



Revista Española del

Tercer Sector

Nº8 ENERO-ABRIL 2008

- *Artículos*

Montserrat Balas Lara

Sarah Ali y Carmen Valor

Natalia Martín Cruz, Juan Hernangómez Barahona, Pérez,
Víctor Martín, Celina Trevilla Cantero e Isabel Estrada Vaquero

Leticia Delgado

- *Panorama*

Paula Miranda Sánchez

Marco Maiello y Flaviano Zandonai



Fundación Luis Vives





Fundación Luis Vives

Misión:

Apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector Social

Ejes de actuación:

- Información y sensibilización
- Formación
- Asistencia técnica y asesoramiento
- Análisis, investigación y debate

Patronato

Presidente

D. Oscar Alzaga Villaamil

Vicepresidente

D. Virgilio Zapatero Gómez

Vocales

D. Eloy Domínguez- Adame y Cobos

D. José Antonio Escartín Ipiens

D.^a Simoneta Gómez-Acebo Borbón

D. Manuel Gala Muñoz

D.^a Carmen Iglesias Cano

D. José Luis Leal Maldonado

D. Juan Irazo Martín

Director Gerente de la Fundación Luis Vives:

D. José Manuel Fresno García

Subdirectora de la Fundación Luis Vives:

D.^a Paula Cisneros del Prado

REVISTA ESPAÑOLA DEL Tercer Sector

La Revista Española del Tercer Sector es una publicación académica con vocación científica, que nació a finales del año 2005 para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector.

La Revista se dirige a todas las personas e instituciones que trabajan en el Tercer Sector y a los estudiosos de los problemas derivados de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social, del análisis de las causas y efectos, así como de las políticas y medidas que pueden corregirlos. También a cuantos se relacionan con tales entidades y tales áreas de interés general, desde los responsables de las políticas relacionadas, a las empresas que interactúan con aquellas entidades.

Nº8 ENERO-ABRIL 2008

Versión accesible para personas con discapacidad en:
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.

Impreso en España – Printed in Spain

Dirección de Arte y Producción:

Carlos Halcón de Villavicencio

ISSN:1886/0400

Fundación Luis Vives

Plaza de Oriente, 7. Bajo izq

28013 Madrid

915400878

rets@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA:

Suscripción anual: 25 €

Números sueltos: 12 €



Fundación Luis Vives

CONSEJO DE REDACCIÓN

Director: D. Gregorio Rodríguez Cabrero.

Catedrático de Sociología de la Universidad de Alcalá.

Subdirector: D. Vicente Marbán Gallego.

Profesor titular de la Universidad de Alcalá

D^a. Virginia Moraleda Tejero:

Coordinadora de Comunicación de la Fundación Luis Vives

Consejo de Redacción:

- **Silverio Agea Rodríguez,**

Secretario General de Cáritas Española y Director Ejecutivo de FOESSA

- **Óscar Alzaga Villaamil,**

Presidente de la Fundación Luis Vives

- **D. Luis Ayala Cañón,**

Profesor de la Universidad Rey Juan Carlos

- **D. Luis Cayo Pérez,**

Director General del Comité Español de Minusválidos (CERMI)

- **D^a Paula Cisneros del Prado,**

Subdirectora de la Fundación Luis Vives

- **D^a. Carmen Comos Tovar,**

Coordinadora General de la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)

- **D. Rafael de Lorenzo García,**

Secretario General del Consejo General de la ONCE

- **D. Fernando Fantova Azcoaga,**

Consultor Independiente, experto en el Tercer Sector Social

- **D. José Manuel Fresno García,**

Director Gerente de la Fundación Luis Vives

- **D. Juan A. Gimeno Ullastres,**

Rector de la Universidad Nacional de Educación a Distancia

- **D. Carlos Mataix Aldeanueva,**

Profesor de la Universidad Politécnica de Madrid

- **D. José Luis Piñar Mañas,**

Catedrático de Derecho Administrativo en la Universidad San Pablo - CEU de Madrid

- **D. Víctor Renes Ayala,**

Coordinador del Equipo Relaciones Externas de Cáritas Española

- **D^a. Teresa Sanjurjo González,**

Director de la Asociación Nacional de Fundaciones

- **D. Joan Subirats Humet,**

Catedrático de Ciencia Política de la Universidad Autónoma de Barcelona

- **D. Alfred Vernis Doménech,**

Profesor de ESADE, Universidad Ramón Llull

COMITÉ CIENTÍFICO

Carmen Alemán
Luís A. Aranguren Gonzalo
Demetrio Casado
Marta de la Cuesta
Carmen Marcuello
Julia Montserrat
Luís 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

COMITÉ ASESOR

Cáritas Española, *Silverio Agea Rodríguez*
Obra Social de Caixa Galicia, *Manuel Aguilar López*
Obra Social Ibercaja, *Román Alcalá Pérez*
Confederación nacional de Sordos de España, *Mar Amate García*
Confederación española de organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual, *Paulino Azúa Berra*
Confederación Española de Cajas de Ahorro, *Carlos Balado García*
Unión Romani, *M^a Carmen Bastante García*
Federación Nacional de la Mujer Rural, *Juana Borrego Izquierdo*
Organización Juvenil Española, *José Antonio Callen Larraz*
Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, *Luis Cayo Pérez Bueno*
Fundación La Caixa, *José Francisco Conrado de Villalonga*
Price WaterHouse, *Miguel Cruz Amorós*
CEPES, *Marcos de Castro Sanz*
Obra Social de CAM, *Carlos de la Torre Sánchez*
Obra Social de Unicaja, *Francisco de Paula Molina*
Federación de Scouts de España, *Julio del Valle Iscar*
Kutxa – Obra Social, *Francisco Esquiroz Fernandino*
Organización Nacional de Ciegos Españoles, *Carlos Rubén Fernández Gutiérrez*

Fundación Un Sol Món, *Angel Font i Vidal*
 BBK Solidaria Fundación, *Arantza Gandariasbeitia Ugalde*
 Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló, *José Fernando García Checa*
 Médicos del Mundo, *Antonio González*
 Consultor social para IMSERSO, CERMI, Fundación ONCE, *Antonio Jiménez Lara*
 Organización Iberoamericana de Seguridad Social, *Adolfo Jiménez Fernández*
 Plataforma de ONG de Acción Social, *Juan Lara Crevillén*
 Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, *Carmen Laviña Bellido*
 Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias, *Herminio Lozano*
 Fundación ESPLAI, *María Jesús Manovel Báez*
 Obra Social de Caja Madrid, *Carlos M^a Martínez Martínez*
 Asociación Española Contra el Cáncer, *José Ignacio Martín-Gromaz*
 Plataforma de Organizaciones de Infancia, *Juan Merín Reig*
 La Caja de Canarias – Obra Social, *Magaly Miranda Ferrero*
 Caja de Badajoz, *M^a José Pajuelo Lebrato*
 Universidad Carlos III, *Agustina Palacios Rizzo*
 Cruz Roja Española, *Leopoldo Pérez Suárez*
 Unión de Asociaciones Familiares, *Isabel Pizarro*
 Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios, *Calixto Plumed Moreno*
 Confederación de Centros de Desarrollo Rural, *Juan Manuel Polentinos Castellanos*
 Fundación Caixa Sabadell, *Fermí Pons- Pons*
 Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente, *Luciano Poyato Roca*
 Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España, *Kamal Rahmouni*
 Fundación Secretariado Gitano, *Isidro Rodríguez Hernández*
 Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España, *Roser Romero Soldevilla*
 Comisión Española de Ayuda al Refugiado, *Amaya Valcárcel*
 Fundación Viure i Conviure, *Josep Solans I Dominguez*
 Federación de Mujeres Progresistas, *Carmen Toledano Rico*
 Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados, *Paca Tricio Gómez*
 Asociación UNIVER-SIDA, *Gema Vela López*
 Fundación Caja Granada, *José Villalba García*

ÍNDICE:

EDITORIAL

.....	11
-------	----

ARTÍCULOS

Montserrat Balas Lara

<i>El reto de la comunicación en el Tercer Sector No Lucrativo</i>	17
--	----

Sarah Ali y Carmen Valor

<i>La acción social de la empresa dirigida a las personas mayores: análisis de situación y perspectivas de desarrollo en España</i>	39
---	----

Natalia Martín Cruz, Juan Hernangómez Barahona, Víctor Martín Pérez,
Celina Trevilla Cantero e Isabel Estrada Vaquero

<i>Las Entidades No Lucrativas dedicadas a la discapacidad como emprendedores sociales. Un análisis de su capacidad de generar empleo en Castilla y León</i> .	69
--	----

Leticia Delgado

<i>El papel del Tercer Sector en las Políticas de Igualdad</i>	89
--	----

PANORAMA

Paula Miranda Sánchez

<i>Financiamiento de las ONG chilenas y españolas en la Perspectiva de una Estrategia de Cooperación</i>	111
--	-----

Marco Maiello y Flaviano Zandonai

<i>La evolución de la cooperación social en Italia, entre consolidación y transformación</i>	143
--	-----

NOTAS Y COLABORACIONES

M^a Asunción García Maynar

<i>Presidenta de la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción FAEDEI</i>	165
--	-----

M^a Teresa Soro Andiano

<i>Gerente de la Fundación Picarral de Zaragoza</i>	169
---	-----

Marinete Alves Bayer	
<i>Secretaría Técnica de AMEI</i>	171
Miguel Santos González	
<i>Presidente de FECLEI (Federación Castellanoleonesa de Empresas de Inserción)</i>	175

RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL

<i>Capital social y organizaciones no lucrativas en España.</i>	
<i>El caso de las ONGD</i>	181
<i>Las esferas de la calidad. El mundo voluntario,</i>	
<i>la acción social y la búsqueda de sistema</i>	185
<i>"Organizational Antecedents of Pay-for-Performance Systems in</i>	
<i>Nonprofit Organizations"</i>	189
<i>Buenas prácticas en La gestión del voluntariado</i>	193
<i>Más de cien consultas frecuentes de las ONL</i>	197

DOCUMENTOS

<i>Economía Social en la Unión Europea</i>	203
<i>Las empresas de inserción en España</i>	207

<i>NORMAS DE PUBLICACIÓN</i>	216
------------------------------------	-----

INDEX:

NOTE OF THE EDITOR

.....	11
-------	----

ARTICLES

Montserrat Balas Lara	
<i>The challenge of communication in the Non-Profit Third Sector</i>	17
Sarah Ali y Carmen Valor	
<i>Social action aimed at senior citizens: analysis of the current situation and its potential development in Spain</i>	39
Natalia Martín Cruz, Juan Hernangómez Barahona, Víctor Martín Pérez, Celina Trevilla Cantero e Isabel Estrada Vaquero	
<i>Disability Non-Profit Organisations and Social Entrepreneurship. Analysis of their capacity to generate employment in Castilla y León</i>	69
Leticia Delgado	
<i>The Role of the Third Sector in Equality Policies</i>	89

INTERNACIONAL SCENE

Paula Miranda Sánchez	
<i>Financing of Chilean and Spanish NGOs viewed from a Cooperation Strategy Perspective</i>	111
Marco Maiello y Flaviano Zandonai	
<i>The evolution of Italy's social cooperation, between consolidation and transformation</i>	143

NOTES AND CONTRIBUTIONS

M ^a Asunción García Maynar	
<i>President of the Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción FAEDEI</i>	165
M ^a Teresa Soro Andiano	
<i>General Manager of the Fundación Picarral de Zaragoza</i>	169

Marinete Alves Bayer	
<i>Coodinator of AMEI</i>	171
Miguel Santos González	
<i>President of FECLEI (Federación Castellanoleonesa de Empresas de Inserción)</i> .	175

BIBLIOGRAPHIC REVIEWS AND INTERNATIONAL LIBRARY

<i>Capital social y organizaciones no lucrativas en España.</i>	
<i>El caso de las ONGD</i>	181
<i>Las esferas de la calidad. El mundo voluntario,</i>	
<i>la acción social y la búsqueda de sistema</i>	185
<i>"Organizational Antecedents of Pay-for-Performance Systems in</i>	
<i>Nonprofit Organizations"</i>	189
<i>Buenas prácticas en La gestión del voluntariado</i>	193
<i>Más de cien consultas frecuentes de las ONL</i>	197

DOCUMENTS

<i>European Union's Social Economy</i>	203
<i>Insertion Enterprises in Spain</i>	207

<i>ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES</i>	216
--	-----

EDITORIAL

En el curso del desarrollo de la Revista Española del Tercer Sector en estos tres primeros años se ha combinado la edición de números monográficos con números abiertos a distintas temáticas. En esta ocasión el consejo de redacción ha optado por un número abierto a trabajos de calidad evaluados por expertos anónimos en lo referente a la sección de artículos y a la sección panorama internacional. Aunque se trata de un número abierto, el lector podrá comprobar que notas y colaboraciones así como la sección documentos están dedicadas a las empresas de inserción, tanto a la valoración de la ley aprobada en 2007 como a trabajos de interés sobre dicho tema.

En la sección de artículos el lector encontrará en primer lugar el trabajo de **Montserrat Balas Lara**, de la Fundación ONCE, sobre la puesta en valor de la comunicación en su trabajo **El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo**. En dicho trabajo se analiza cómo la gestión de una comunicación transparente de las actividades del sector social puede contribuir a superar la difusa imagen de las ONG transmitiendo fielmente sus actividades y su contribución a la cohesión social. La comunicación como herramienta estratégica de las ONG no contribuye únicamente a su marketing sino a la transmisión de los valores añadidos solidarios.

Por su parte, el trabajo **La acción social dirigida a las personas mayores: análisis de situación y perspectivas de desarrollo en España** de **Sarah Ali y Carmen Valor**, de la Universidad Pontificia de Comillas, analiza las consecuencias del cambio demográfico en España y su impacto en el incremento de las situaciones de dependencia de las personas mayores. Este cambio junto a los de tipo familiar y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo han puesto de manifiesto

la insuficiencia de los cuidados informales tradicionales y la necesidad de nuevas políticas sociales. El trabajo se pregunta si el Sistema Nacional de Dependencia podrá hacer frente a la financiación de la nueva política y cual podría ser el papel de la Acción Social de la empresa privada en un contexto de contención del gasto social en materia de dependencia.

Un grupo de profesores de la Universidad de Valladolid, **Natalia Martín, Juan Hernangómez, Víctor Martín, Celina Trevilla e Isabel Estrada** analizan en su trabajo **Las entidades no lucrativas dedicadas a la discapacidad como emprendedores sociales. Una aproximación descriptiva para el caso de Castilla y León** la realidad de las iniciativas emprendedoras sociales promovidas por las entidades no lucrativas de discapacidad en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Las iniciativas en este campo, según los autores, han sido importantes pero limitadas por la falta de recursos.

