y Vicepresidenta de CEAFA</i> .....	191
Ana I. Ullán <i>Coordinadora de Proyectos de la Asociación Marillac</i> .....	195
Cristina Alonso Burgo. <i>Vicepresidenta de BASIDA</i> .....	199
<i>Reseñas y Hemeroteca Internacional</i>	
<i>Las formas elementales de la pobreza</i> .....	205
<i>El Sector No Lucrativo en España. Una visión reciente</i> .....	209
<i>Discapacidad, sistemas de protección y Trabajo Social</i> .....	213
<i>Perfeccionamiento de los Servicios Sociales en España.     Informe con ocasión de la Ley sobre autonomía y dependencia</i> .....	217
<i>Documentos</i>	
<i>Panorama social de América Latina y el Caribe</i> .....	221
<i>La protección social de cara al futuro: acceso,     financiamiento y solidaridad</i> .....	225
<i>Normas de publicación</i> .....	234



Fundación Luis Vives



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo

