

TENSIONES Y RETOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Alfred Vernis i Domènech
*Profesor Titular del Departamento de Política
de Empresa de ESADE
Universidad Ramón Llull*

Doctor en Gestión Pública y No Lucrativa por la Robert F. Wagner School of Public Service (New York University). Actualmente es profesor titular del Departamento de Política de Empresa y del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE (Universidad Ramón Llull). Dirige el curso *Función Gerencial en las Organizaciones No Gubernamentales (Fundació “la Caixa-ESADE)*. Ha publicado diferentes artículos y libros sobre la gestión en el Tercer Sector. Es coautor del libro *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Deusto, 1998). Y también del recientemente publicado, *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Granica, 2004). Ha colaborado en los últimos años en planificaciones estratégicas con el Jesuit Refugee Service (JRS), INTERMÓN-OXFAM, Medicus Mundi, el Centre Excursionista de Catalunya y la Fundació Jesuïtes Educació. Actualmente es miembro del Patronato de la Fundació Catalana de l’Esplai (Barcelona) y de la Fundación Lealtad (Madrid). También es miembro del Consejo Social del Grupo INDITEX (Arteixo, La Coruña).

RESUMEN

En este artículo sobre la gestión de las organizaciones no lucrativas en una primera parte se explican algunas de las tensiones que sufren las organizaciones del Tercer Sector en nuestro país. En una segunda parte, se analizan qué retos, desde el punto de vista de la gestión de las organizaciones, implican estas circunstancias. Concretamente se analizan los retos de la colaboración, la confianza y la innovación.

El artículo propone que las organizaciones no lucrativas superen la etapa donde se centran casi exclusivamente en la eficacia y la eficiencia, y puedan evolucionar hacia una etapa donde trabajen la capacidad institucional de la organización y de sus grupos involucrados, centrándose en los resultados perdurables.

PALABRAS CLAVE

Tercer sector, gestión organizaciones no lucrativas, retos y tensiones organizacionales, capacidad institucional y colaboración.

ABSTRACT

Until recently, non-profit management improvements were thought to relate mostly to human resources, communications, fund-raising, strategic planning, etc. However, experience has shown a neglect for several other aspects when it comes to strengthening third-sector organizational skills. These challenges, which we will analyze in this article, are associated with the changes shaping society and markedly affecting non-profits' operations and interactions with all other social actors.

It has been widely accepted that contemporary democratic societies are built around three sectors: public administrations, business companies and non-profit organizations. Like a three-legged stool, these three sectors have to work together to drive societies towards balance. In an ever-changing, fast-paced environment, third-sector organizations need to possess the required capabilities to face new challenges and to continue to contribute to improving the lives of people and communities. In other words, these

organizations must be capable of truly leading and remolding the complex world of social intervention.

KEY WORDS

Third sector, nonprofit management, organizational challenges and tensions, capacity building, and collaboration.

1. INTRODUCCIÓN

Seguramente las personas que están trabajando en las organizaciones no lucrativas¹ de nuestro país coincidirán en aceptar que durante los últimos años, se ha avanzado bastante en la mejora de su gestión. Se ha superado la cultura de *la caridad*, según la cual lo único importante era *hacer el bien*, y se la ha substituido por una manera de trabajar en la que lo realmente importante es *hacer el bien mejor*. Este avance en la gestión constituye uno de los factores, que no el único, que está permitiendo un desarrollo importante del tercer sector. Las cifras así lo indican. En España, según un estudio del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS, 2003), sólo el 9% de las asociaciones y el 40% de las fundaciones de una amplia muestra estudiada, fueron creadas antes de 1977. En un estudio sobre el tercer sector civico-social en Cataluña (2002), la media del presupuesto de las organizaciones sociales estudiadas había pasado en cuatro años (1998-2001) de 354.000 a 500.000 euros, lo que supone aproximadamente un 40% de incremento medio en el período. A nivel internacional, el estudio comparativo de la Johns Hopkins University (1997) descubrió que, en la década de 1980 a 1990, en Francia, uno de cada siete nuevos trabajos correspondía al sector no lucrativo y, en Alemania, uno de cada ocho. Concretamente, en Francia, las asociaciones ocupaban 578.106 personas con dedicación exclusiva y 431.181 con dedicación parcial (*Le Monde*, 3 de febrero de 1998).

Hasta hace relativamente poco se pensaba que la mejora de la gestión de las organizaciones no lucrativas pasaba principalmente por aspectos relacionados con: la gestión de los recursos humanos, la comunicación, la captación de fondos, la planificación estratégica, etc. (Vernis et al, 1998). No obstante, la experiencia ha evidenciado el olvido de aspectos muy importantes a la hora de abordar la gestión de las organizaciones de la sociedad civil. Aspectos como los órganos de gobierno, la rendición de resultados, la evaluación, la colaboración con otras organizaciones, etc. (Vernis et al, 2004).

Existe un amplio consenso internacional sobre el hecho de que las sociedades democráticas contemporáneas están organizadas alrededor de tres

¹ En este artículo, nos referiremos a las organizaciones no lucrativas utilizando indistintamente esta denominación o las sinónimas organizaciones del tercer sector, organizaciones sociales, organizaciones de voluntariado, organizaciones de la sociedad civil y/o organizaciones no gubernamentales. Para una explicación sobre el porqué de estas diferentes denominaciones, véase: Vernis et al., 1998. En América Latina hemos visto una nueva y bella denominación: organizaciones ciudadanas comprometidas.