Finalmente, la sección de artículos se cierra con el trabajo de **Leticia Delgado**, de la Universidad Rey Juan Carlos, sobre **El papel del tercer sector en las políticas de igualdad** en el que se explora sobre el papel del Tercer Sector en las políticas de igualdad en España a partir de las percepciones de este sector y de la Administración Central. Mediante un enfoque de políticas públicas se analiza el diseño y estilo de las mismas y la participación en las mismas del Tercer Sector y se analizan sus discursos sobre la participación del Tercer Sector en las políticas de igualdad, sus fortalezas y debilidades así como los determinantes de la intensidad y amplitud de dicha participación, y las propuestas percibidas como viables.

En la sección de **Panorama** se incluyen dos trabajos. El primero trabajo de **Paula Miranda Sánchez**, de la Universidad Católica de Chile, **Financiamiento de las ONG chilenas y españolas. En la perspectiva de una estrategia de cooperación**, analiza la estructura económica de las ONG de Chile y de España de manera comparativa (ingreso, gastos, empleo) y a partir de la misma analiza si es posible y cómo la colaboración entre el sector mercantil, la Administración Pública y el sector no lucrativo sobre la base de que la financiación es la clave del funcionamiento y futuro de las organizaciones solidarias. En este sentido se consideran distintas estrategias de cooperación, sus tipos, motivos y formas y la evaluación de las mismas, sus ventajas e inconvenientes. El segundo trabajo ha sido desarrollado por **Marco Maiello**, secretario general de la Fundación Cariparma, y **Flaviano Zandonai**, coordinador de Iris Newtwork, y tiene como objeto de análisis **El desarrollo de la cooperación social en Italia, entre la consolidación y la transformación**. A partir del análisis general de la cooperación en Italia se centran en los cambios y transformaciones de las cooperativas sociales.

En la sección de **Notas y Colaboraciones**, sección que la RETS dedica a recoger la opinión de directivos y expertos cualificados del Tercer Sector, se sintetiza la opinión de cuatro entidades en relación con ley 44/2007 que regula la actividad de las Empresas de Inserción de crucial importancia en el proceso de activación de colectivos vulnerables. Dicha consulta ha sido realizada a las entidades del sector: FAEDEI, La Fundación Picarla, AMEI y la Fundación Lesmes.

En la sección **Reseñas y Hemeroteca Internacional** se reseñan dos libros recientes de Carmen Marcuello sobre las ONGD, publicado por el Banco de Bilbao, y de Rafael Aliena sobre la calidad del voluntariado y, en general, la calidad de los servicios sociales, publicado por FOESSA. Por otra parte se analiza un artículo de la revista Voluntas nº 2/2007 sobre la remuneración en las ONG en función de los resultados de los profesionales que trabajan en dichas organizaciones, de Julia Brands y Wolfgang H. Güttel. También se analiza un trabajo de gran interés sobre buenas prácticas en la gestión del voluntariado de Vidal, Villa, Sureda, Simón y Hernando, publicado por la Caixa. Finalmente, se hace una revisión del trabajo de la Fundación Luis Vives sobre las consultas más frecuentes de las ONG.

En **Documentos** se analiza en primer lugar el estudio **La economía social en la UE** realizado por CIRIEC de gran interés para quien desee conocer el debate sobre la dimensión, estructura y alcance económico de la Economía Social en el espacio europeo y, en segundo lugar, el trabajo realizado por Paula Veciana Botet sobre las **Empresas de Inserción en España**, publicado por la Fundación Un Sol Món. Caixa de Catalunya que nos proporciona una delimitación económica y social de dicho sector de gran utilidad para los interesados en el tema.

Montserrat Balas Lara
montserrat.balas@fsc.es

EL RETO DE LA COMUNICACIÓN
EN EL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO
THE CHALLENGE OF COMMUNICATION
IN THE NON-PROFIT THIRD SECTOR

Montserrat Balas es Licenciada en Ciencias de la Información, en la rama de Publicidad y Relaciones Públicas (U.C.M); Master en Comunicación política y electoral (U.A.B.); Master en Gestión Publicitaria (U.C.M.); Master en Gestión y Dirección de Empresas (F.S.C), y Postgrado del Programa de Perfeccionamiento Directivo PDD del IESE (Universidad de Navarra). Ha desarrollado tareas de técnico de audiencias en Onda Cero, técnico de gabinete del Director General en el grupo Fundosa, coordinadora del Gabinete técnico del Director General Adjunto de la ONCE, Directora de R.R.H.H. de la Fundación ONCE y del Grupo Fundosa y Directora de Cooperación institucional de la Fundación ONCE.

Recientemente, ha sido nombrada Directora General adjunta de Fundosa social Consulting S.A. En el ámbito social, es Asesora técnica de la Comisión de la Mujer del CERMI y ha sido Asesora técnica de la Plataforma de ONG de acción social. Es miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y de la Federación española de mujeres directivas y empresarias (FEDEPE). Actualmente está finalizando su tesis doctoral en la Universitat Jaume I de Castellón sobre la comunicación del tercer sector.

RESUMEN

Este artículo tiene por objeto el poner en valor a la comunicación como la herramienta estratégica fundamental para visibilizar el papel relevante y el verdadero peso específico que tiene el tercer sector no lucrativo ante la administración, el tejido empresarial y la opinión pública en general.

Los recientes escándalos acontecidos en el seno del tercer sector social, han puesto en entredicho la legitimidad de las entidades que lo integran y el verdadero valor añadido que aportan estas organizaciones al conjunto de la sociedad. El problema radica en que las entidades del tercer sector son percibidas de manera difusa por sus diferentes públicos de interés, como consecuencia de su falta de transparencia y de su deficiente gestión de la comunicación, lo que supone un claro inconveniente a la hora de alcanzar los objetivos socioeconómicos que persiguen.

La confianza social es el pilar sobre el que se fundamenta la razón de ser, la justificación y la actividad de las entidades del tercer sector. La aprobación y la alabanza de las virtudes de las organizaciones del tercer sector parece ser cosa del pasado. Y así, el escrutinio actual sobre su actividad y sus resultados está reemplazando la mirada benevolente y la fe ciega que se tenía hacia el sector en tiempos pasados. Por todo ello, la aportación que realizan las organizaciones que lo integran para solucionar los crecientes problemas de equidad, pobreza, exclusión social y destrucción ambiental, si bien sigue siendo reconocida, es hoy en día examinada de forma más crítica y realista demandándose cada día más sistemas de rendición de cuentas o *accountability* basados en una comunicación transparente de las ONG hacia sus diferentes públicos de interés.

PALABRAS CLAVE

Comunicación, tercer sector, rendición de cuentas, *accountability*, transparencia.

ABSTRACT

The aim of this article is to put in value the communication as the strategic fundamental tool for visualizing the relevant role and the real specific weight that has the non-profit third sector before the administration, the entrepreneurial sector and the public opinion, in general.

The recent scandals happened within the third social sector, have put in doubt the legitimacy of the entities that integrate it and the real added value that these organizations contribute to the whole of the society. The problem takes root in that the entities of the third sector are perceived in a diffuse way by their different stakeholders, as a consequence of its lack of transparency and of its deficient management of the communication, which supposes a clear disadvantage at the moment of reaching the socioeconomic aims that they search. The social confidence is the pillar on which it is based the reason of being, the justification and the activity of the entities of the third sector. The approval and the praise of the virtues of the organizations of the Third Sector seem to be things of the past. Therefore, the current scrutiny on its activity and its results is replacing the benevolent look and blind faith that there were towards the third sector in last times. As a consequence of all of this, the contribution that the organizations that integrate it bring in order to solve the increasing problems of equity, poverty, social exclusion and environmental destruction, even though it is recognized, it is nowadays examined in a more realistic and critical way, requiring each day more systems of accountability based on a transparent communication of the NGOs to their stakeholders.

KEYWORDS

Communication, third sector, accountability, transparency

SUMARIO.

- 1.- INTRODUCCIÓN.
- 2.- LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO.
- 3.- LA CONFIANZA EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.
- 4.- EL PROBLEMA DE LA FINANCIACIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.
- 5.- LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO
- 6.- CONCLUSIONES.

1.- INTRODUCCIÓN

El presente artículo está compuesto por cinco fragmentos, en los que se abordan de manera pormenorizada los desafíos ante los que se enfrenta el tercer sector no lucrativo para mejorar de forma efectiva la imagen que proyecta ante sus públicos de interés. A lo largo de las dos primeras partes se realiza una descripción detallada de los elementos que a juicio de la autora configuran las causas del problema de imagen y desconfianza por el que atraviesa el tercer sector. En el tercer epígrafe, por su parte, se analiza el papel que juegan las fórmulas de financiación del sector en todo el proceso de construcción de imagen del mismo. Finalmente, en la cuarta parte del artículo se pone de manifiesto la relevancia que cada día más esta adquiriendo la implementación de estrategias de comunicación segmentadas por parte de las entidades que componen el tercer sector, para mejorar la reputación del mismo. El artículo finaliza con un bloque de reflexiones, que a modo de conclusión, explicitan el reto que constituye para las organizaciones del tercer sector el desarrollo de una adecuada estrategia de comunicación.

2.- LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO

La credibilidad y reputación del tercer sector no lucrativo se ha visto mermada en los últimos meses en buena parte por la imagen que se transmite del mismo a través de los medios de comunicación. En esta primera parte del artículo se analiza como mejorar en transparencia es la fórmula adecuada para transmitir una imagen más positiva del sector y recobrar la confianza perdida.

Tras haber conseguido, no sin poco esfuerzo de estas organizaciones, obtener una alta presencia en espacios de diálogo de políticas, su legitimidad para hablar en nombre de otros y representarlos, se cuestiona con más frecuencia, al igual que se señalan los peligros de la desconexión entre estas organizaciones y sus bases sociales. Esta mirada crítica ha contribuido a una creciente demanda de rendición de cuentas al sector, tanto por sus resultados, como por su responsabilidad política y su transparencia hacia el público.

Con titulares tan elocuentes como *Más transparencia*¹, *La sombra de la duda se cierne sobre la solidaridad* o *Lucrativa miseria*, arrancábamos el segundo trimestre del año. Titulares que reflejaban un secreto a voces: la falta de transparencia de las organizaciones del tercer sector y la falta de confianza en su gestión.

Así es, la reputación de las organizaciones no lucrativas está siendo objeto de debate en España a causa de la reciente detención del máximo responsable de una conocida ONG y de la investigación realizada a una renombrada fundación por presuntos desvíos de fondos para apadrinamientos de niños. Estos dos acontecimientos han sacado a la palestra el tema de la falta de transparencia del tercer sector de acción social. Una falta de transparencia que está repercutiendo negativamente en la imagen que tiene la opinión pública del mismo, ya que se percibe una pérdida de credibilidad y una desconfianza en su labor, lo cual puede derivar en una disminución en la obtención de recursos económicos, que se traduzca en dificultades económicas para estas entidades al desarrollar los proyectos que gestionan.

La situación es tan crítica que incluso algunas ONG se han atrevido a denunciar las malas prácticas de otras ONG a las que atribuyen un excesivo acercamiento al sector empresarial, al considerar que ello repercute en una progresiva mercantilización de la imagen del sector, fruto de la nueva tendencia de colaboración con las empresas bajo el marco de políticas de responsabilidad social corporativa (RSC).

Por su parte, la gran mayoría de la opinión pública identifica a las ONG como competitivas entre ellas mismas, sobre todo por la captación de fondos, un recurso escaso. Asimilan a sus dirigentes con empresarios sin escrúpulos, sin unidad dentro del sector. Incluso la presencia mediática de las ONG genera desconfianza, debido en gran medida a determinadas campañas publicitarias muy notorias y agresivas que provocan mucho impacto, y al mismo tiempo influyen negativamente en la imagen global del sector. A veces tampoco ayuda mucho el tratamiento que de los temas sobre ONG se da por parte de los medios de comunicación, que a menudo exageran o victimizan las acciones de estas entidades, ofreciendo la cara más cruel de su actividad.

En cuanto a la efectividad de las actividades de las ONG, las opiniones están encontradas. El debate gira en torno al concepto de lo que se entiende por una acción eficiente de las entidades, considerando que la auténtica misión y el verdadero valor añadido de estas organizaciones consiste en lograr el empoderamiento de los colectivos a los que se dirigen, es decir traspasar el poder, los conocimientos y el saber hacer a los que no lo tienen, más que hacerlo por ellos. Al fin y a la postre esta será la única forma de lograr un resultado sostenible en el tiempo y una verdadera efectividad en sus actuaciones.

¹ El País, 11/4/07, 20 Minutos, 9/4/07, El Periódico de Extremadura 9/4/07.

Un análisis DAFO desarrollado por el profesor Carlos Jiménez Romero, de la Universidad Autónoma de Madrid sobre la imagen de las ONG que se transmite a través de los medios de comunicación, nos traslada la idea de que el tratamiento que se realiza en los medios sobre las ONG en la mayoría de casos resulta ser deficiente al facilitarse información excesivamente puntual, poco analítica y muy superficial sobre el asunto tratado.

Cuadro I: Imagen de las ONG que se transmite a través de los medios de comunicación.

Un análisis DAFO

FORTALEZAS DE LA IMAGEN

- Las ONG se perciben en la sociedad española como una de las entidades sobre las que merece sentir orgullo
- Son un modelo de referencia positiva
- Son necesarias
- Complementan en muchos casos a la Administración

OPORTUNIDADES DE LA IMAGEN

- Presentar una imagen real de colectivos desfavorecidos y de situaciones precarias
- Avanzan en transparencia
- Expresión de nueva ciudadanía
- Espacios de interculturalidad
- Experiencias e instrumentos de convivencia interna y externamente

DEBILIDADES DE LA IMAGEN

- Victimización del sujeto de la ayuda
- Negativismo respecto a los sujetos y a los fenómenos
- Ser competitivas entre ellas

AMENAZAS O RIESGOS EN CUANTO A LA IMAGEN

- Idealización, falta de realismo de la historia tratada
- Mistificación, ilusión de que pueden arreglar todas las injusticias

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del profesor Carlos Jiménez Romero, de la Universidad Autónoma de Madrid en la Jornada Debate de la Plataforma de ONG: El valor de la comunicación en el tercer sector (Madrid, 2005).

Ante la afirmación de que el tercer sector social está en crisis, distintas voces dentro del mismo opinan que muchas acusaciones que se realizan son partidistas y que pretenden desprestigiar a asociaciones vinculadas a partidos políticos, de cara a las próximas elecciones. En concreto desde algunos blogs del sector consideran que esta súbita atención hacia el tercer sector desde los partidos políticos y los medios de comunicación es tan repentina como pasajera.

La investigación académica, por su parte, se mantiene al margen, pero cada día pone más en duda las supuestas bondades del tercer sector, como algo general al conjunto de sus organizaciones y reclama el desarrollo y la implantación de sistemas múltiples de rendición de cuentas o "accountability" que orienten la mejora de la efectividad de las organizaciones del sector.

No olvidemos que el tercer sector tiene en la sociedad su objeto y su objetivo, por lo tanto la imagen que se proyecta sobre ella es esencial para mantener su propio vitalismo y el apoyo de las instituciones y de la ciudadanía. Cada vez más, se va tomando conciencia de la importancia de la imagen tanto ante la opinión pública como ante las administraciones públicas y el sector empresarial.