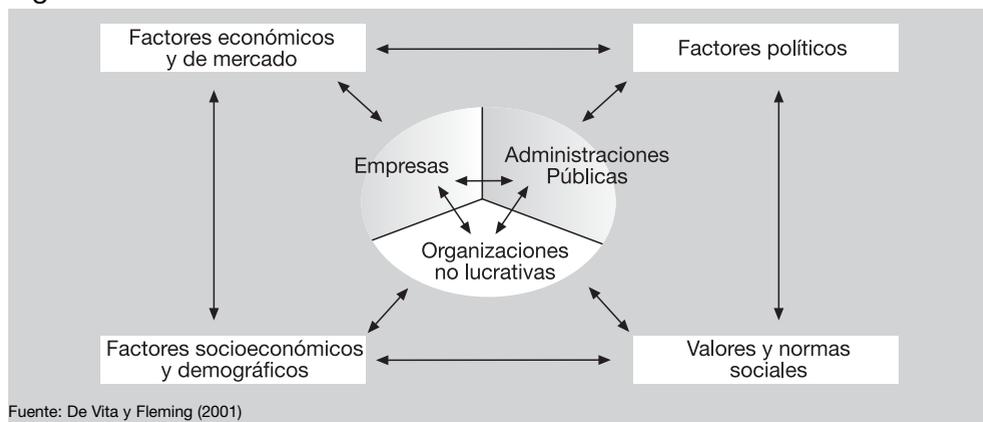
sectores: las administraciones públicas, las empresas y las organizaciones no lucrativas. Como si de un taburete de tres patas se tratara, estos tres sectores tienen que estar presentes y trabajar de forma conjunta para la consecución de sociedades equilibradas. En un entorno de cambios rapidísimos, mucha gente se pregunta si las organizaciones del tercer sector poseen las capacidades necesarias para afrontar estos cambios y seguir contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades que apoyan.

En el presente artículo nuestra intención es presentar, en primer lugar, las tensiones a las que se están enfrentando los directivos y directivas de las organizaciones del tercer sector, para luego proponer el concepto de fortalecimiento institucional que nos pueda ayudar a superar estas tensiones.

2. UN ENTORNO CAMBIANTE QUE AFECTA A LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

En el centro de estos cambios están las administraciones públicas, las empresas y las organizaciones no lucrativas². Las instituciones de los tres sectores están íntimamente relacionadas, porque intercambian ideas, recursos y responsabilidades. Los cambios externos que están afectando a las organizaciones son de muy diversa índole: económicos, políticos, demográficos, de valores y de normas sociales (v. Figura 1).

Figura 1. Un entorno de cambio



² No es este un artículo de análisis sociopolítico. El repaso de los cambios en el entorno persigue simplemente facilitar la comprensión de las tensiones que estos cambios están provocando en la mayoría de las organizaciones no lucrativas.

Sería excesivamente largo, y no constituye el objeto de este artículo, abordar de forma detallada todos los cambios que están produciéndose en las sociedades del siglo XXI. Pero sí es importante mencionar, aunque sea brevemente, algunos de ellos, que afectan a la gestión en el tercer sector e introducen tensiones en la mayoría de las organizaciones no lucrativas.

2.1. La reforma del estado del bienestar

La llamada reforma del Estado del bienestar está teniendo consecuencias muy significativas en muchas organizaciones no gubernamentales. Lo que se conoce como *pluralismo del bienestar* (Taylor, 1992) configura un nuevo espacio de actuación para las organizaciones no lucrativas.

Evers (1993) utiliza lo que denomina *triángulo del bienestar* para facilitar la comprensión del pluralismo del bienestar (v. Figura 2) y de *la pluralidad* de actores que actúan en el estado del bienestar de las sociedades democráticas occidentales. Es posible explicar cada una de las áreas del triángulo a partir de un ejemplo: los servicios de ayuda a domicilio para las personas mayores. En primer lugar, destacan las familias y los vecinos, que constituyen piezas clave en el cuidado de las personas mayores; en ocasiones este ámbito se denomina *sector informal*, y algunos autores hablan incluso del *cuarto sector*. Existe después un área intermedia, representada por las asociaciones de ayuda y compañía a los mayores, y por las organizaciones no lucrativas en general. Estas pueden prestar servicios de ayuda a domicilio subcontratadas por las administraciones públicas u ofrecerlos directamente a las familias y personas mayores. En tercer lugar, en el mercado existen organizaciones empresariales que ofrecen sus servicios a los diferentes actores. En este sentido, es importante señalar que, como consecuencia del envejecimiento de la población, en todos los países occidentales están surgiendo muchas empresas que ofrecen servicios para las personas mayores y se está desarrollando un mercado muy importante al respecto. Por último, se hallan las administraciones públicas, encargadas de garantizar los servicios y derechos de las personas mayores. Por lo tanto, el *triángulo del bienestar* de Evers permite visualizar el papel de intermediarias que el pluralismo del bienestar otorga a las organizaciones no lucrativas.³ Organizaciones que en este rol son las únicas que o bien pueden dar apoyo

³ La atención a las personas mayores constituye un buen ejemplo para entender la idea del *pluralismo del bienestar*. A la vista de la evolución demográfica de los países occidentales, la afirmación de que la atención a las personas mayores y su cuidado pueden dejarse en manos de un único actor, sólo es posible si no se han analizado los datos demográficos.

a las familias, o bien pueden colaborar con las administraciones públicas y/o ayudar a las empresas a mejorar sus productos y servicios.

Figura 2. El triángulo del bienestar



Fuente: Evers y Wintersberg, 1990

Con demasiada frecuencia se oye a voces mal informadas afirmar que la reforma del Estado del bienestar está llevándose a cabo utilizando las organizaciones no gubernamentales y el voluntariado como fuentes de mano de obra barata. El argumento básico de estas críticas afirma que el Estado se desentiende de muchos problemas sociales y deja que el tercer sector se ocupe de ellos. Por este motivo, es importante incluir el discurso del *pluralismo del bienestar* en la refutación de estos argumentos. Las organizaciones no lucrativas deben afrontar el reto de explicar cuál es su papel en este nuevo Estado del bienestar que entre todos estamos creando. Ni las asociaciones ni el voluntariado son un obstáculo para la reforma del Estado del bienestar pero tampoco los aliados de una empresa con un afán privatizador.

En resumen, el hecho de que algunas organizaciones no lucrativas firmen cada vez más contratos con el Estado para prestar determinados servicios está provocando muchas tensiones en estas organizaciones. Seguramente la tensión se vería reducida si se comprendiera que esta creciente relación entre el sector no lucrativo y las administraciones públicas no tiene que realizarse y regirse única y exclusivamente con las reglas competitivas del mercado, sino que es preciso crear nuevos mecanismos de colaboración entre ambos sectores.