Tomando como referencia la definición de imagen que realiza el profesor Justo Villafañe (2003) y extrapolando el concepto al tercer sector, distinguiríamos entre tres dimensiones de la misma que tienen que ver con lo que el sector es, lo que él dice de sí mismo que es y lo que los públicos que se relacionan con él creen que es. De esta manera, identificamos dichas dimensiones, respectivamente, como la identidad propiamente dicha (el ser del sector), la comunicación que el sector hace de su propia identidad (imagen intencional), y finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por los públicos.

A partir de este mismo planteamiento podemos afirmar que la imagen de una organización sin ánimo de lucro debe estar basada como mínimo en tres hechos. En primer lugar, debe basarse en la propia realidad de la organización, en lo que la ONG hace día a día, puesto que está sobradamente demostrado que las imágenes de laboratorio no dan buen resultado a largo plazo. El segundo hecho diferenciador, es que en la imagen transmitida por la organización deben prevalecer los puntos fuertes de la misma. Ello implica una adecuada gestión de la comunicación para sacar a la luz y capitalizar los resultados de la ONG, con el fin de propiciar una correcta imagen intencional. El tercer aspecto a destacar es que no se trata sólo de trabajar sobre la cultura corporativa de la organización, la identidad o la comunicación, sino que debe tenerse en cuenta que, en definitiva, todo comunica, y por lo tanto el manejo de las áreas funcionales de la organización y de sus directivos e integrantes tiene un impacto directo sobre la imagen.

De esta forma, cuanto menor sea la distorsión entre lo que la organización es (Identidad), lo que la ONG comunica (Imagen Transmitida o intencional) y lo que el público percibe (Imagen Pública), mejor será la gestión de la comunicación que realiza la organización y mayor será su nivel de transparencia.

Además de lo anterior, en este proceso de transmisión de imagen veraz a través de la gestión de la comunicación se deben conjugar eficazmente dos elementos que complican aún más si cabe el proceso: lo que los medios de comunicación transmiten en su papel de intermediarios de la realidad bajo el tamiz de sus puntos de vista. Y las experiencias, relaciones, creencias, expectativas, prejuicios e ideas, tanto positivas como negativas, que existen en cada contexto concreto, es decir, la comunicación no controlada que se transmite a través de los públicos internos (comentarios, rumores, etc.).

Y es que la mejor arma que tiene el tercer sector para mejorar su posicionamiento en la mente de sus stakeholders es la transparencia, entendida como la capacidad de una ONG de mostrarse a sus públicos y de que estos puedan conocer y participar en el trabajo de la organización.

No en vano, la transparencia es uno de los valores y comportamientos que permiten generar confianza y construir una adecuada reputación a largo plazo para el sector.

Pero es importante resaltar que la transparencia en el marco del tercer sector de acción social no es un atributo más, es una actitud, una manera de concebir y hacer las cosas, un comportamiento holístico que aplica a todas las áreas de trabajo de la organización, inherente a su propia actividad, que se demuestra día a día con su trabajo.

Este comportamiento transparente no sólo debe suponerse a cualquier organización, sino que, como apunta Vernis (2001: 36-37), hay varias razones por las que las ONG deberían impulsar especialmente su transparencia:

1. Porque es un valor intrínseco a su manera de actuar.
2. Porque les permite tener una base social amplia y comprometida.
3. Porque les obliga a medir el resultado de sus actuaciones.
4. Porque les permite compararse con otras organizaciones parecidas.
5. Porque ayuda a los líderes a velar por el cumplimiento de la misión de la organización.

Por lo tanto, la transparencia es un factor clave para que las ONG generen confianza en aquellas personas o instituciones que les confían sus recursos.

En un reciente estudio realizado por Espace exchange IRCO –IESE (2007) sobre los retos en la financiación de las ONG, se pone de manifiesto el hecho de la importancia de las auditorías como herramienta para gestionar este proceso de confianza. En esta misma encuesta, casi un 40% (69 entidades) declara que su entidad ha sido auditada. Por tanto y teniendo en cuenta los escasos recursos con que cuentan estas organizaciones, parecería que en este terreno se está mejorando. Aunque las ONG de menor tamaño y, por tanto con menos recursos, no puedan implementar una auditoría externa, existen otras herramientas como la publicación de la memoria anual que les permite dar a conocer la procedencia y el destino de los recursos de la organización.

Queda de manifiesto en esta investigación, por tanto, que la transparencia es un tema de cultura organizativa básico para la sostenibilidad de las organizaciones del tercer sector, que deben acometer tanto órganos de gobierno como la propia dirección de la entidad. El sector no lucrativo debe dar un paso más allá y adelantarse a lo que la sociedad o administraciones puedan reclamar en el ámbito de la transparencia para incrementar la confianza en las entidades que lo integran.

En este escenario, la transparencia se configura como un valor creciente y diferenciador de las organizaciones más vanguardistas, entre las que deben ubicarse sin ninguna duda las entidades del tercer sector. Un valor que indefectiblemente debe formar parte de la cultura y la identidad de todas las organizaciones para contribuir a mejorar la credibilidad, la reputación y la confianza que la opinión pública, la administración, el sector empresarial y los medios de comunicación tengan en cualquier organización del tercer sector.

3.- LA CONFIANZA EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

En este apartado se pone de manifiesto la importancia de la imagen en el proceso de generación de confianza y de obtención de legitimidad del sector, ofreciéndose diferentes enfoques y opiniones fruto de distintas investigaciones sobre la confianza que la sociedad deposita en el mismo.

La confianza y la legitimidad del tercer sector de acción social depende en última instancia de la imagen percibida por cada uno de los públicos de interés de las ONG y así, como exponen García y Ramírez, en las organizaciones no lucrativas “sirven de muy poco costosas campañas de comunicación, si la imagen que pretenden crear, reforzar o modificar, no se ve confirmada por la práctica del día a día.” (García y Ramírez, 2001:12).

En general, en España la confianza en las ONG es buena con respecto a otras instituciones y así lo demuestran diferentes estudios acometidos en esta línea. Según el I Barómetro sobre la Imagen de la Abogacía en la sociedad española, las ONG² ocupan el segundo lugar con 3,71 puntos sobre 5 en el ranking de credibilidad, que mide el grado de confianza que las diferentes instituciones y estamentos les merecen a los españoles. En primer lugar está el Rey (3,79) y le siguen las emisoras de radio (3,58), la Policía y Fuerzas de seguridad (3,54) y seguridad social (3,29). En el último lugar están los políticos (1,86), los partidos políticos (1,89), la televisión (2,37), el gobierno (2,45), los bancos (2,47) y los sindicatos (2,53).

Por otro lado, según el estudio que analiza el perfil del donante español de una ONG, realizado por la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD)³, sólo el 11% de los encuestados afirma no confiar en las ONG. Este dato muestra que son pocas las personas que no confían en este tipo de organizaciones. Sin embargo, la confianza está dividida en varios tipos de organización: el 43% de la población prefiere realizar donaciones a ONG grandes, de carácter internacional, dedicadas a varias causas y con capacidad de presión política. Mientras que otro 29% simpatiza con las organizaciones vinculadas a la Iglesia y el 28% restante prefiere que las ONG sean locales.

Otro estudio realizado por Pérez-Díaz y López (2003:206) pone de manifiesto que cuando se pregunta en general, sin compararlo con ninguna otra institución, sobre la confianza en las ONG, los porcentajes de desconfianza relativa (respuesta «Poco») son más significativos.

Esta desconfianza de la sociedad española, como señala Núñez (2002:25), se produce normalmente a causa de las acciones de marketing social y debido a la construcción de la imagen que

² I Barómetro sobre la Imagen de la Abogacía en la sociedad española, encargado por el Consejo General de la Abogacía y publicado en enero de 2003. Véase Expansión, 7-2-2003: 60.

³ Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD). Estudio realizado entre el 7 y el 17 de diciembre de 2004. Véase Expansión, 4-03-2005.

realizan los medios de comunicación, ya que muchas personas sólo conocen a las ONG a través de ellos. Estos hechos ponen de manifiesto la necesidad fundamental de control de los mensajes que aparecen (imagen intencional) y el fomento de la comunicación directa a través de los propios dirigentes de la organización que hará que su imagen sea percibida como más honesta y sincera.

Finalmente indicar que sobre las ONG sobrevuelan algunos mitos negativos como por ejemplo que estas entidades son la tapadera de formas de lucro personal o que estas organizaciones tienen una imagen de opacidad y falta de control en sus actividades económicas. En muchas ocasiones, estos mitos se perpetúan por la debilidad en materia de comunicación que la mayoría de las ONG tienen.

4.- EL PROBLEMA DE LA FINANCIACIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

En el siguiente apartado se examina el peso que el tercer sector ha adquirido en los últimos años en la economía española. Gran parte de ese crecimiento ha venido propiciado por el incremento de la financiación con la que cuenta el sector, sin embargo esto no ha venido acompañado de una mayor transparencia en la gestión de los fondos por parte de las ONG y tampoco de un mayor control por parte de la Administración.

El tercer sector, y concretamente el tercer sector de acción social, ha experimentado en los últimos años un crecimiento espectacular, tanto en relación al volumen como a su incidencia social, debido en gran medida a que cada vez ha ido encontrando en la sociedad y en el sector público mayor receptividad, quizás porque la sociedad es cada vez más demandante de servicios. Sus fondos han aumentado en conjunto, es decir, el volumen económico que representa el tercer sector (y el tercer sector de acción social) en la renta nacional ha aumentado considerablemente.

Según el estudio de García Delgado, *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España* (García Delgado et ál, 2003a) el peso del tercer sector en el contexto de la economía española es muy notable ya que asciende al 6,1 % del empleo asalariado (el 5,5% en términos equivalentes dada la mayor parcialidad del empleo) y al 3,9% de la remuneración de los asalariados de la economía española, lo que revela unos niveles medios de salario dentro del tercer sector inferiores a los promedios nacionales, particularmente en las Asociaciones. Si contamos con la aportación de los voluntarios en términos equivalentes al empleo remunerado a tiempo completo, elevaría hasta cerca del 9% del empleo asalariado total la magnitud laboral del tercer sector en España y del 10% incluyendo las Cajas de Ahorro.

Tabla I: Peso del tercer sector en la economía española

Magnitudes	Tercer Sector (%)⁴	Tercer Sector (con cajas de ahorros) (%)
Número de entidades	6,5	6,5
Asalariados	6,1	6,9
Empleo equivalente (con voluntarios)	9,0	9,7
Remuneración de los asalariados	3,9	5,5
Valor Añadido bruto	3,3	4,7

Fuente: (García Delgado et ál, 2003a).

El predominio del sector público como fuente principal de los ingresos del sector es señalado por distintos estudios (Pérez Díaz y López Novo, 2003; Salamon, et ál., 2001). La evidencia acusa una excesiva dependencia de la financiación pública, que se canaliza a través de subvenciones, convenios y contratación pública de servicios, aunque esta última tiene menor peso en el conjunto de la financiación pública.

El sobrepeso de la financiación pública hacia las subvenciones alimenta en las entidades de acción social un hábito de dependencia de las subvenciones que no las estimula a elaborar estrategias de búsqueda de financiación privada y favorece a las entidades que se desenvuelven con mayor virtuosismo en el juego de las subvenciones.

Tabla II: Vías de financiación del tercer sector no lucrativo

	Asociaciones	Fundaciones
Cuotas socios	1,5	8,1
Subvenciones públicas	13,8	34,1
Donaciones privadas individuales	1,6	5,8
Donaciones instituciones privadas	0,8	7,8
Rentas patrimonio	0,6	5,6
Servicios en actividad propia	75,0	22,4
Actividades mercantiles	4,1	9,3
Otros	2,6	6,8
Total Ingresos	100,0	100,0
N contestan ingresos	974,0	306,0

Fuente: encuesta ASP/TSAS, 2001.

⁴ Peso específico en el contexto de la economía española. Se incluyen asociaciones, fundaciones, entidades singulares, cooperativas, sociedades laborales y mutualidades. García Delgado, J. L. (2004).

Sin embargo, este aumento de la financiación ha propiciado también muchos recelos y no pocas críticas. Las preguntas que están en el aire son el destino de los fondos que gestionan las organizaciones no lucrativas y la efectividad real de su actividad. Muchas de esas objeciones ponen el acento en el hecho de que el principal reto que tienen estas organizaciones es la transparencia en la gestión de sus fondos y en el destino de los mismos.

Consideran que los poderes públicos deberían ser más eficaces en el control de estas entidades y se pone de manifiesto lo ridículo que puede parecer el hecho de que una organización privada sea la que se esté dedicando a realizar análisis periódicos de conducta sobre principios de transparencia y buenas prácticas de aquellas ONG que voluntariamente se someten a tal juicio.

Bien es cierto que muchas de las organizaciones del tercer sector social como la CONGDE (Coordinadora de ONG para el desarrollo) se han otorgado un código de conducta como medida de autorregulación en diferentes campos⁵, entre ellos en la transparencia y rendición de cuentas, que se constituye muchas veces como requisito obligatorio para todas las organizaciones que se agrupan bajo esta organización paraguas, pero esto no deja de ser una iniciativa aislada que no se ha extendido a la conjunto del sector.

Y es que se da la paradoja de que las ONG administran unos recursos que proceden directamente de los gobiernos, en su gran mayoría, y no existe un control exhaustivo del destino de los mismos. La administración sólo exige que se realicen auditorías financieras, pero no entran a evaluar lo que realmente se hace con el dinero que facilitan a las ONG. Desde diferentes entornos se demanda la realización de auditorías de gestión, que evalúen el impacto real en los colectivos de los proyectos que se ponen en marcha con esos fondos, a fin de contrastar que se han utilizado correctamente los mismos y que se han conseguido los objetivos que perseguía el proyecto.

En el mencionado estudio de Pérez Díaz y López Novo (2003) se pone de manifiesto que las grandes ONG destinan entre el 14% y el 25% a mantener sus propias estructuras y algunas superan con creces estos porcentajes. Por su parte, en las entidades de ayuda social el dinero que asociaciones y fundaciones dedican a la actividad para la que han surgido no supera el 47% del gasto. Con estas cifras se corre el riesgo de que las organizaciones que nacieron para ayudar, pueden terminar viviendo de la ayuda.

Otra corriente crítica en lo referente al origen de los fondos que gestionan las entidades no lucrativas es la que aboga por que estas organizaciones se autofinancien para blindar su independencia real de las administraciones, al menos en un 51% en sus presupuestos y obtener así un grado de transferencia neta de los recursos que reciben de al menos el 60% para los beneficiarios de sus acciones. Bajar de estos umbrales mínimos de exigencia puede desvirtuar a todas luces el modelo, generando a buen seguro burocracias en detrimento de los objetivos sociales, dando como consecuencia la ineficiencia y, en el peor escenario, la corrupción.

⁵ Véase Código de conducta de la Congde: www.CONGDE.org

Asimismo, se debería incentivar a las entidades de acción social a que desplieguen un mayor activismo en el flanco de la financiación privada, fomentando los programas orientados a la cofinanciación pública y privada, porque no parece oportuno que el sector esté cautivo de una financiación que llegue por la vía del privilegio y de la discrecionalidad de los poderes públicos, como apunta José Luís García Delgado (2004b: 222). La financiación desde las administraciones públicas ha condicionado la identidad del tercer sector al identificarlo con colectivos, en sus estrategias por conseguir recursos públicos.

Por lo tanto, el tema de la independencia sigue siendo el gran caballo de batalla para estas organizaciones, ya que como hemos explicado más arriba la mayoría de los fondos con los que cuentan provienen de los propios gobiernos, que produce un efecto perverso en relación a su autonomía. Así en palabras de Francisco Rey Marcos⁶, investigador del Instituto de Estudios sobre conflictos y acción humanitaria (IECAH) respecto a la independencia de las ONG: "es necesaria independencia institucional, pero también económica, en el análisis que hacen de los problemas, en sus diagnósticos, en la elaboración de su misión (...). Y no nos engañemos, la autonomía económica sigue siendo un requisito básico para la independencia". Y continúa: "sería interesante que las ONG pudieran actuar de forma autónoma y partiendo de su propia reflexión y no mediatizadas por los otros dos sectores, sin duda mucho más poderosos". (Rey Marcos, 2007).

Desde nuestro punto de vista, consideramos que si se hicieran las mencionadas auditorias de gestión y si se hicieran públicas, se obtendría una imagen de transparencia que favorecería mucho la percepción y la reputación del sector, y sin duda se mejoraría la confianza hacia el mismo por parte de la opinión pública.

5.- LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO

A lo largo del presente epígrafe se analizan los motivos de la falta de planeamiento estratégico en la implantación de políticas de comunicación efectivas en el seno del tercer sector y se explicitan las razones que demuestran la necesidad de mejorar en este campo.

La gestión de la comunicación en las organizaciones del tercer sector no lucrativo, a tenor de los estudios y trabajos realizados hasta el momento, no parece ser el punto fuerte de su actividad, y esto es así porque no tienen diseñada una estrategia de comunicación que transmita de manera coherente la misión de la organización a sus diferentes públicos de interés.

Los motivos que se apuntan responden a un amplio abanico de razones. En primer lugar, las ONG carecen de los recursos técnicos y humanos adecuados debido a una deficiente organización interna y falta de profesionales en el ámbito de la comunicación en el seno de estas entidades. De hecho, en la mayoría de los casos los departamentos de comunicación se reducen a funcionar como gabinete de prensa o relaciones con los medios, pero no existe un plan de comunicación estratégi-

⁶ Vease www.discapnet.es

co escrito explícito. Por otro lado, también se percibe una falta de discurso coherente y consensuado por parte de la directiva de estas organizaciones y sus portavoces. Consecuentemente, se produce una falsa proyección de la identidad de la ONG y una deficiente construcción de su imagen corporativa y de su reputación. Esto repercute directamente en una mala gestión de la marca de las ONG. De hecho la opinión pública agrupa entidades bajo la denominación general de ONG, pero no conocen que significa realmente ese término. Salvo las grandes ONG, tipo ONCE, Cáritas; Cruz Roja, etc.

Por otro lado, no existe un mapa de posicionamiento claro para las ONG en la mente del gran público, por lo que el nombre particular se diluye en el genérico. En pocas palabras, lo meten todo "en el mismo saco". Esto hace que dicha denominación proyecte a cada una de ellas tanto la imagen positiva como negativa. Así la percepción generalizada es que la ONG como marca es admirada, pero individualmente genera desconfianza.

Otro de los motivos que ha propiciado esa mala gestión de la comunicación es el hecho de que el objetivo de la mayoría de las campañas de comunicación de las ONG ha sido conseguir financiación para desarrollar sus proyectos y potenciar su independencia, focalizándose en la mayoría de los casos en el fundraising, desatendiendo en mi opinión, los mensajes fundamentados en los resultados, o en el impacto real de la actividad. No es de extrañar por tanto, que sólo atraigan la atención de los medios de comunicación cuando hay una catástrofe o algún escándalo en el que estén implicadas asociaciones u ONG. Y es que a pesar de que los grandes medios de comunicación han creado secciones específicas para el sector no lucrativo, las ONG por lo general no aprovechan como deberían esas ventanas hacia el exterior.

Según un estudio realizado por Ballesteros sobre la publicidad en prensa de las ONGD: «La publicidad realizada por las ONGD españolas en el trienio 1998-2000 podría considerarse una publicidad basada en la apelación a los sentimientos, a la sensibilidad del ciudadano, pues utiliza imágenes y palabras con gran contenido emocional.» (Ballesteros, 2002a:190). Asimismo, en un 60% de los anuncios estudiados, la única colaboración que solicitan las ONGD era monetaria, y en un 23% de los casos coincidía con que se había producido una catástrofe natural (Ballesteros, 2002b:114).

Según Herranz de la Casa, los prejuicios que existen en las ONG para no dedicar esfuerzos, recursos y tiempo a la comunicación son estos:

- La gestión de la comunicación es sólo un gasto y no una inversión.
- Gestionar la comunicación es caro porque se asocia sólo con la publicidad.
- La comunicación es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados.
- La comunicación se limita a editar una revista para el trabajador o socios que, en muchos casos, apenas se lee.
- La gestión de la comunicación precisa de abundantes recursos humanos y financieros.
- La formación en comunicación no es necesaria, todas las personas saben comunicarse. (Herranz de la Casa, 2006a: 109)

Coincidimos con este autor en que estas falsas ideas provocan la escasa utilización de los recursos comunicativos por parte de las organizaciones, como muestran los datos, y provoca que la estrategia de comunicación esté todavía en un punto muy incipiente en estas organizaciones.

Según esta misma investigación, sólo un 31,7% de las organizaciones realiza campañas de comunicación externa regularmente. En este sentido, destacan en negativo las fundaciones (un 37% no ha realizado ninguna campaña), mientras sobresalen con un 35% las asociaciones empresariales que desarrollan campañas con una mayor regularidad. En referencia a los medios de comunicación utilizados, las asociaciones empresariales se sirven sobre todo de la prensa especializada para hacer actividad de lobby y de los eventos (seminarios, ferias y congresos sectoriales, etc.) para difundir sus actividades entre sus socios actuales y potenciales. Sin embargo, y a diferencia del resto de las ONG, el objetivo de su comunicación es fundamentalmente influir en el gobierno y en la sociedad. (Herranz de la Casa, 2006b: 109)

Las entidades más pequeñas, por no tener un departamento de comunicación, muchas veces ni se lo plantean y el acceso a estos medios normalmente lo acaparan las grandes ONG y particularmente las de cooperación internacional que cuentan con departamentos profesionales de marketing y comunicación.

Pero, ¿por qué es tan necesaria una adecuada gestión de la comunicación en el ámbito del tercer sector social?

Las ONG necesitan comunicar fundamentalmente para dar a conocer a la sociedad los proyectos que llevan a cabo, para obtener colaboraciones y captar donantes, simpatizantes, voluntarios y socios, pero también para sensibilizar sobre los auténticos problemas del mundo actual (derechos humanos, medio ambiente, marginación...) a la opinión pública y a las distintas Administraciones. Los colectivos en riesgo de exclusión (discapacitados, inmigrantes, sin techo, etc) pueden considerarse como los principales beneficiarios de las campañas de comunicación del tercer sector, que permiten visibilizarlos en una sociedad en donde cada vez tiene menos cabida lo que no es acorde con los cánones de estética y de entretenimiento, ampliamente establecidos.

También la comunicación interna es muy necesaria, pues genera altas dosis de motivación al permitir la participación de las personas involucradas en la organización. No hay que olvidar que para lograr esto, ha de ser coherente con la comunicación que realice la entidad para captar voluntariado u otros recursos como los financieros. Debe reflejar y ser fiel con los valores de la entidad al tratar con sus beneficiarios. Y así, en cada una de las áreas de la entidad no lucrativa, la comunicación interna se muestra como un elemento clave para lograr la sintonía y conexión precisa entre los distintos equipos de trabajo. Esta es la esencia transversal de la comunicación interna en el tercer sector porque permite también llegar a personas con ganas de involucrarse en una causa de forma desinteresada y voluntaria: el voluntariado es parte esencial del sector no lucrativo y está en el origen mismo de la mayoría de iniciativas desarrolladas a lo largo de la historia de este sector.

La comunicación que generan las organizaciones también informa y presiona a las administraciones públicas para generar cambios legislativos necesarios. A través de la incidencia política, las organizaciones consiguen la creación de espacios de diálogo con diferentes actores sociales, y ayudan a la generación de un discurso transformador de la sociedad. Como se puede deducir, en todos estos procesos de comunicación, las nuevas tecnologías adquieren un peso específico nada desdeñable, como herramienta que garantiza la efectividad de la comunicación del tercer sector con sus diferentes públicos, a fin de alcanzar a un colectivo cada día más amplio derivado de la globalización que se está experimentando a pasos agigantados.

Así mismo, no debemos obviar que las organizaciones del tercer sector son las principales interesadas en demostrar que su labor es eficiente y responde a unos estándares éticos, y para ello la mejor herramienta que tienen a su alcance es la comunicación a fin de poder mostrarse transparentes ante sus grupos de interés. Como afirma Herranz de la Casa "la transparencia es el camino que permitirá a los ciudadanos reconocer la legitimidad del trabajo que realizan las ONG y la comunicación se puede convertir en el mejor elemento generador y transmisor de credibilidad. La comunicación corporativa es la herramienta estratégica que hace de la comunicación, un acto planificado y coherente para mostrar transparencia, ganar confianza y consolidar reputación" (Herranz de la Casa, 2006).

Estamos convencidos de que sólo a través de una adecuada gestión de la comunicación en las ONG se podrá rendir cuentas eficazmente y se ganará en la transparencia del sector. Cuando decimos adecuada gestión de la comunicación nos estamos refiriendo al hecho de que es necesaria la realización de planificación estratégica de la comunicación en estas entidades, utilizando el enfoque multistakeholder, es decir implementando planes de comunicación diferenciados dirigidos segmentadamente a cada uno de ellos.

Las organizaciones del tercer sector, a diferencia de las organizaciones empresariales, no tienen como objetivo final generar beneficios económicos. Su objetivo por el contrario pivota en una misión mucho más trascendente: conseguir hacer de este mundo, un mundo mejor, una sociedad mejor a través de su intervención, como un agente de transformación social. Y es que gracias a la comunicación, personas que antes desconocían la actividad de las ONG, se motivan respecto a sus causas, y ayudan a conseguir el cambio social por el que trabaja la organización.

Desde esta filosofía del cambio social, las organizaciones del tercer sector informan y sensibilizan a la sociedad sobre aquellas cuestiones que consideran necesario promover o cambiar y trabajan duramente a diario asumiendo su responsabilidad como agente de transformación y mejora social. Para ello, no cabe duda que es básico ser capaces de comunicarse con la sociedad en la que interactúan, desarrollando campañas de comunicación de manera segmentada hacia cada uno de sus públicos de interés. La comunicación por tanto es la clave para alcanzar el nivel de legitimación ante la sociedad que necesita el tercer sector de acción social, al objeto de obtener el apoyo económico de las distintas Administraciones, el sector privado y la opinión pública.

La comunicación es, de esta manera, una parte esencial de estas organizaciones porque está ligada a su propia razón para existir. Así, por ejemplo, mientras las empresas comunican para existir (vender más), las entidades sin ánimo de lucro existen para comunicar (por una sociedad mejor).⁷ (Vidal, 2005).

Una excelente manera de definir el objeto de la comunicación del tercer sector social es la que realiza el profesor Carlos Soria (2005) refiriéndose a las relaciones públicas, pudiéndose afirmar que el objeto propio de la comunicación del tercer sector social es "lograr un entendimiento entre las organizaciones y sus públicos, a través de la información de sus fines y de las actuaciones que se están llevando a cabo en el entorno social. El resultado que se intenta es crear un estado de opinión favorable a la organización".

No cabe duda de que la evolución hacia la cultura de la comunicación es un reto global para el tercer sector, transversal a todas las entidades independientemente de su tamaño o ámbito de actuación.

El papel de la comunicación en la gestión de estas organizaciones es clave para trasladar de una manera eficiente y transparente la actividad que realizan. Lograr la visibilización de lo que se hace o capturar fondos no debe ser el único objetivo. La comunicación debe entenderse como una actitud transversal en toda la organización para construir una imagen de confianza y construir una buena reputación para que este sector obtenga la legitimidad que se merece, por eso es importante la planificación estratégica de las campañas de comunicación, para huir de planteamientos cortoplacistas en acciones de comunicación destinadas exclusivamente a la captación de fondos o cuando se producen determinadas catástrofes.

6.- CONCLUSIONES

Las entidades del tercer sector de acción social dependen del apoyo social que reciban para conseguir recursos económicos y humanos (voluntarios), por un lado, y legitimidad y confianza para desarrollar sus proyectos con los colectivos beneficiarios de su actividad, por otro. Esta confianza social es muy frágil y muy sensible a la percepción y a la opinión que se tenga de la actividad de las entidades del tercer sector, siendo muy difícil conseguirla y al mismo tiempo, muy fácil perderla.

En España hasta ahora, las organizaciones no lucrativas gozaban de una relevancia, un poder sutil, una confianza y una influencia cada vez mayor a la hora de promover iniciativas y sensibilizar a los poderes públicos, a las empresas y a los ciudadanos sobre temas como el medio ambiente, la cooperación o los derechos humanos. No en balde, en los diferentes índices de confianza que se publican regularmente, en general, las organizaciones sin ánimo de lucro obtienen unos valores que demuestran un alto grado de confianza social y aparecen con puntuaciones más altas superando con creces a las administraciones públicas y a las empresas.

⁷ Véase Anuario 2005 DIRCOM. Observatorio del tercer sector. Vidal, Pau.

Sin embargo, poco a poco están perdido esa aureola de «confianza» y credibilidad que tenían. Entre las razones que han llevado a esta nueva situación, numerosos autores apuntan su cercanía a empresas y gobiernos que hacen cuestionar su independencia; los recientes y numerosos escándalos, abusos o malas prácticas que aparecen en los medios de comunicación, y en tercer lugar, sigue siendo un sector del que se desconocen datos y magnitudes reales que permitan conocer cuántas son, cuántos socios tienen, qué presupuesto manejan, etc.

El principal problema es que existe una falta de planeamiento estratégico en la comunicación, y se actúa por impulsos, a golpe de catástrofe, solicitando fondos para ayuda humanitaria. Los equipos de gestión hasta el momento no se han ocupado de establecer estrategias segmentadas de comunicación hacia los distintos públicos de interés de las entidades. Por otro lado, en los procesos comunicativos que se implementan en la actualidad, se percibe una escasa comunicación interna de las entidades del tercer sector, produciéndose descoordinación de mensajes entre el público interno de las organizaciones. En la mayoría de los casos hay nula inversión en los procesos comunicativos hacia el exterior. Sólo se hace comunicación para capturar fondos, no para construir una imagen de transparencia, lo cual repercute a largo plazo en la reputación de las organizaciones, pero también del sector en su conjunto.