2.2. La influencia de los medios de comunicación

Los cambios generados por la importancia creciente de los medios de comunicación constituyen un factor económico y de mercado que tiene muchísima influencia en las organizaciones no lucrativas. En la sociedad de la comunicación, la presencia en los medios es vista por algunas organizaciones sociales como crucial para su supervivencia y, por ello, utilizan todos los mecanismos a su alcance para asegurarla sin prestar atención a los valores intrínsecos del sector y/o de su organización. Así, algunas organizaciones no gubernamentales se prestan a participar en *charity shows* (programas televisivos de caridad) que devalúan y deforman la realidad y el trabajo de la mayoría de estas entidades. A la larga, este tipo de intervenciones deteriora la frágil confianza de la sociedad en el tercer sector.

Las organizaciones no lucrativas se enfrentan al reto de utilizar correctamente las oportunidades que les ofrecen los medios y las nuevas tecnologías para mejorar su trabajo y facilitar la actuación de sus trabajadores (sean voluntarios y/o asalariados), sin olvidar que algunos medios de comunicación sólo buscan aumentar los índices de audiencia por medio de la noticia impactante, de corto plazo, trágica, etc. Así pues, la sociedad de la comunicación pone en tensión a las organizaciones no lucrativas, que han de encontrar el equilibrio entre comunicar a toda costa y el respeto a su misión y a los valores del sector.

2.3. De una participación ciudadana a largo plazo, a una participación puntual

Un cambio que está consolidándose en muchos países democráticos es la cada vez mayor participación ciudadana por medio del voluntariado en organizaciones no gubernamentales y movimientos sociales. El voluntariado en nuestro país nace de dos grandes tradiciones: el cristianismo y el socialismo. Dos tradiciones que, desgraciadamente, casi siempre se han dado la espalda,⁴ y que ahora están retrocediendo en una sociedad cada vez más secularizada y enfocada hacia el libre mercado. Sin entrar en una discusión filosófica —que no constituye el objetivo de estas líneas—, creemos que ambas trataban de hacer al individuo corresponsable de su propio bienestar y del de la sociedad. Los pueblos, los barrios y las ciudades

⁴ Cristianos por el Socialismo, impulsado por A.Comín (1933-1980), es una notable excepción.

de nuestro país tienen una gran necesidad de personas que participen en la tarea de hacer de este espacio común un lugar más agradable para vivir.

Esta colaboración voluntaria cuenta con un amplio abanico de oportunidades en la vida cotidiana que con mucha frecuencia olvidamos. Y también tiene que asumir una parte muy importante de responsabilidad con respecto a los problemas comunitarios. Por ejemplo, considerar que la gravedad del aumento del consumo de alcohol, o la aparición de nuevas drogas sintéticas, por las tasas altas de violencia e incivismo de determinados colectivos, los malos tratos a mujeres, etc., que sufren muchos lugares del país, y la mayoría de las sociedades occidentales, es capaz de afrontarse con la inversión de más recursos en seguridad supone una opción abocada al fracaso.

Como muy bien explica Madrid (1997), en España, la concreción histórica de la responsabilidad social ciudadana ha seguido dos recorridos: el obligatorio y el voluntario. En la actualidad, parece que todas las administraciones públicas se han decantado por la opción voluntaria. No obstante, habría que evitar dos peligros: imponer demasiadas regulaciones al voluntariado e intentar apropiarse desde las administraciones públicas de la participación ciudadana. En la regulación del voluntariado, habría que priorizar, en la medida de lo posible, que el propio sector se autorregulara. La participación ciudadana voluntaria quiere ser eso: ciudadana y voluntaria, sin que ninguna administración pretenda ponerse medallas porque moviliza a muchos voluntarios.

Precisamente, a veces, como consecuencia del excesivo intervencionismo de determinadas administraciones públicas, de los mensajes caritativos de algunos medios de comunicación otras, de unos sistemas educativos que no transmiten la importancia del compromiso y, más a menudo, de una combinación de causas que seguramente no tenemos aún suficientemente estudiadas, las organizaciones no lucrativas se enfrentan a una nueva tensión derivada del hecho de que cada vez con más frecuencia las personas les dan apoyos puntuales en vez de establecer con ellas un compromiso continuado. Las organizaciones que han asumido esta realidad están aprendiendo a convivir con la tensión consiguiente: trabajan para movilizar puntualmente el mayor número posible de personas y, al mismo tiempo, se esfuerzan por arrancarles un compromiso a largo plazo.

2.4. Denuncia social ante las situaciones de desigualdad, injusticia o desarrollo no sostenible

Uno de los cambios más importantes que se produce en las organizaciones no lucrativas es el incremento de su faceta de denuncia social. Los ciudadanos, agrupados en organizaciones de consumidores, organizaciones ecologistas, asociaciones de vecinos, asociaciones de defensa de los derechos humanos, etc., constituyen una voz muy importante ante las situaciones injustas causadas unas veces por organismos internacionales y otras por determinadas empresas, por el interés de particulares o por las administraciones públicas.

No obstante, esta faceta de denuncia también genera tensiones en el seno de las organizaciones no lucrativas, y entre las organizaciones no lucrativas y los restantes actores sociales. Es necesario evitar aquellas situaciones en las que las organizaciones no gubernamentales buscan solamente el ataque frontal y la confrontación con las administraciones o las empresas como medio para obtener presencia pública. Como también aquellas situaciones que no facilitan el aporte de soluciones ni de propuestas concretas para solventar los problemas. En caso contrario, estas organizaciones sociales sólo conseguirán que las personas vean a determinadas empresas o administraciones públicas como parte del problema, cuando en la mayoría de los casos constituyen también parte de la solución.

No hay que olvidar esta faceta de las organizaciones no gubernamentales, algunas veces soslayada, en nombre de la corresponsabilidad social, y ejercerla con determinación. De lo contrario, las organizaciones no lucrativas pueden sucumbir al peligro de llegar a ser tan sólo unas instituciones prestadoras de servicios. El voluntariado, así como sus organizaciones, ha tenido, y ha de continuar teniendo, una parte muy importante de denuncia social.