No obstante, aunque las campañas de comunicación que se realizan se focalizan en la captación de fondos, esto no tiene por qué ser incompatible con otros fines más loables, siempre y cuando los mensajes no sean confusos. La coexistencia de diferentes objetivos en las estrategias de comunicación del sector, no tiene por qué ser un inconveniente para que las campañas se fundamenten en valores éticos y solidarios. La identidad del sector, su imagen social y su prestigio como fortaleza podrían estar en juego.

A lo largo de este artículo hemos dejado patente que el tercer sector de acción social tiene un problema de falta de transparencia. Esta falta de transparencia genera una imagen negativa del tercer sector de acción social, que da como resultado una pérdida de confianza en la gestión que realizan y en el destino de los recursos que utilizan las ONG. Todo ello puede repercutir en la pérdida de recursos económicos para desarrollar los proyectos de las entidades del tercer sector. Por ello, una rendición de cuentas transparente del tercer sector, es el gran pilar para el mantenimiento de la reputación del sector, configurándose la comunicación como la piedra angular sobre la que se fundamenta su futuro. Sin embargo, la dificultad estriba en el hecho de que dentro del tercer sector social existe un deficiente enfoque del concepto “rendición de cuentas”, lo cual coadyuva a esa falta de transparencia. De hecho, muchas organizaciones entienden la rendición de cuentas con un mero mecanismo de transmisión de información para cumplir la ley, sin tomar en consideración las demandas de información que puedan tener los diferentes públicos de interés o stakeholders de las entidades del sector no lucrativo.

Y por si esto fuera poco se demuestra que los procesos de gestión en las entidades del tercer sector social no facilitan la transparencia. Las auditorías financieras no son suficientes como instrumento para la transparencia y sólo las grandes ONG realizan auditorías de gestión. Tampoco

aporta mucho a la mejora de la transparencia, el hecho de que por parte de la Administración no se tenga disponible o no se faciliten estadísticas actualizadas y estudios concretos y exhaustivos acerca del tercer sector social, lo cual genera desconfianza y desconocimiento sobre su dimensión real y el peso específico que tiene en la economía española.

Por otra parte, otro de los grandes retos a los que se enfrenta el sector es descubrir cuáles son los problemas que actualmente impiden que el tercer sector sea percibido de manera positiva por sus stakeholders y no cuente con el mismo nivel de relevancia que el sector público y el privado, para abordar una estrategia de comunicación eficaz que posibilite alcanzar la legitimación que le corresponde. Está contrastado que existe un porcentaje importante de personas de la opinión pública que desconocen, confunden y perciben a las organizaciones del tercer sector con una serie de atributos estereotipados o sesgados fruto de una falta de comunicación adecuada o una comunicación parcial difundida a través de los medios de comunicación. De hecho, la transparencia de la información que facilitan las ONG sobre el uso de los fondos, es uno de los principales escollos para reconquistar la confianza de la opinión pública en estas entidades. Del mismo modo, la propia autoimagen del sector, aun siendo positiva, no deja de ser crítica ni está exenta de preocupación, debido principalmente a la desconfianza que pueden provocar las crisis, la opacidad, la ineficacia o el cuestionamiento de la labor que desarrollan.

La cercanía a las empresas y a los gobiernos favorece la distorsión de la imagen que transmiten estas entidades lo que está intoxicando en gran medida la imagen de independencia del sector, ya que se percibe una fuerte dependencia económica de las administraciones. Así mismo, aunque se demanda una mayor profesionalización en la gestión de las entidades del tercer sector, se produce un elemento perverso en el mismo hecho, ya que esta misma profesionalización está derivando en que las ONG se identifiquen con el mundo mercantilista de las empresas.

Además, las frecuentes luchas de poder internas están saliendo a luz, dando la impresión de que los dirigentes no se dedican a trabajar por los objetivos humanitarios que movieron a los fundadores de las ONG, sino que sólo persiguen perpetuarse en el poder, utilizando estas entidades como un mero instrumento de enriquecimiento personal.

Por su parte, los medios de comunicación, dotados de gran capacidad de trascender a todas las capas de la sociedad, con posibilidad de crear, reforzar o moldear las opiniones y juicios de valor de las personas, han centrado su foco en este tipo de entidades y monitorizan su actividad con mirada cautelosa y crítica, a pesar de la valoración que todos comparten por el potencial de sus organizaciones. Es evidente que han contribuido significativamente a situar al tercer sector en el lugar que ocupa en la actualidad y esto puede deberse al creciente interés que las organizaciones que lo componen tienen en el marketing y la publicidad como instrumentos para obtener un mayor alcance de su visibilidad social. Por otro lado, la necesidad de luchar por los fondos privados, precipita la búsqueda de estrategias que les permitan llegar a más gente y aumentar de este modo las fuentes de financiación. El hecho de querer conseguir ese aumento de visibilidad de cara a la sociedad, así

como las causas que éstas persiguen, parece haberse convertido en un objetivo prioritario. Su presencia en los medios se convierte cada día en una misión esencial.

Pero esto no es óbice para reconocer que la importancia de los medios de comunicación en el proceso es capital. No se nos escapa el hecho de que la confianza que los públicos depositen en las entidades del tercer sector, depende en buena medida de la imagen que transmitan los medios, por lo tanto, es un indicador de vital importancia para la supervivencia y repercusión social de las mismas la presencia que exista en los medios por parte de las entidades y las causas del tercer sector. Pero no bajemos la guardia, ya que se corre el riesgo de que la imagen que se transmite a través de los medios de comunicación puede quedar reducida al ámbito de lo curioso o lo anecdótico, cuando no del tremendismo o la «pornografía humanitaria», según lo han calificado algunas voces críticas para referirse a la fórmula de sacudir las conciencias y promover campañas de apoyo económico a determinados proyectos.

Como conclusión final me gustaría destacar que se hace necesaria una reflexión y debate en el seno del propio sector para analizar, en la práctica, las motivaciones y los recursos con los que cuentan las entidades para diseñar y desarrollar políticas de comunicación externa y sobre el deber o el compromiso del tercer sector de acción social para evitar que a la sociedad se proyecten realidades falsas, distorsionadas o excesivamente superficiales. Para ello, el sector debe trabajar a favor de identificar un modelo coherente de comunicación externa, criterios y mecanismos para tender hacia él y propuestas concretas también para aplicar en la comunicación interna, ya que ello redundaría en un buen desarrollo de la imagen. Entendida como un eje transversal, pues, la comunicación formaría parte de una cultura organizativa renovada, obteniendo una valoración y profesionalización adecuada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASIS, Agustín de; GROSS, Dominique; LILLO, Esther y RADABÁN, Julia (2003), *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*, Fundación Luis Vives, Madrid. Descargado de la página Web http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual_Web.pdf
- BALLESTEROS GARCÍA, Carlos (2001), *Marketing con causa, marketing sin efecto*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- BAREA TEJEIRO, José y MONZÓN CAMPOS, José Luis (1999), *Tercer sector e instituciones sin fines de lucro en la contabilidad nacional*, en VITTADINI, G.y BAREA, M.: *La economía del non profit. Libre expresión de la sociedad civil*. (pp. 149- 165), Ediciones Encuentro, Madrid.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (coord.) (1995), *Casos prácticos de relaciones públicas*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (ed. 1999), *Manual de Relaciones Públicas empresariales*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (2005): *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*, McGrawHill, Madrid.
- CABRA DE LUNA, Miguel Angel y LORENZO GARCÍA, Rafael de (1993), *La constelación de las entidades no lucrativas: el tercer sector*, en RODRIGUEZ PIÑERO Y BRAVO FERRER, Miguel; LORENZO GARCÍA, Rafael de; JIMENEZ FERNÁNDEZ, Adolfo; CABRA DE LUNA, Miguel Angel et al.: *El sector no lucrativo en España* (pp. 27-51), Escuela Libre Editorial, Fundación ONCE, Madrid.
- SPACE EXCHANGE IRCO IESE (2007), *Estrategia de captación de recursos en el tercer sector social español*. Pin, J.R., Burgos, E. Garrido, J, Madrid.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS (CIS)(2001), *La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional*. Estudio nº 2419, mayo 2001.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (1999). *Directorio de ONGD 1998*, CONGDE, Madrid.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (2005a), *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: Así nos ven*, CONGDE, Madrid.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (2005b), *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2004*, CONGDE, Madrid.
- GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004), *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*, Civitas Ediciones, Madrid.
- HERRANZ DE LA CASA, José María. (2006), *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. Tesis doctoral presentada en marzo de 2006. Universidad Complutense de Madrid. Facultad Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo III.
- JIMÉNEZ ROMERO, C. (2005), *Jornada de debate- El valor de la comunicación en el tercer sector de acción social*. Plataforma de ONG de acción social.

- NÚÑEZ MARÍN, Antonio y GARRIDO LÓPEZ, Mar (2003), "El tercer sector en la encrucijada: entre la creación de valores y la gestión profesional", *Revista Ong Social. Fundación Luis Vives*, nº 15, mayo-junio, pp. 24-27.
- NYE, Joseph S. (2004a), *El poder creciente de las ONG*, *El País*, 3-7- 2004, pág.14.
- NYE, Joseph S. (2004b), *Soft power: the means to success in world politics*, Public Affairs, New York.
- PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003), *El tercer sector social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- PIN ARBOLEDAS, José Ramón (2004), *Información y comunicación en la toma de decisiones empresariales*, en BEL MALLÉN, José Ignacio: *Comunicar para crear valor*. (pp. 55-86), Deusto, Barcelona.
- PIÑAR MAÑAS, José Luis (dir.) (2001), *El tercer sector iberoamericano. Fundaciones, asociaciones y ONG*, Tirant lo blanc, Valencia.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (dir) (2000), *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Bilbao.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (coord.) (2002), *El tercer sector de acción social en la comunidad autónoma del País Vasco*, en PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003), (pp. 363-407).
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2004), *El Sector sin ánimo de lucro en España*, en SETIÉN, María Luisa y SANTIBÁNEZ, Rosa (eds.) (2004), *Las necesidades de formación del Tercer Sector* (pp. 17-35), Universidad de Deusto, Bilbao.
- SALAMÓN, Lester (dir.); ANHEIER, Helmun, et al. (2001), *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Fundación BBVA, Bilbao.
- VERNIS, Alfred et al. (1998), *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- VIDAL, Pau (dir.) (2002), *Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document de síntesis*, Centre d'estudis de Temes contemporanis, Barcelona.
- VILLAFANE, Justo, (1993), *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, Justo, (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, Justo, (dir.) (2002), *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2002*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, Justo, (2004a), *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, Justo, (dir.) (2004b), *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2004*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Sarah Ali
Sarah.Ali@gmx.de
Carmen Valor
cvalor@cee.upcomillas.es

LA ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA DIRIGIDA A LAS
PERSONAS MAYORES: ANALISIS DE SITUACIÓN Y
PERSPECTIVAS DE DESARROLLO EN ESPAÑA
SOCIAL ACTION AIMED AT SENIOR CITIZENS:
ANALYSIS OF THE CURRENT SITUATION AND
ITS POTENTIAL DEVELOPMENT IN SPAIN

Sarah Ali, Licenciada en Ciencias Empresariales Internacionales por la Universidad Pontificia de Comillas, actualmente trabaja para Johnson & Johnson. Este artículo es parte de su tesina de licenciatura, merecedora del Premio Aster de Investigación 2007, otorgado por ESIC.

Carmen Valor Martínez, Doctora por la Universidad Complutense de Madrid, MBA por la Universidad Carlos III y MSc Business and Community por la University of Bath. Profesora de la Universidad Pontificia de Comillas (Departamento de Marketing) y Profesora Visitante en cursos de postgrado de varias universidades (UNED, Universidad Complutense de Madrid, y University of Bath). Miembro investigador de varias instituciones, desarrollando proyectos relacionados con la Responsabilidad Social de la Empresa. Miembro investigador de Observatorio de la RSC, Fundación Economistas Sin Fronteras y CECOD. Su investigación ha sido publicada en libros, actas de congresos y numerosas revistas científicas internacionales.

RESUMEN

El cambio demográfico en Europa ha tenido como consecuencia un envejecimiento de la población y con él, un aumento de las personas mayores en situación de dependencia. Los sistemas informales de cuidado de las personas mayores, tradicionales en España, no son suficientes para dar respuesta a las necesidades de este colectivo. Aunque la Administración Pública ha elaborado un plan para resolver este problema, lo cierto es que no dispone de la financiación necesaria para atajarlo en el medio y largo plazo. Ante esta situación, este artículo examina si la empresa puede participar como socio en este proceso, apoyando, a través de la Acción Social, a este segmento de población. A través de un análisis de casos y de entrevistas en profundidad, este artículo describe la situación actual en España y presenta las tendencias de futuro para la ASE con personas mayores.

PALABRAS CLAVE

Acción Social, tercera edad, dependencia, España, empírico.

ABSTRACT

Demographic change in Europe has resulted in a steadily population ageing and, in turn, in an increase of the percentage of dependant elders. The informal care systems, common in Spain, are not sufficient to respond to the needs of this group. Although the government has recently launched a strategic plan to solve this issue, the thruth is that it lacks the financial resources to solve it in the mid and long term. In this context, this paper examines whether companies could be a partner of this plan, supporting this segment through their community investments plans. After conducting a case analysis and in-depth interviews with relevant agents, this paper describes the current situation and presents foreseeable trends for the community investments in the elderly.

KEYWORDS

Corporate community investments, elderly, dependance, Spain, empirical.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. TERCERA EDAD Y DEPENDENCIA EN ESPAÑA
3. LA GESTIÓN DE LA CAUSA EN LA ASE
4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA
5. RESULTADOS
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. INTRODUCCIÓN

Desde los años 90 la idea de que las donaciones empresariales deben ser invertidas con carácter estratégico ha ido afianzándose entre los profesionales de comunicación y marketing (Adkins 2000; Austin, 2000; Bennett 1998; McAlister y Ferrell, 2002; Mullen, 1997; Porter y Krammer, 2002; Sagawa y Segal, 2001). A esta "filantropía estratégica" se la llama en España Acción Social de la Empresa (ASE, en adelante). Se puede definir como una "estrategia sostenida de inversión en la comunidad, que trata de alinear los objetivos empresariales con las necesidades sociales, medio ambientales y económicas de la comunidad en la que opera la empresa, con el fin de promover los intereses a largo plazo de la empresa y reforzar su reputación, al tiempo que se resuelven de forma efectiva las necesidades de la comunidad" (Valor, 2004). Porque, como señalan Porter y Kramer (2002), lo característico de la filantropía estratégica es que "aborda importantes objetivos económicos y sociales a la vez" (Porter y Krammer, 2002). De la misma forma la define la Fundación Empresa y Sociedad (2001:2): "[l]a clave para que la empresa desarrolle una acción social de calidad es que la alinee con sus prioridades de negocio y que conozca y sepa responder adecuadamente a lo que su entorno espera de ella".

Esta idea de que la ASE puede cumplir objetivos económicos, además de los sociales, ha sido reforzada por el cuerpo empírico que trata de mostrar la relación entre inversión en la comunidad y resultados económicos, vía mejoras en la reputación y/o mayor lealtad de empleados y consumidores (Brown y Dacin, 1997; Carrigan y Attalla, 2001; Creyer y Ross, 1996; Gazdar y Kirchhoff, 2004; Genest, 2005; Roberts, 1996; Williams y Barrett, 2000).

En este contexto, este artículo analiza la relación de la empresa con la causa de las personas mayores. La causa de las personas mayores está ganando urgencia y visibilidad entre la opinión pública. Una de las consecuencias del cambio demográfico es el creciente porcentaje de mayores de 65 años y, dentro de este, el creciente número de personas mayores en situación de dependen-

cia. El cambio en las estructuras familiares y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ponen en peligro los sistemas tradicionales de cuidado informal de personas mayores dependientes (MTAS, 2005a).

La promulgación de la Ley de la Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia, conocida como Ley de dependencia, el pasado 30 noviembre de 2006, muestra la creciente importancia de este problema en España. La opinión pública en general ha calificado la nueva ley como un gran avance social. Sin embargo, según muchos expertos, queda todavía un largo camino hacia la puesta en práctica de todas las medidas aprobadas; la financiación a medio y largo plazo de las iniciativas aprobadas supone un gran reto para la Administración Pública.

Por tanto, este artículo trata de analizar si la empresa puede ser considerada un socio potencial con el fin de paliar el problema de la financiación de la estructura necesaria para dar cuidado y asistencia a los mayores en situación de dependencia. De forma más específica, este artículo pretende, primero, verificar si el colectivo de personas mayores es o no popular entre las empresas españolas. En segundo lugar, se trata de identificar las tendencias para el futuro y determinar los factores decisivos para su desarrollo.

Esta investigación resulta de utilidad tanto para las empresas como para otros agentes involucrados como las ONG e instituciones públicas. La importancia para las empresas consiste en prever una tendencia y generar una ventaja competitiva transformando este conocimiento en una herramienta de su estrategia de Acción Social. Las ONG pueden utilizar este conocimiento para generar nuevos recursos de financiación.

La estructura del artículo es como sigue. En primer lugar, se analiza con mayor profundidad la situación de los mayores, especialmente de los mayores en situación de dependencia, en España. En segundo lugar, se revisa la literatura para entender cómo las empresas eligen las causas que apoyan y cuáles son las causas favoritas para la ASE en España. En tercer lugar, se presentan los objetivos y la metodología. El cuarto apartado se dedica a exponer los resultados del estudio. Por último, se ofrecen conclusiones y recomendaciones, sintetizadas en un modelo para el fomento de la ASE con personas mayores.

2. TERCERA EDAD Y DEPENDENCIA EN ESPAÑA

El cambio demográfico no sólo es un tema cada vez más importante en España sino en casi toda Europa. La creciente esperanza de vida y la reducción en las tasas de fertilidad está ocasionando un envejecimiento cada vez mayor de la población europea. En los 25 países miembros de la Unión Europea viven actualmente 463,5 millones de personas (Eurostat/ U.S. Bureau of the Census, 2006)¹; de éstas, un 17% son mayores de 65 años, el porcentaje más alto del mundo. Se estima que el número de personas mayores de 65 va a pasar de 75 millones a aproximadamente 135 millones de personas en 2050, suponiendo este segmento de edad el 30 por ciento de la población total europea. Dentro de Europa la mayor proporción de personas mayores de 65 años vivirá en España (36% de su población total), Italia (35%), Alemania, Grecia y Portugal (todos 32 %), mientras que en Luxemburgo (22%), los Países Bajos (23%), Dinamarca y Suecia (ambos 24%) este segmento supondrá un porcentaje inferior (Eurostat, 2006a).

Las tendencias anteriormente descritas para Europa valen también para España. Con una tasa de fertilidad de 1,3, una de las más bajas en Europa, y una vida media de 80,7 (Eurostat, 2006b), mayor que el promedio europeo, se puede decir que España es un país muy representativo del cambio demográfico en Europa.

El envejecimiento va a continuar en los próximos años, en los que la población mayor seguirá incrementándose de manera notable, a la vez que disminuirá la proporción de personas jóvenes². En 2050, aproximadamente el 37% de la población española será mayor de 60 años. Además, el grupo de mayores de 80 años va a triplicar su número (MTAS, 2005a: 27). Es este el grupo que concentra la mayor parte de las situaciones de dependencia.

El concepto de la dependencia es un concepto muy amplio que se puede referir a diferentes contextos. El Consejo de Europa ha definido la dependencia en general como “la necesidad de ayuda o asistencia importante para las actividades de la vida cotidiana” o como “un estado en el que se encuentran las personas que por razones ligadas a la falta o la pérdida de autonomía física, psíquica o intelectual tienen necesidad de asistencia y/o ayudas importantes a fin de realizar los actos corrientes de la vida diaria y, de modo particular, los referentes al cuidado personal” (Comité de Ministros del Consejo de Europa (1998)³. La dependencia tiene distintas causas; una de ellas, no la única, es la aparición de discapacidades debido al envejecimiento.

En España, el número de personas dependientes en está en ascenso. Mientras que en el año 2005 las personas dependientes representaban el 2,6 % de la población, se estima que en el año 2020 serán el 3,1%. En total el número de personas dependientes aumentará en 2020, respecto a 2005, en un 33%. Además, el porcentaje de personas en situación de dependencia de grado 1 disminuirá (pasando de un 50% a un 47%), pero aumentará en un 4% el número de personas en situa-

¹<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

² Proyecciones de población disponibles en www.ine.es (acceso 30 de abril de 2007).

³ Comité de Ministros del Consejo de Europa (1998), Recomendación relativa a la dependencia [R(98)9]

ción de dependencia de grado 2 y grado 3. En concreto, el número de personas dependientes de grado 3 crece a mayor ritmo que los otros dos (MTAS, 2005a).

Todo ello no indica claramente una relación de dependencia y edad. Sin embargo, otros estudios han confirmado la relación existente entre la dependencia y el envejecimiento: el porcentaje de personas con limitaciones en su capacidad funcional aumenta cuanto mayor es el grupo de edad (INE y Fundación ONCE, 2002). Más del 32 por ciento de las personas mayores de 65 años tiene alguna discapacidad, mientras que, entre las menores de 65 años, la proporción de personas con discapacidad no llega al 5%. Aunque el aumento de la prevalencia es continuo conforme avanza la edad, a partir de los 50 años ese incremento se acelera de forma notable.

Las personas en situación de dependencia requieren la ayuda de otras según su grado de discapacidad. Esta ayuda puede aparecer en varias formas: el apoyo en domicilio, Servicio de Atención Diurna y Servicios Residenciales.

Los servicios de atención a domicilio se prestan, como indica su nombre, en general en el domicilio de la persona en situación de dependencia. Hay que distinguir entre la ayuda formal y la ayuda informal. La ayuda formal se diferencia de la ayuda informal por ser remunerada. En España, el 3% de las personas mayores de 65 años reciben apoyo formal, frente al 17% que recibe apoyo informal (MTAS, 2004; MTAS, 2005b).

Los servicios intermedios, situados en un punto medio entre el domicilio y el alojamiento en residencia para estancias prolongadas, abarcan un amplio número de posibilidades: estancias temporales en Residencias, asistencia a Centros de Día, estancias de día o de noche en centros gerontológico, vacaciones para personas dependientes, períodos de atención y evaluación sociosanitaria, etc. (MTAS, 2005a). Aunque sigue siendo un servicio que tiene menos peso en comparación con otros (alrededor de un 2,5%), está creciendo. Mientras que en 2000 había plazas suficientes para solamente 11% de las personas mayores a 65 años, en el 2004 este ratio había subido a 27% (MTAS, 2005b).

En cuanto a los servicios residenciales, actualmente en España existen alrededor de 275.000 plazas (cobertura del 3,8%), y sigue creciendo el número de plazas (incremento del 30% en 2004 en relación a 2000) (MTAS, 2005a). La decisión sobre un ingreso en una residencia depende en muchos casos de la situación económica de la persona en situación de dependencia o de sus familiares. Dos tercios de las residencias son de titularidad privada. El precio de estancia varía mucho entre las diferentes Comunidades Autónomas (MTAS, 2005a: 436). Según del Directorio General de la Comunidad de Madrid⁴, el precio de una plaza oscila entre 2.000 € y 3.000 €. Comparando este dato con la pensión media en España (2.224 € en 2006) se entiende claramente la carga económica que representa la dependencia para los ancianos y sus familias.

⁴ Entrevista personal con Carmen García, Técnico del área del Directorio General del Mayor

En conclusión, el análisis de situación de España muestra una preferencia por los sistemas informales de cuidado de mayores dependientes. Sin embargo, este sistema está en crisis (MTAS, 2005a) y es necesario arbitrar soluciones que garanticen la asistencia a este colectivo. La citada Ley de Dependencia de 2006 supone un programa estratégico para este problema, a desarrollar en 8 años. Sin embargo, el Estado no cuenta con los recursos financieros para solucionar el problema, sobre todo en el medio y largo plazo.

3. LA GESTIÓN DE LA CAUSA EN LA ASE

Como se decía en la introducción, para que se trate de verdadera acción social, la empresa debe diseñar y ejecutar las acciones con criterios estratégicos, buscando objetivos económicos y sociales. Este diseño estratégico debería reflejarse, principalmente, en la elección de la causa (Campbell et al, 2002). Sin embargo, los estudios muestran que esta no es la norma de diseño de ASE para muchas empresas. En España, según Empresa y Sociedad (2006) aproximadamente la mitad de las empresas hacen filantropía estratégica. El resto no puede considerarse como tal, bien porque no está alineado con objetivos económicos, bien porque no está alineado con objetivos sociales.

Por un lado, varios estudios muestran que no todas las empresas alinean su ASE con sus intereses estratégicos. Todavía algunas empresas (13%) deciden a qué causas destinar el presupuesto, apoyándose en opiniones subjetivas y preferencias personales, tal como se desprende de un estudio de 1998 sobre las 100 empresas españolas de mayor facturación (Projección, 2000). Este fenómeno se observa en otros países: la mezcla de preferencias personales, contactos existentes con personas e instituciones, y respuestas a peticiones de donaciones tienen como consecuencia que la mayoría de las empresas no desarrolla una línea de actuación clara y consistente a largo plazo, incurriendo, además, en altos costes financieros humanos de gestión (Gazdar y Kirchoff, 2004).

En el otro polo, tampoco todas las empresas atienden a criterios sociales cuando eligen su agenda social. Varios autores critican que la empresa elija las causas o las organizaciones que son más “vendibles”, no las verdaderamente necesarias (Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, 2005; Reisen, 2004; Valor, 2003).

Por tanto, para que la elección de la causa sirva a objetivos económicos y sociales a la vez, deben tenerse en cuenta tres criterios: los recursos y capacidades de la empresa y sus objetivos estratégicos, las preferencias de los stakeholders, y las necesidades más urgentes de la comunidad (Valor, 2007). Sólo si cumple con estos tres criterios la ASE será creíble y pasará el proceso de legitimización al que le somete la sociedad (Bruhn, 2003; Godfrey, 2005; Schmidt, 2000).

Muchos autores señalan como criterio fundamental que la causa debe coincidir con los “gustos” de los clientes: “Si actualmente los consumidores se preocupan por la conservación de la naturaleza, por la distribución de la riqueza o la integración de los inmigrantes, exigirá esa misma preocupación de las empresas y la imagen corporativa deberá responder a los criterios establecidos por su público objetivo” (Mendéz Sordo, 2004: 5). Sin embargo, este criterio utilizado en exclusiva

puede llevar al fenómeno que se conoce como “miopía”, ya que hay que tener una cierta proactividad para encontrar nichos nuevos y desarrollar las habilidades para detectar nuevas necesidades sociales no satisfechas, que permitan la diferenciación frente a otras empresas (Bruhn, 2003).

Una vez establecidos los factores de éxito para la elección de la causa, se describe a continuación la situación en España. Según la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial el crecimiento de la ASE en España empezó en los últimos cinco años a raíz de un renovado auge, tanto a nivel europeo como internacional (Rabanal, 2004). También la Fundación Empresa y Sociedad (2001) concluye que la acción social tiene cada vez más importancia en la sociedad española. Poniendo de manifiesto como el número de noticias sobre acción social en la prensa, se ha multiplicado por tres durante el último año en España⁵.

No es fácil obtener cifras de lo que gastan las empresas españolas en total en la ASE. Según el estudio de F. Empresa y Sociedad (2006) la inversión total en 2005 fue de 180 millones de euros, según los datos aportados por 122 empresas. Las Cajas de Ahorro juegan un papel importante en la ASE en España. En 2005 destinaron 1.375 millones de euros a Obra social, lo que equivale al 27 por ciento del beneficio neto del sector de este año (CECA, 2005).

En relación a las causas apoyadas, un estudio realizado por la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial (AEDME) (Rabanal, 2004) sobre una muestra de 96 empresas, revela que las causas más populares son: Ayuda al Exterior (62,5%), Discapacitados (57,3%) y Niños (50%), mientras que causas menos atractivas son la Juventud (12,5%) y la Mujer (11,5%). La Tercera Edad se encuentra entre las dos, con un 19,8% de menciones⁶. El último estudio de Fundación Empresa y Sociedad (2006), sobre 532 proyectos analizados, encuentra que los principales temas de interés son el empleo y la integración laboral, así como la educación y la integración social. Los servicios asistenciales, más relacionados con el segmento objeto de análisis, tienen menor presencia (16% en 2006), aunque se observa una tendencia creciente en relación a 2003.

En conclusión, la elección de la causa pasa por combinar criterios económicos (los intereses estratégicos de la organización) con criterios sociales (los intereses estratégicos del país o de la comunidad). En España, a la vista de los estudios existentes, la causa de las personas mayores no parece una causa muy popular. Dado que ningún estudio anterior se ha centrado en este asunto, es preciso un estudio para valorar el interés estratégico para la empresa, ya que el interés social ha quedado demostrado en la sección segunda de este artículo.

⁵ Fundación Empresa y Sociedad, “La acción social de las empresas en la prensa escrita en 2006” en www.empresaysociedad.org (acceso 10 de junio de 2007).

⁶ Como señala uno de los revisores, la cantidad que dedican las empresas a esta causa es muy pequeña, con excepción de las Cajas de Ahorro. Por tanto, se pone de manifiesto la diferencia entre su importancia simbólica y el verdadero impacto social.

4. OBJETIVOS Y METODOLOGIA

Como se decía, este artículo pretende dar respuesta a dos preguntas de investigación:

PI₁: ¿Cuál es el estado actual de la ASE con personas mayores en España?

PI₂: ¿Se convertirá esta causa en atractiva para la empresa en el futuro?