Ahora bien, la denuncia social provoca muchas tensiones en la gestión de estas entidades. Denunciar situaciones injustas provocadas por organismos internacionales, administraciones públicas, empresas, etc. puede restar apoyos, muchas veces económicos, a las organizaciones del Tercer Sector. Es una tensión difícil de llevar si no tienen muchas fuentes alternativas de financiación, porque las organizaciones se pueden quedar sin fondos para realizar parte de sus proyectos o servicios.

2.5. Una mayor diferencia entre ricos y pobres en un mundo globalizado

Tanto las organizaciones no lucrativas, que realizan su trabajo en nuestro país, como las que dedican la mayor parte de sus esfuerzos a colaborar con países del Tercer Mundo experimentan fuertes presiones por los, a simple vista, escasos resultados de sus esfuerzos. Año tras año, los diferentes informes de los organismos internacionales ponen sobre la mesa que las diferencias entre los países ricos y los pobres están ampliándose. Esto puede generar una sensación de cierto desánimo en las personas que trabajan para las organizaciones no gubernamentales o las apoyan.

Al mismo tiempo, el sentimiento de que sólo se ponen parches pero no se atacan las verdaderas causas de las diferencias sociales puede restarles apoyo. Esta tensión, cierta y, qué duda cabe, difícil de contrarrestar, plantea muchas implicaciones en el trabajo de las organizaciones sociales. De entre ellas, las que son serias y realmente han comprendido el por qué de su existencia trabajan a la vez en varios frentes, tras los que subyace una concepción del desarrollo y la solidaridad muy alejada de la *caridad cortoplacista*. Las organizaciones no lucrativas que comprenden el significado de operar en un mundo globalizado actúan, en primer lugar, en el ámbito local para conseguir una amplia base social informada y comprometida. Esta actuación se explica por el hecho de que las causas estructurales de la pobreza empiezan por generar cambios en los valores y las formas de comportamiento de los habitantes del Norte. En segundo lugar, se mueven en un ámbito global, con organismos y empresas internacionales, para generar cambios en las relaciones económicas y comerciales entre el Norte y el Sur.

Es importante realizar proyectos de desarrollo en países del Sur o en barrios marginales de nuestras grandes ciudades pero, al mismo tiempo, resulta tan importante, o incluso más, movilizarse en favor de la abolición de la deuda externa o por la consecución de viviendas dignas para todo el mundo.

Es necesario transformar aquellas situaciones en las que las organizaciones no lucrativas sólo buscan la caridad de las personas del Norte por la vía del apadrinamiento u otras fórmulas de marketing. Estas fórmulas no aportan nada al compromiso real de las personas del Norte con las situaciones de pobreza e injusticia social, son instrumentos que fomentan casi exclusivamente actitudes caritativas. Esta tensión entre caridad y desarro-

llo está presente en muchas de las decisiones de gestión que toman los directivos del Tercer Sector. De nuevo, la misión y los valores de las organizaciones vuelven a ser claves.

2.6. Una sociedad cada vez más plural y multicultural

En el apartado anterior, aludíamos, con un planteamiento necesariamente simplista, al Norte y al Sur como dos partes bien diferenciadas de este mundo globalizado. Cada vez resulta más difícil saber dónde empieza uno, dónde acaba el otro. En cualquier caso, resulta evidente que el Sur ya forma parte del Norte, cada vez con más intensidad, por medio de la creciente inmigración y de situaciones de pobreza. Se trata de una realidad imparable.

Este fenómeno genera también muchas fricciones en las organizaciones no gubernamentales. Unas pocas se preparan para trabajar con las personas obligadas a emigrar desde los países menos favorecidos por el comercio internacional hacia los países del Norte.

En la actualidad, son sólo unas pocas organizaciones las que trabajan para transmitir a las personas del Norte valores de solidaridad y acogida con los inmigrantes. De nuevo, seguramente, el trabajo más importante de las organizaciones no lucrativas tiene que ver con la sensibilización y la educación; con enseñar a los ciudadanos y ciudadanas del Norte a aceptar la pluralidad cultural, religiosa, etc.

Es verdad que la inmensa mayoría de las organizaciones no gubernamentales trabaja para apoyar causas muy concretas y loables como, por ejemplo, la educación de la población en América Latina, la erradicación del hambre en Etiopía, la lucha contra el SIDA en África, el apoyo a personas con Síndrome de Down, el acceso de mujeres adultas a las nuevas tecnologías, la consecución de mejoras en la educación de los adolescentes de las grandes ciudades por medio del uso y disfrute de su tiempo libre, etc. En este particularismo de las organizaciones no lucrativas radica la clave de su éxito; es necesario y constituye una muestra de la capacidad de innovación de la sociedad civil. No obstante, en una sociedad plural y multicultural, un exceso de particularismo puede provocar problemas sociales. Necesitamos que las organizaciones ataquen causas concretas pero abracen valores universales.

2.7. El desarrollo de nuevos retos sociales

Precisamente tras la circunstancia anterior, que hace hincapié en el modo de abrazar causas más plurales en un mundo cada vez más complejo y especializado, subyace una tensión entre organizaciones que operan de la misma manera y abrazan las mismas causas que hace veinte años, y otras que innovan y se adaptan a los nuevos retos de la sociedad.

A pesar de que diferentes actores hayan trabajado en ellos, hay retos sociales en los que nada o muy poco se ha avanzado, y otros en los que quizás se ha avanzado poco o algo más. En nuestro país, cabría situar en el primer grupo retos como, por ejemplo, la integración laboral de personas con disminuciones psíquicas o físicas, el respeto al medio ambiente por parte de particulares y empresas, o la defensa de las mujeres que reciben malos tratos por parte de su pareja. Con respecto al segundo grupo, y siempre en el caso español, se ha avanzado algo en el reconocimiento de los derechos de los homosexuales y las lesbianas, en el apoyo a las organizaciones que realizan proyectos de desarrollo en los países del Sur, o en el apoyo a microempresas de poblaciones en situación de riesgo.