Con el fin de dar respuesta a las dos preguntas de investigación, se realizaron dos estudios. El primer estudio analizó *información pública*, principalmente ofrecida por las propias empresas en sus informes anuales y en sus páginas web. Su objetivo es proporcionar una vista general sobre la situación actual de la ASE frente a personas mayores en España. El segundo estudio consistió en la realización de *entrevistas en profundidad*, con el fin de obtener más información de la disponible en las fuentes públicas consultadas.

4.1 Primer estudio: análisis de casos.

Se tomó como universo las 126 empresas recogidas en el “Informe Anual Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España”, elaborado por la Fundación Empresa y Sociedad y publicado en 2006. Este informe es la más completa fuente sobre ASE de la empresa española. Analizando las fichas individuales de cada empresa, se identificaron 26 empresas que habían realizado por lo menos una actividad con personas mayores. Después, se analizaron estas 26 empresas en profundidad, mediante la consulta de fuentes públicas de información (informes anuales, página web, notas de prensa). Para que el análisis fuera consistente entre las empresas analizadas, se estableció una estructura de recogida de datos, utilizando las siguientes variables: sector, subgrupo (persona mayor vs. mayor en situación de dependencia), proyectos, grado de comunicación de la colaboración, y grado de compromiso. Esta última variable hace referencia al tipo de actividades realizadas con el segmento estudiado. Se formaron tres grupos de actividades:

Actividades marginales. Pocas actividades y/o de carácter puntual y/o con poca involucración por parte de la empresa.

Actividades estratégicas extensas. Programas que cubren una amplia gama de actividades a medio o largo plazo. La empresa tiene una alta influencia en la gestión de los proyectos.

Actividades estratégicas específicas. Programas que se concentran en pocas actividades pero tienen un enfoque a medio o largo plazo. La empresa tiene una alta influencia en la gestión de los proyectos. En general, altamente relacionadas con el negocio de la empresa.

4.2 Segundo estudio: entrevistas en profundidad.

Los resultados anteriores permitieron describir el estado de situación de la ASE con personas mayores en España. Esta información fue completada mediante la realización de entrevistas en profundidad con los agentes intervinientes en los procesos de ASE: empresas, ONG, y Administración Pública. En total se entrevistaron a 12 personas representantes de empresas, ONG e instituciones gubernamentales. La entrevista fue personal con todas las organizaciones entrevistadas con sede en Madrid; en dos casos, la entrevista fue telefónica.

Para la selección de los entrevistados se siguieron los principios del muestreo teórico (Glasser, 1978; Locke, 2001; Pandit, 1996; Sarantakos, 1998; Strauss y Corbin, 1990), esto es, seleccionando los casos que permitían un mejor conocimiento del fenómeno analizado y combinando los principios de similitud y diferencia. Todas las empresas seleccionadas formaban parte del universo identificado en el primer estudio. Para la elección de las empresas, se utilizó la calificación de "grado de compromiso", obtenida en el primer estudio. Además, se trató de cubrir un amplio abanico de organizaciones con distintas características, combinando distintos criterios tipológicos. Por un lado, se decidió entrevistar a las Cajas de Ahorro ya que muestran la mayor involucración con la causa. Se eligió a Caja Madrid (nacional, tamaño grande) y Caixa Galicia (local, tamaño medio-pequeño). Para la selección de las otras empresas se combinaron los criterios de sector, tamaño y presencia internacional. Se eligió a Telefónica (Telecomunicaciones), Grupo Lar (Construcción) e Iberdrola (Energía).

Se entrevistó a cuatro ONG, eligidas en función de cuatro criterios: tamaño, especialización y orientación. Como organización de un tamaño grande se decidió por Cruz Roja⁷. Además, se entrevistó a dos organizaciones más pequeñas, muy especializadas en la ayuda en el segmento de la tercera edad: Edad Dorada de los Mensajeros de la Paz y la Unión Democrática de los Pensionistas (UDP).

Para obtener el punto de vista de la Administración Pública, se entrevistó a un experto del Instituto IMSERSO y a dos representantes de la Comunidad de Madrid (Directorio de la Dependencia y Directorio del Mayor).

Las entrevistas se realizaron utilizando un guión semi-estructurado a partir de las siguientes variables: reconocimiento del problema, grado de compromiso con el segmento, motivación para realizar ASE y obstáculos, aspectos operativos (inicio del proceso, criterios de selección de proyectos y criterios de selección de la ONG), el papel de ONG e instituciones públicas y tendencias de futuro.

Para asegurar la fiabilidad, se utilizaron los procedimientos sugeridos por Punch (1998) y Strauss y Corbin (2001).

⁷ Se propuso una entrevista a Caritas, ya que representa a una categoría tipológica diferente: ONG grande, con orientación religiosa. Sin embargo, no se consiguió esta entrevista con Caritas.

5. RESULTADOS

5.1 Primer estudio: estado de situación de la ASE con personas mayores en España

En relación a los sectores, los Bancos y Cajas representan de forma conjunta un tercio de los sectores representados (34%). Les sigue el sector de la Energía, Construcción e Inmobiliaria (19%) y empresas de sanidad (15%). El sector de las Tecnologías de Comunicación e Información representa un 18%. Entre las empresas restantes que se han agregado bajo la rúbrica "Otros" se encuentran compañías de transporte, un servicio de correo y un canal de televisión. Estos resultados muestran una fuerte concentración de sectores que tienen algún interés de negocio en este segmento, aunque hay notables ausencias como productos de consumo, cadenas de distribución, ropa o automóviles.

En el análisis de los tipos de causas se distingue entre dos segmentos dentro del grupo "personas mayores": mayores activos, con un alto grado de autonomía (personas activas) o mayores en situaciones de dependencia (personas dependientes). Esta diferenciación es muy importante ya que el diseño de los proyectos dirigidos a estos dos subsegmentos es muy distinto. La mitad de los proyectos se dirigen a personas en situación de dependencia; casi un quinto de las empresas se dirige a personas activas y dependientes y solamente un 15 por ciento se dirige exclusivamente a personas activas. Se puede interpretar este reparto como reacción de las empresas a las crecientes necesidades de las personas mayores en situación de dependencia.

Poniéndolo en relación con los sectores, se observa que el sector Sanidad y los sectores Energético, Construcción e Inmobiliaria tienen un enfoque dirigido a personas dependientes. Las Cajas en general intentan dirigirse a ambos segmentos cubriendo un amplio abanico de actividades. Los sectores que se dirigen principalmente a personas activas son el sector de la informática y el transporte.

La explicación para estas relaciones resulta evidente. El sector de la Construcción lleva a cabo sobre todo proyectos de renovación o mantenimiento de residencias para personas dependientes. El sector de la Informática se ha especializado en proyectos de formación de personas mayores en cuanto a las nuevas tecnologías, un área en la cual solamente pueden participar personas que todavía disponen de ciertas capacidades. Finalmente, se puede decir que el enfoque de las Cajas en ambos subsegmentos es un indicador de la amplitud de sus actividades, que se va a analizar más en profundidad en siguiente apartado.

A continuación se enumeran los tipos de proyectos principales de las empresas analizadas y se darán de manera ilustrativa algunos ejemplos.

Tabla 1: Proyectos realizados con los mayores

Ejemplos de proyectos dirigidos a personas mayores activas	
Centros de día de encuentro	Espacios de formación y sociabilización para nuestros mayores (Caja de ahorros el monte)
Formación tecnológica	Programa que facilita el uso de Internet a personas con problemas de visión (IBM)
Talleres	Talleres de fotografía digital, revistas o inglés (La Caixa)
Ofertas especiales	Tarifas especiales para personas mayores (Renfe)
Ejemplos de proyectos dirigidos a personas mayores en situaciones de dependencia	
Residencias	Creación de una residencia y mejora y mantenimiento (Abengoa)
Centros de día	Centros de día gratuitos para clientes (Caja Madrid)
Atención a domicilio	Voluntariado de visitar personas mayores en sus viviendas (Iberdrola)
Teleasistencia	Servicios de asistencia para personas mayores (Telefónica móviles España)
Formación de profesionales	Formación de personas para trabajar como profesionales en la atención a personas mayores (Caixa Galicia)
Ofertas especiales	Personas mayores que residen en residencias pueden recibir gratuitamente envíos (MRW)

Fuente:Elaboración propia

Para valorar el compromiso de la empresa con esta causa, se analizó el número de proyectos realizados, el plazo de los programas y la involucración de la empresa (mediante donación a ONG o gestión propia de los proyectos). Como resultado de este análisis se clasificó el programa de cada empresa en tres grupos: actividades marginales, actividades estratégicas extensas, actividades estratégicas específicas.

Se observa que la gran mayoría de las empresas analizadas llevan a cabo proyectos específicos (proyectos con vocación de continuidad, pero limitados en número); un quinto de la muestra realiza solamente actividades marginales (actividades puntuales, que no forman parte estratégica de la ASE) y otros 15 % desarrolla programas extensos (proyectos sostenibles y de gran alcance). Al cruzar con el sector, se observa que los programas estratégicos extensos los llevan a cabo casi exclusivamente las Cajas de Ahorro.

Caixa Galicia es uno de los ejemplos destacados de empresa con un enfoque estratégico extenso en la ASE con mayores. Ha definido tres líneas básicas de actuación⁸:

- La Asistencia a la Dependencia, red de centros gerontológicos tanto propios como en colaboración,
- El Envejecimiento Activo, programa que agrupa múltiples actividades en 10 centros de mayores “orientadas a conseguir una participación activa de los mayores”,
- Formación de Profesionales para trabajar en la atención a personas mayores.

Casi todos los proyectos estratégicos específicos tienen alguna relación con el negocio. Así, por ejemplo Abengoa, como empresa de construcción, se dedica al mantenimiento de residencias o IBM, del sector de las Nuevas Tecnologías, se compromete a promover la alfabetización digital de personas mayores. Sin embargo, los programas de las Cajas de Ahorro van mucho más allá de su negocio. Quizá se deba a la cultura y misión específica de las Cajas de Ahorro, que disponen de mayores fondos y una mayor tradición de contribuir significativamente al bienestar de la sociedad.

Algunos ejemplos de proyectos estratégicos específicos son (Fundación Empresa y Sociedad, 2006):

“(…) Creación de una residencia que nació en 1989 para dar respuesta a esa falta de centros especializados de personas mayores.” (Abengoa)

“Apoyo de la apertura de la primera sede de la Asociación Amigos de los Mayores y colaboración en su financiación. Rehabilitación de ocho viviendas de personas mayores con escasos recursos en Valencia, en colaboración con la Fundación Rais y Asociación APIP.” (Grupo Lar)

Entre las empresas que realizan actividades marginales no parece existir un patrón claro por sector. Además, es muy probable que haya muchas más empresas en la muestra inicial de 126 compañías que realizan actividades marginales, pero, precisamente por ser marginales, no las mencionan en su listado de actividades realizadas. Algunos ejemplos de actividad marginal son (Fundación Empresa y Sociedad, 2006):

“Residencias de personas mayores gestionadas por la Asociación Mensajeros de la Paz - Edad Dorada, con 40 empleados que han donado sus cestas de Navidad” (ABM Amro)

“Prestaciones de ayuda económica para impulsar un planteamiento socio sanitario que intenta hacer frente a las consecuencias que la enfermedad de Alzheimer ocasiona tanto a los enfermos como a su núcleo familiar.” (FCC)

⁸ www.obrasocialcaixagalicia.org

Por último, en relación a la comunicación, se observa que en la inmensa mayoría de los casos (88%) las actividades recogidas en el informe de Fundación Empresa y Sociedad (2006) están también publicadas en las páginas web o informes anuales de las empresas. Por tanto, se puede afirmar que la empresa comunica su colaboración con empresas mayores. Las pocas excepciones son empresas con actividades marginales.

Sin embargo, hay grandes diferencias en cuanto a la intensidad de esa comunicación. Analizando la dimensión que ocupa la causa en su página web y/o informes de RSC, el grado de detalle y la existencia de una justificación, se concluye que casi la mitad de las empresas analizadas (48%) muestra una intensidad alta de comunicación, mientras que para un cuarto de las mismas se podría calificar de medio-alto. En las restantes, el esfuerzo de comunicación se clasificó como de grado bajo o no fue posible evaluarlo.

Una vez más, las Cajas no sólo realizan una amplia gama de actividades, sino que también son las que hacen el mayor esfuerzo de comunicación. Destacan también las empresas del sector de las Telecomunicaciones y algunas empresas de los sectores de la Energía, Construcción e Inmobiliaria.

5.2 Entrevistas en profundidad: formas de implantación actual y futuro de la ASE con mayores

Reconocimiento de la causa. Todos los entrevistados admitieron unánimemente que la causa del envejecimiento de la sociedad es una causa muy importante y actual en general en España. Todos se refirieron al cambio demográfico, al cambio del modelo familiar y a la creciente esperanza de vida. Según Edad Dorada, en España la gente se aleja cada vez más de sus familias y de sus abuelos y se está olvidando de que la familia es fundamental para la estabilidad de la sociedad. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados dijo que conocen pocas empresas que realizan ASE con personas mayores.

Son muy pocas las empresas que quieren colaborar con nosotros en proyectos para personas mayores. En el año pasado solamente 1 de 40 empresas que colabora con Cruz Roja colabora en proyectos específicos con personas mayores. La mayoría de las empresas prefiere las causas infancia, juventud e inmigración. (Cruz Roja)

Las empresas más veces mencionadas en este ámbito eran las Cajas en general, sobre todo Caja Madrid y La Caixa y empresas del sector farmacéutico, como la Fundación Pfizer. Esta tipología de empresas confirma otra vez los resultados del análisis previo de que los sectores que económicamente puedan tener un interés en el segmento de las personas mayores se involucran más con esta causa.

Las empresas no se interesan demasiado en las personas mayores; solamente cuando pueden sacar un beneficio como por ejemplo las agencias de viaje, las empresas farmacéuticas y las Cajas. (IMSERSO)

Sin embargo, se reconoció que la popularidad de la causa está aumentando entre las empresas: todas las ONG y empresas opinaron que debido al crecimiento del colectivo de las personas mayores, las empresas reconocen cada vez más este nicho. Pero el cambio, precisaron las ONG, se realiza muy lentamente.

Todas las ONG y las instituciones públicas están de acuerdo en que es importante que las empresas se involucren más en esta causa. La explicación siempre es la misma:

Se necesita a las empresas, porque particulares y la Administración Pública solamente disponen de recursos limitados. (Edad Dorada)

No se ve a las empresas como una fuerza sustitutiva sino complementaria, aunque algunas organizaciones (como Unión Democrática de Pensionistas) dice que hay que tender más al sistema estadounidense: los fondos monetarios para las ONG vienen mayoritariamente de las empresas privadas y no de la administración pública. Esto podría deberse a la falta de estrategias proactivas de las organizaciones que trabajan con personas mayores. Como reconoce la UDP, no se acercan a empresas privadas con las que no hayan trabajado antes. También la Administración reconoce que no hay programas estatales para fomentar la involucración de empresas. Por lo tanto, aunque es evidente el problema de cuidado de personas mayores dependientes y los problemas financieros para poner en marcha actuaciones de solución, no se está involucrando a la empresa como socio en este proceso.