Pero lo cierto es que, al mismo tiempo que se producen estos desarrollos, en nuestra sociedad surgen nuevos retos que interpelan a la sociedad civil solidaria y comprometida, y demandan su atención. Entre estos se cuentan, por citar sólo algunos, el cada vez mayor número de personas mayores que viven solas y no cuentan con familiares y/o amigos que puedan brindarles apoyo y cariño, el también cada vez mayor número de parejas con niños que rompen su relación y no saben cómo compartir la educación de sus hijos tras la ruptura, los problemas de convivencia en el seno de la familia y el barrio que comporta el hecho de que un significativo porcentaje de jóvenes carezca de acceso a una vivienda digna, etc.

Las organizaciones no lucrativas tienen que buscar soluciones nuevas para viejos retos sociales y, a la vez, encontrar fórmulas para nuevos retos sociales. Desarrollar capacidades para la innovación continua y el aprendizaje son determinantes para reducir esta tensión.

3. EL CONCEPTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Es precisamente en este contexto de cambio, que provoca las tensiones en la gestión de las organizaciones de la sociedad civil que hemos explicado, donde el concepto de fortalecimiento institucional cobra especial relevancia.

En efecto, el *fortalecimiento institucional* constituye uno de los temas recurrentes en la bibliografía del tercer sector y en la agenda de las principales administraciones públicas, organismos internacionales y organizaciones sociales. Reflejo de ello es la presencia reiterada de términos como «desarrollo de capacidades», «modernización institucional» o «buen gobierno» en los distintos documentos de política y estrategia de dichas organizaciones, así como su creciente inclusión entre los objetivos básicos de diversos programas y proyectos de acción social. Sin embargo, a pesar de su creciente importancia en el discurso y en la práctica de las instituciones, no existe una única definición de fortalecimiento institucional.

Al principio el concepto se asoció, especialmente en los organismos multilaterales como el Banco Mundial, a la consecución de estabilidad macroeconómica y crecimiento en los países en vías de desarrollo. En la actualidad, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establece que el fortalecimiento institucional tiene que ver con la creación de una sociedad y el apoyo a esta para avanzar en determinadas tareas y conseguir objetivos de desarrollo humano (que se han concretado en la Declaración del Milenio).

En un sentido más concreto, este fortalecimiento se refiere al proceso de mejorar las habilidades individuales o de fortalecer las competencias de una determinada organización o de un grupo de ellas. De Vita y Fleming (2001) amplían esta definición con dos conceptos clave: la noción de misión —el fortalecimiento institucional debe servir a las organizaciones para cumplir mejor con su misión— y la noción de bien común —el fortalecimiento institucional tiene que ver, en último término, con la mejora de la calidad de vida de las comunidades, aspiración clave de las organizaciones no lucrativas—. Esta definición puede servir como punto de origen.

Para el objeto del presente artículo, proponemos concebir una concepción del fortalecimiento institucional como proceso por el cual los individuos, las organizaciones y los sistemas sociales aumentan sus capacidades y su

rendimiento en relación con los objetivos, los recursos financieros y humanos, el entorno en general y los resultados que esperan conseguir. En definitiva, esta aproximación al concepto significa que:

- El fortalecimiento institucional se realiza con la participación directa de las personas y organizaciones implicadas.
- Atender a la idea de proceso, que implica además resaltar la dimensión temporal del desarrollo institucional: se necesita tiempo.
- El fortalecimiento institucional es multidimensional, lo que implica que las intervenciones deberán centrarse en varios niveles o planos: de los individuos, de las organizaciones, del sector y de las instituciones. Seguramente, para tener impacto de forma real, las estrategias de fortalecimiento institucional deberán abordar simultáneamente estos diferentes niveles.
- El fortalecimiento trata de reforzar capacidades ya existentes. Básicamente, se encarga de identificar líderes que actúan ya en las comunidades o de reforzar organizaciones ya operativas más que crear otras nuevas.
- El fortalecimiento institucional trata de obtener un verdadero impacto. De este modo, las actuaciones encaminadas en esta dirección han de poder medir su repercusión. Los programas de fortalecimiento institucional deberían integrar sistemas de medición y verificación a partir de una batería de indicadores que permitan hacer un seguimiento del proceso en todas sus etapas.
- Atender a la importancia del entorno, como factor que condiciona (en positivo y negativo) las posibilidades de refuerzo institucional, y también como elemento que se aspira a transformar.
- El fortalecimiento institucional requiere mucha flexibilidad y capacidad de adaptación a los contextos locales. No existe además una única forma de realizar un fortalecimiento institucional. Las distintas aproximaciones al fortalecimiento institucional recurren a un conjunto de estrategias, enfoques, actividades y recursos orientados tanto al cambio de mentalidad, como al desarrollo de ciertas capacidades técnicas a la transmisión de conocimientos y destrezas.

Precisamente, en el artículo que nos ocupa, hemos organizado los retos que proponemos para reducir las tensiones identificadas en el apartado anterior, a partir de los tres niveles del concepto de fortalecimiento institucional (v. figura 3). Pensamos que es necesario trabajar en ellos al mismo tiempo si se quiere reforzar el tercer sector en España.

Figura 3. Los niveles del fortalecimiento institucional



Fuente: Elaboración propia

Para empezar, el primer nivel necesario es el trabajo en todo el *Tercer Sector* y en tres direcciones al mismo tiempo. Es preciso trabajar primero en la dirección que permita desarrollar la colaboración entre las organizaciones no lucrativas y las administraciones públicas. Hace años que existe una relación entre ambos sectores, pero dista de poder afirmarse que haya una verdadera colaboración. Una segunda vía de trabajo es incidir en el ámbito de las relaciones con las empresas privadas. En este sector la tradición es menor que en el público, pero rápidamente están abriéndose nuevas e interesantes oportunidades de colaboración e intercambio. Por último es necesario abordar las relaciones entre las propias organizaciones del tercer sector. Cada vez está más claro que la consolidación de las organizaciones no lucrativas pasa por una mayor solidaridad entre ellas.

Después de afrontar el nivel de sector, hay que avanzar también en el *ámbito organizativo*. En las organizaciones de la sociedad civil hay dos aspectos que nos parecen relevantes para fortalecer el sector no lucrativo: la rendición de resultados y los órganos de gobierno.

Las entidades no lucrativas tienen que rendir cuentas de todas sus actuaciones a la sociedad en general, y en especial a las personas y colectivos que les prestan apoyo. Esta actuación presenta una vertiente de rendición económica y transparencia, pero a la vez otra de evaluación de proyectos para comprobar el grado de cumplimiento o de incumplimiento de la misión de la organización. Al mismo tiempo, para que esta rendición de resultados pueda realizarse, se necesitan órganos de gobierno, juntas directivas y patronatos competentes dentro del tercer sector. En estos organismos no lucrativos los miembros de sus juntas o patronatos son los responsables ante la sociedad de sus logros o carencias, y también los encargados de marcar las directrices estratégicas. Si estos órganos no funcionan, sus organizaciones pueden ir fácilmente a la deriva.

Por último, el tercer nivel de actuación es el de *las personas*. En este ámbito es importante responder a la pregunta de cuáles son las competencias que las personas que trabajan en diferentes niveles organizativos tienen que desarrollar. La gestión de un capital humano competente, comprometido y preparado para seguir asumiendo nuevos retos ha de ser afrontada por las organizaciones no lucrativas. Es preciso asegurar el desarrollo continuo de las competencias de todas las personas que trabajan en el tercer sector.

4. LOS RETOS DE LA COLABORACIÓN, DE LA CONFIANZA Y DE LA INNOVACIÓN PARA CREAR CAPACIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Trabajar en los tres niveles que proponemos en este artículo supone también intentar afrontar los tres retos más importantes que, a nuestro entender, tiene el tercer sector en nuestro país: la colaboración, la confianza y la innovación (v. figura 4).

Figura 4. Los principales retos por nivel



Fuente: Elaboración propia

4.1. El reto de la colaboración

Es un hecho que, para aumentar su credibilidad, las organizaciones de la sociedad civil han de colaborar entre ellas. De hecho, muchas personas se preguntan cómo es posible que haya tantas realizando actividades parecidas. Las organizaciones no lucrativas acabarán por legitimarse si colabo-

ran en proyectos conjuntos, y esta cooperación se extiende también a actuaciones con las administraciones públicas y las empresas. Todas las organizaciones, públicas y privadas, lucrativas o no lucrativas, que actúan sobre un territorio, pueden aportar soluciones a los conflictos que en él se producen. La gestión relacional con otras organizaciones no lucrativas, con administraciones y empresas constituye un reto todavía pendiente en la mayor parte del tercer sector.

Seguramente, empiezan a darse las condiciones para que este tipo de colaboración crezca. En amplios sectores de las administraciones públicas el discurso público-privado parece superado. Lo que importa es que las cosas se hagan y, si es posible, con la máxima calidad. Cada vez son más las empresas que incorporan la responsabilidad social a su manera de actuar y buscan devolver alguna cosa a la sociedad que les ha permitido desarrollarse.

Por su parte, la inmensa mayoría del mundo asociativo ha superado la caridad y el voluntarismo mal entendidos trabajando desde sus valores específicos, y trata de realizar muy bien su trabajo para conseguir una verdadera mejora social. Naturalmente, todavía queda mucho camino por delante.

Sin lugar a dudas, para avanzar en la colaboración a tres bandas hace falta, al mismo tiempo, continuar las colaboraciones bilaterales: administraciones públicas-organizaciones no lucrativas y empresas-organizaciones no lucrativas. Pero también hace falta trabajar en crear confianza entre los tres sectores, y la confianza se basa en las relaciones personales. Trabajadores públicos, de la empresa privada y de las organizaciones no lucrativas han de esforzarse por acercarse y por entender las realidades de los otros sectores. Es preciso superar los estereotipos presentes en la sociedad burócratas, *yuppies*, misioneros que impiden un acercamiento real entre las personas.

Por último, es necesario tomar conciencia de que avanzar en la colaboración a tres bandas significa, a largo plazo, hacer desaparecer las fronteras entre los tres sectores. Y al final del camino descubriremos que estamos trabajando en red.

4.2. El reto de la confianza

A pesar de la expansión de las organizaciones no lucrativas que citábamos al principio del artículo, hay amplios sectores que siguen sin entender el papel de éstas en una sociedad democrática. Las organizaciones no

lucrativas han de demostrar a una parte importante de la población que no son instituciones caritativas, ni meras entidades productoras de servicios ni, mucho menos, grupos de personas antisistema. Una vez superada la fase de adolescencia, las organizaciones de la sociedad civil de nuestro país tienen el reto de ganarse definitivamente la confianza de la mayoría de la población.

Ciertamente, uno de los caminos para aumentar la credibilidad es la mejora de la gestión. En los últimos años se han realizando avances importantes en la administración de los recursos humanos, la captación de fondos, la comunicación y la gestión financiera del sector no lucrativo. Hoy día, en la madurez de las organizaciones del tercer sector, el desarrollo de la labor gestora pasa en primer lugar por rendir cuentas de todo lo que hacen. Los anglosajones utilizan el término *accountability* para expresar esta idea, la de ser transparentes y explicar las realizaciones de una organización a todas las personas que la apoyan. Si las organizaciones sociales aprenden a explicar de una forma clara sus actos, las personas que ahora desconfían se darán cuenta de algo importante: en un sistema de mercado, existen actividades para cuya realización la empresa carece de incentivos económicos y las administraciones públicas de capacidades organizativas. Este es el espacio propio de las organizaciones de la sociedad civil.

También la confianza pasa por comprobar que las personas que ocupan los órganos de gobierno, juntas y patronatos, no lo hacen meramente por prestigio, sino que realmente actúan como garantes de la confianza que la sociedad ha depositado en las organizaciones no lucrativas. Es necesario reforzar el papel de las personas que ocupan estos puestos, y asegurarse de que realmente velan por el cumplimiento de la misión de sus organizaciones.

4.3. El reto de la innovación

Las organizaciones no lucrativas han de innovar y experimentar continuamente. Se supone que esta característica es una de las más importantes del sector. A veces, da la sensación de que las asociaciones están perdiendo esta capacidad y que, por el contrario, se dedican a repetir esquemas del pasado; que han perdido su capacidad de innovar. Hace falta arriesgarse, proponerse retos más difíciles e intentar ayudar a solucionar los nuevos problemas de las sociedades democráticas. Con todo, también es cierto que algunas asociaciones están trabajando ya en esta dirección.

Las nuevas tecnologías ofrecen posibilidades interesantes para el tercer sector. Bien utilizadas pueden suponer una mayor participación, una mayor movilización social, una mejor rendición de resultados, un aumento de la democracia interna, una comunicación más fluida, etc.

El desarrollo de las capacidades, la formación continua de las personas que trabajan en las organizaciones no lucrativas, constituye así mismo un reto importante dentro de la innovación. Las organizaciones serán capaces de innovar si tienen profesionales preparados. Es preciso que los responsables de las asociaciones se esfuercen por mejorar su capacitación profesional. Para hacer más eficaz el funcionamiento de las asociaciones se precisan directivos y trabajadores preparados en las nuevas tecnologías de la información, en las técnicas de desarrollo de proyectos, en la gestión financiera, en la gestión de los servicios, etc. La formación continua también ha de estar presente en la agenda de las organizaciones no lucrativas.

5. CONCLUSIÓN: LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. LA NECESIDAD DE IR MÁS ALLÁ DE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA

Iniciar una organización no lucrativa sin haber desarrollado a fondo la misión y los valores que van a guiar todas las actuaciones de la misma es empezar algo sin corazón. Los valores tienen que guiar todas y cada una de las acciones de una organización no gubernamental. Si estos no son claros, o si ni siquiera están pensados, resultará muy fácil caer en contradicciones externas e internas. Al mismo tiempo, saber cuál es la misión de la organización, el reflejo fiel de su razón de ser, es también fundamental para poder empezar a actuar en la sociedad.

Esta es para nosotros la primera etapa en la construcción y desarrollo de una organización no lucrativa que aspira a estar bien gestionada. Por eso, en nuestro esquema de administración los valores organizativos ocupan una posición central.

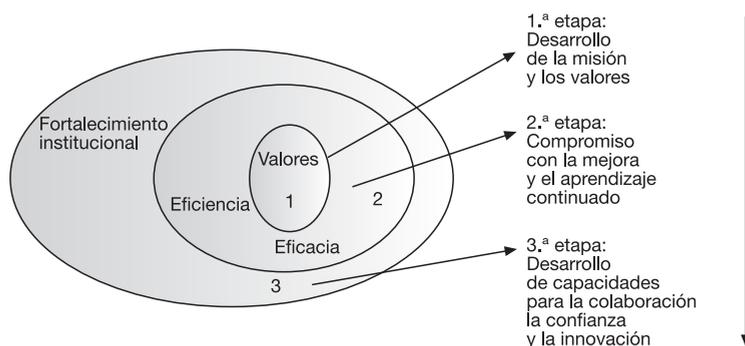
Hace más de cinco años escribíamos: “No nos engañemos, la gestión y las asociaciones han estado enemistadas hasta hace poco tiempo. Las organizaciones no lucrativas han sido dirigidas con dosis muy altas de buena voluntad y, en cambio, con poca racionalidad en la gestión. Demasiadas veces la gestión ha sido percibida como contraria a los valores fundamentales de las organizaciones del sector no lucrativo” (Vernis et al., p. 15, 1998). Pensamos que en pocos años se ha avanzado muchísimo en el mejora-

miento de la gestión de las organizaciones que forman el tercer sector. Nosotros defendíamos entonces, y lo seguimos haciendo ahora, que “lo que la sociedad necesita son organizaciones que no sólo hagan el bien sino que lo hagan bien”.

Esta es para nosotros la segunda etapa en la mejora de la gestión de las organizaciones no lucrativas, la etapa que definimos como *de mejora de la eficacia y la eficiencia*.

Ahora bien, pensamos que todavía hoy el impacto de estas entidades de nuestro país en la mejora de la calidad de vida de las personas que más lo necesitan (aquí y en los países del Sur), en la defensa del medio ambiente, en la mejora de los derechos y posibilidades de amplios colectivos, etc. es mucho menor de lo que sería deseable. Y creemos, también, que las organizaciones no lucrativas pueden desarrollar sus capacidades para mejorar sus resultados. Esta es para nosotros la tercera etapa, seguramente la más importante para su labor gestora. La hemos llamado de *fortalecimiento institucional*. Cada una de las organizaciones no lucrativas tiene por delante el reto de averiguar en qué etapa de su desarrollo se encuentra, porque en este ejercicio se juegan la posibilidad de ganarse definitivamente la legitimación social.

Figura 5: Etapas en la gestión de una organización no lucrativa



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, aún siendo optimistas ante la realidad de un tercer sector en movimiento y en pleno desarrollo, tenemos que reconocer que hasta el momento la mayoría de los progresos se han centrado casi exclusivamente en los aspectos de la gestión interna de las propias organizaciones; en otras palabras, las organizaciones del tercer sector han hecho importantes

avances en la profesionalización de las tareas planificadas y ejecutivas de las estrategias y de las diferentes áreas funcionales, en pos de una mayor eficacia y eficiencia.

En un contexto actual de transición hacia una sociedad relacional, marcado además por tensiones que afectan a las organizaciones no lucrativas, esta profesionalización no es, sin embargo, condición suficiente para garantizar el éxito y la adecuación de estas entidades a las nuevas situaciones y demandas de la población. No es suficiente para que las organizaciones del tercer sector sean capaces de construir confianza.

Figura 6. Tensiones que afectan a la gestión de las organizaciones de la sociedad civil

Competencia	Colaboración
Comunicación	Misión
Participación puntual	Participación a largo plazo
Producción de servicios	Denuncia Social
Caridad	Desarrollo
Particularismo	Universalismo
Continuismo	Innovación

Fuente: elaboración propia

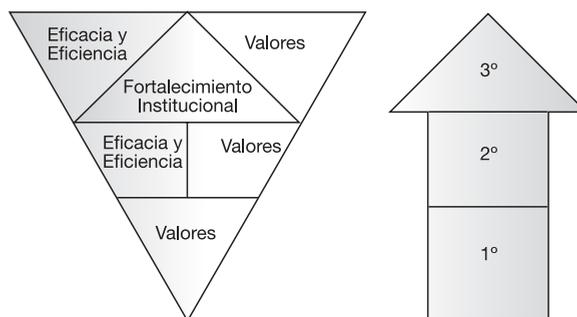
Los extremos de estas tensiones no se han de ver como opuestos, sino como parte de un continuum donde cada organización ha de encontrar su punto de equilibrio. Es verdad, que los aspectos situados en el polo derecho de este continuum son los que a largo plazo van ayudar a fortalecer más el sector. Pero en un momento de muchos cambios sociales las organizaciones de la sociedad civil necesitan primero consolidarse.

Seguro que queda todavía mucho camino por recorrer, y los retos urgentes que se plantean al sector no lucrativo se sitúan ya no tanto en la gestión interna de las organizaciones en ámbitos como la comunicación, la financiación, la planificación estratégica o los recursos humanos como en aspectos como la colaboración, la transparencia y la rendición de resultados, la gobernabilidad de las organizaciones y su capacidad de innovación. Todos estos aspectos pertenecen a la esfera del llamado fortalecimiento institucional, que hemos definido como una tercera fase tras el desarrollo de los valores y la misión y el compromiso con el aprendizaje y la mejora continuados. Este ha sido precisamente el concepto central de este artículo.

El mensaje que hemos querido transmitir a lo largo de las páginas del artículo es la necesidad urgente que tienen las organizaciones no lucrativas de: reforzar, conjuntamente con los implicados las capacidades a nivel personal, organizativo y sectorial, para ser capaces de afrontar los cambios del entorno y seguir contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades que apoyan; además de mantener y consolidar la confianza que la sociedad ha depositado en ellas. Sólo un sector no lucrativo cohesionado, colaborador, transparente, innovador y «gobernado» desde los valores será capaz de establecer el espacio que las organizaciones han ido conquistando en nuestro país en los últimos años. Así se convierte el tercer sector en un verdadero interlocutor dentro del modelo de sociedad relacional que se dibuja, junto con los otros dos sectores, público y privado lucrativo.

De todas maneras, cabe remarcar que las etapas a las que nos referimos deben concebirse, no como separadas y discretas, sino más bien como capas que se van añadiendo a medida que se evoluciona hacia la gestión del fortalecimiento institucional. En otras palabras, el modelo conceptual propuesto es un modelo aditivo, en el centro del cual se sitúan en todo momento los valores, tal como queda reflejado en la figura que se muestra a continuación (v.Figura 7).

Figura 7 Las etapas progresivas del fortalecimiento institucional



Fuente: Elaboración propia

Cuando pasamos a concentrarnos en la eficiencia y la eficacia de la organización, no podemos dejar de lado los valores; todo lo contrario, ya que una mejora en la eficiencia y la eficacia produce a menudo tensiones en los valores de la organización. De la misma manera, cuando pasamos a hacer hincapié en el fortalecimiento institucional, no podemos dejar de lado las dos etapas anteriores. En definitiva, lo que el modelo trata de mostrar es un inicio en el que el enfoque en los valores suele ser crítico, seguido de una etapa donde se amplía la visión para poder incorporar temas de ges-

ción que incrementen la eficiencia y la eficacia. Finalmente, se trataría de incorporar el fortalecimiento institucional en el enfoque a medida que la organización se mantenga y deba ampliar su capacidad de impacto.

Hay pocas organizaciones aún en nuestro país que se encuentren en la tercera etapa que proponemos, la del desarrollo de capacidades para la colaboración, la confianza y la innovación. La pregunta que nos tendríamos que hacer es ¿por qué? ¿Por qué no hay más organizaciones —después del importante crecimiento del tercer sector en nuestro país— que estén fortalecidas institucionalmente? En las páginas precedentes hemos tratado de dar algunas claves para trabajar en esta dirección.

BIBLIOGRAFÍA

Centre d'estudis de temes contemporanis. (2002) *Llibre Blanc del tercer sector cívico social*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

De Vita, J., y C. Fleming. (2001). *Building capacity in nonprofit organizations*. Washington DC: The Urban Institute.

Evers, Adalbert, y Helmut Wintersberger (1990). *Shifts in the welfare mix: their impact on work, social services, and welfare policies*. Vienna: European Centre for Social Welfare Policy and Research.

Evers, Adalbert y Ivan Svetlik eds. (1993) *Balancing Pluralism. New Welfare Mixes in Care for the Elderly*. Aldershot, England: Ashgate Publishing Company.

Fundación Esplai. (2002) *El Tercer Sector visto desde dentro: la renovación de las ONG y los retos de la exclusión social*. Barcelona: Fundación Esplai.

Madrid, Antonio (1997) El derecho en las organizaciones no gubernamentales. En *¿Trabajo voluntario o participación?* Ariel Jerez (coordinador). Madrid: Editorial Tecnos

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003) *El tercer sector social en España*. Madrid: MTAS.

Salamon, Lester; Anheier, Helmut (1997) *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. Manchester University Press.

Taylor, Marylin (1992) The Changing Role of the Nonprofit Sector in Britain: Moving Toward the Market. En *Government and the Third Sector*. Benjamin Gidron, Ralph M. Kramer, and Lester M. Salamon. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Vernis, Alfred et al. (1998) *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Editorial Deusto.

Vernis, Alfred et al. (2004) *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Editorial Granica.

Vernis, Alfred. (2002) La relació de les fundacions amb el Patronat: els patrons de les fundacions catalanes en temps de canvi. En *Estudi de les Fundacions a Catalunya 2001*. Barcelona: Coordinadora Catalana de Fundacions.

Vernis, Alfred. (2000) *Organizing services to the elderly: a tale of two cities*. Tesis doctoral. New York: New York University.