Grado de compromiso de la ASE con personas mayores. Las empresas entrevistadas se pueden clasificar en los tres enfoques o grados de compromiso identificados en el primer estudio. Con enfoque estratégico extenso destacan las Cajas y Telefónica. Las dos Cajas entrevistadas dijeron que por su larga tradición con las personas mayores y las crecientes necesidades, este colectivo es absolutamente prioritario dentro de sus actividades, también en términos presupuestarios. Telefónica tras hacer un análisis de sus grupos de interés afirmó que el colectivo de las personas mayores en general, y de sus ex – empleados en concreto, es el más importante para la empresa, junto con el colectivo de los niños y los discapacitados.

Con enfoque estratégico específico destaca Iberdrola. Realizan algunas actividades cuando se les presenta un proyecto interesante.

Las personas mayores y los inmigrantes son colectivos muy importantes con crecientes necesidades. Puede ser interesante para nosotros en el futuro. De momento no vemos la relación de negocio con las personas mayores, pero realizamos algunos proyectos con ellas que nos ayudan también en conocer el tema/las organizaciones/ las necesidades. Nunca hay que descartar. (Iberdrola)

Por último, el Grupo Lar no tiene un enfoque estratégico para la ASE. Evalúan proyectos específicos según determinados criterios pero no se enfoca en un colectivo en concreto.

Motivación para la ASE con personas mayores. En relación a los motivos que llevan las empresas a hacer ASE con personas mayores, se observó una cierta materialización del sesgo de deseabilidad social (Wagner, 1997), frecuente en estudios sobre motivación para la ASE (Valor, 2006) y especialmente en España. Mientras que en encuestas, directivos en Europa y Estados Unidos reconocen abiertamente la motivación comercial de su ASE (Bennett, 1998; Campbell et al, 1999; Sybowicz y Magistrali, 1990; Shaw y Post, 1993), en España, los directivos justifican su ASE en términos altruistas, mencionando la motivación comercial en tercer lugar (Fundación Empresa y Sociedad, 2002). Como se anticipaba el riesgo de este sesgo, para minimizarlo se recurrió a la proyección, preguntando a las empresas por los motivos que otras empresas tienen para hacer ASE con mayores. Además, se hizo la misma pregunta a ONG y a la Administración Pública con el fin de tener una respuesta más fiable sobre las motivaciones.

Se observa el sesgo de deseabilidad social porque las empresas se atribuyen motivaciones puramente filantrópicas, mientras que atribuyen motivaciones comerciales a las demás empresas. Ninguna empresa – con la excepción de Telefónica – admitió un objetivo más allá del puro interés en el bienestar de las personas mayores y de la sociedad. Sobre todo las Cajas insistieron mucho en su motivación social:

Tenemos una larga tradición con las personas mayores. Tienen muchas necesidades que no están cubiertas por la administración pública. Nosotros queremos agradecerles su aportación a la sociedad que han hecho durante toda su vida. (Caixa Galicia)

La misma justificación la encontramos en el Grupo Lar y en Iberdrola. Las dos organizaciones entienden que el enfoque es altruista. Iberdrola admitió que sus aportaciones al sector de la tercera edad son “modestas” y persiguen en primer lugar el objetivo de “ir conociendo al colectivo y las organizaciones ya que algún día puede ser un colectivo importante para nosotros”. Además se espera un efecto positivo hacia el interior de la empresa, que los empleados notan “que hay una cierta sensibilidad”.

No esperamos ninguna repercusión para nuestro negocio. Perseguimos un enfoque puramente filantrópico. Ni nos gusta comunicar nuestras actividades agresivamente. (El Grupo Lar)

La única empresa que mencionó un interés claramente definido era Telefónica. Su programa se dirige sobre todo a personas mayores que anteriormente han trabajado para la empresa y tiene una finalidad definida: la empresa quiere aprovechar la capilaridad de las personas mayores a nivel nacional y su poder de recomendación. Se habla de una situación "win-win". Telefónica también mencionó su responsabilidad especial frente a las personas mayores por pertenecer a un sector que, además de las Cajas, ha generado el mayor número de prejubilados en España.

Las personas mayores han estado durante muchos años muy conectadas con la empresa. Todavía después de su jubilación están orgullosos y se sienten pertenecientes. Si la empresa corta rígidamente con sus ex – empleados pierde una red de alta capilaridad y unos de sus defensores más fieles. (Telefónica)

Sin embargo, las mismas empresas atribuyen una motivación comercial a las demás empresas.

Las empresas se dan cuenta cada vez más que son un colectivo también muy importante económicamente, tienen patrimonio, cada vez más recursos, cada vez más cultura. (Caixa Galicia).

De la misma opinión son las ONG. Todas coinciden en que las empresas buscan, en primer lugar, el atractivo de un colectivo para su negocio. Por un lado, acusaron a las empresas de que solamente se enfoquen en colectivos en las cuales ven un importante grupo objetivo para su negocio hoy o en el futuro, como por ejemplo los inmigrantes.

Las empresas no consideran el colectivo de las personas mayores como importante ya que hay otros colectivos socialmente mucho más rentables como por ejemplo los niños con sus padres que tienen mucho más recursos. (UDP)

Por otro lado pronostican un cambio necesario en el comportamiento de las empresas. Como las pensiones han aumentado en los últimos años y el colectivo en total ha crecido, las personas mayores se han convertido en un colectivo con poder económico. Según las ONG la mayoría de las empresas que ahora empiezan a involucrarse más buscan en primer lugar rentabilidad.

Las empresas se interesan en sus colectivos por interés económico puro y duro. En los niños porque son clientes de mañana y por el poder adquisitivo de los padres, en los inmigrantes porque son grandes consumidores, en la discapacidad porque es muy llamativa, pero el colectivo de los mayores no tiene futuro. Sin embargo, las cosas están cambiando porque las personas mayores se han convertido en un colectivo con poder económico. [...] Hasta que una persona muere se puede ganar dinero con ella. (Edad Dorada)

Un motivo que nadie de los entrevistados mencionó activamente pero fue confirmado por todos cuando se les preguntó, es la importancia de la preocupación de la sociedad en general para las personas mayores. Otro motivo que ha sido mencionado varias veces es la importancia que dan los propios empleados a una causa. Sobre todo el Grupo Lar considera con mayor prioridad los proyectos propuestos por sus propios empleados.

El empleado se siente orgulloso de su empresa y siente un mayor compromiso; además fomenta el trabajo en equipo y el desarrollo profesional. (Grupo Lar)

El beneficio en concreto resulta de los motivos anteriormente explicados. Ninguna empresa, excepto Telefónica, hacía referencia a un beneficio económico o financiero, sino más bien en términos de reputación y mejora de imagen.

No esperamos ningún beneficio para nuestra entidad. Queremos solamente ayudar y cubrir necesidades no satisfechas. (Caja Madrid)

Motivación para no hacer ASE con personas mayores. Al analizar los motivos de empresas para no realizar ASE con las personas mayores hay que tener en cuenta que solamente se ha entrevistado a empresas que realizan ASE con personas mayores de alguna manera. Por eso, las preguntas se formulaban en el sentido de por qué no había una mayor involucración con la causa y el segmento. Además se dió mucha importancia a las opiniones de las ONG, ya que son ellas las que reciben las justificaciones de las aceptaciones/rechazos de los proyectos.

Entre los principales motivos mencionados por ONG destaca la falta de poder de las personas mayores. Esta falta de poder se evidencia en varios ámbitos. En primer lugar, falta de poder económico, que explica el poco interés comercial en el segmento.

Las empresas se interesan en sus colectivos exclusivamente por interés económico puro y duro. Como los ingresos de las personas mayores todavía permanecen en un nivel muy bajo y la persona mayor no tiene perspectivas de futuro no son interesantes para las empresas. Nunca hemos tenido problemas para sacar fondos para niños o inmigrantes, para personas mayores sí. (Edad Dorada)

Según las ONG especializadas, la mayor involucración se debía a que las empresas empiezan a reconocer su importancia económica. Las personas mayores disfrutan hoy de mejores niveles de renta a título individual; de forma agregada, se trata de un mercado que no puede ser ignorado. Con todo, las ONG creen que “todavía hay otros colectivos socialmente mucho más rentables” (UDP).

En segundo lugar, tienen poco poder social. Detrás de este colectivo no hay tantas fuerzas como las hay para otros colectivos. Según Caja Madrid, detrás de otros colectivos muchas veces hay familias que conocen el sistema y que luchan por sus intereses mientras que la persona mayor muchas veces ya no tiene a personas que se ocupen de ellos y luchen por sus derechos.

Las personas mayores llaman poco la atención, no se valora mucho sus necesidades.
(Grupo Lar)

En tercer lugar, tienen poco poder “simbólico”. Algunos entrevistados mencionaron los “estereotipos negativos” como un motivo principal de las empresas para no apoyar a las personas mayores.

Existen muchos estereotipos negativos en nuestra sociedad. Las personas mayores están asociadas a enfermedades, muerte, incapacidad mental y física, soledad, pobreza y la falta de belleza. Por lo tanto las empresas se enfocan en segmentos que tienen más valor para la sociedad. (Caixa Galicia)

No es un tema muy glamoroso. (Caja Madrid)

Por otro lado, la falta de conciencia sobre las necesidades del colectivo es un motivo mencionado varias veces por las ONG y Administración Pública. Acusan tanto a la sociedad como a las empresas de no reconocer las necesidades de las personas mayores y de no considerar este colectivo como vulnerable.

El colectivo de las personas mayores es el que más necesita ayuda y es el más desfavorecido. Antes de poder ayudar las empresas tienen que reconocerlo. (UDP)

Sin embargo, la propia Administración Pública entiende que es suya la responsabilidad del segmento, en exclusiva. Por tanto, la sociedad puede ser consciente del problema, pero en España se mantiene un “monopolio estatal” sobre la solución.

No se ve los problemas de las personas mayores, solamente cuando hay dependencia, pero esto está en manos de la Administración Pública. (IMSERSO)

Las empresas privadas quizás se podrían involucrar más en proyectos para personas mayores todavía activas, pero la atención a personas mayores en situaciones de dependencia debería permanecer responsabilidad de la administración pública. (Directora de la Dependencia)

Un tercer motivo es la falta de cauces de colaboración. El ejemplo de Iberdrola lo muestra claramente. Según su estrategia de ASE apoyan colectivos y proyectos que crean sinergias con su negocio, la energía. En la causa de las personas mayores no han encontrado todavía un nexo:

No es que hayamos excluido el colectivo de personas mayores rígidamente sino que todavía no hemos encontrado un nexo con nuestro negocio como lo tenemos para otras causas. Si resultaría, por ejemplo, que el consumo de energía de los aparatos de diálisis representa un gran cargo para las personas mayores y si una ONG tuviera un programa diseñado para ayudar a estas personas sería un proyecto interesante para nosotros. (Iberdrola)

Según la empresa, es responsabilidad de la Administración Pública diseñar estos cauces de colaboración. Sin embargo, la Administración Pública no dispone de planes para involucrar a la empresa en este segmento.

Si es importante que las empresas se metan en este tema en el futuro. Pero primero habría que buscar cauces de colaboración. (IMSERSO)

Finalmente, se menciona la preferencia de las empresas para apoyar causas más puntuales como congresos o eventos, mientras que las ONG buscan, sobre todo para el sector de la tercera edad, flujos continuos, con el fin de poder garantizar la asistencia a personas mayores.

Aspectos operativos de la ASE con personas mayores. De forma más específica, se preguntó a las empresas por qué habían elegido esta causa para su ASE. Se identificaron dos enfoques claramente distintos: el enfoque reactivo y el enfoque proactivo (Austin, 2000; Sagawa y Segal, 2001). Muestran un enfoque reactivo las empresas que apoyaron la causa cuando organizaciones sociales les presentaron proyectos con este segmento. Este sería el caso de Grupo Lar o de Iberdrola. Aunque este enfoque pueda parecer menos estratégico desde un punto de vista comercial, lo cierto es que presenta la ventaja de no excluir ningún colectivo a priori. Así llega la ayuda a distintos colectivos y no se “cierra ninguna puerta desde el principio” (Iberdrola).

No vamos por colectivos, sino por proyectos. No nos enfocamos en un colectivo en especial sino todo depende del diseño del proyecto. Si nos parece interesante y bien justificada lo apoyamos. (Grupo Lar)

Sin embargo, muestran un enfoque proactivo las empresas que eligieron la causa y después seleccionaron los proyectos. La empresa llega a elegir el segmento de personas mayores, bien por identificarlo como grupo estratégico para el negocio, bien tras identificar que es un tema de interés para sus stakeholders. Telefónica es un ejemplo del primer enfoque; tras realizar un estudio de sus stakeholders, concluyó identificando a las personas mayores como un colectivo prioritario para su negocio; especialmente, los ex-empleados como “embajadores” de la marca.

Hemos analizado los colectivos existentes y los tres grupos de interés que son más importantes para Telefónica son los discapacitados, las personas mayores y los niños. [...] Luego hemos hecho un análisis de lo que quiere el colectivo de las personas mayores – en especial nuestros ex – empleados y hemos desarrollado el proyecto de la red interactiva. (Telefónica)

Otras empresas encajan en el enfoque “proactivo social”. Caixa Galicia, por ejemplo, realizó una encuesta entre la población, con el fin de identificar las necesidades de la sociedad y darles respuesta. Otras, como Grupo Lar, apoyaron algunos proyectos porque así lo habían sugerido sus empleados. En comparación con los primeros dos factores es un motivo mucho menos estratégico en cuanto al mercado.

En cualquier caso, antes de seguir adelante con la colaboración se verifica que la causa/proyecto cumple con algunos criterios. En algunos casos, el criterio aplicado es el *fit* (Godfrey, 2005; Pringle y Thompson, 1999): la coherencia de la causa con su estrategia de negocio. Este criterio implica considerar no sólo si el proyecto o la causa pueden generar negocio (criterio que la empresa no cita, pero la ONG sí), sino si la empresa puede contribuir de forma mejor o más específica a la causa/proyecto (Porter y Kramer, 2002). Este sería el caso de Grupo Lar, que valora si pueden aplicar su know-how específico al proyecto.

Otro criterio relevante es la urgencia de la necesidad. Las Cajas insistieron mucho en este aspecto. Se buscan necesidades no cubiertas por la Administración Pública. Caja Madrid, incluso, ha creado una unidad funcional denominada "Observatorio", que investiga continuamente nuevas necesidades.

Por último, las empresas evalúan al socio (ONG), con el que realizarán el proyecto. Uno de los indicadores más utilizados son los informes que organizaciones como Fundación Lealtad y Fundación Empresa y Sociedad emiten de las ONG. Las organizaciones sociales con mejor reputación entre los entrevistados son la Fundación Alzheimer, CEOMA, Mensajeros de la Paz y la Unión democrática de los Pensionistas.

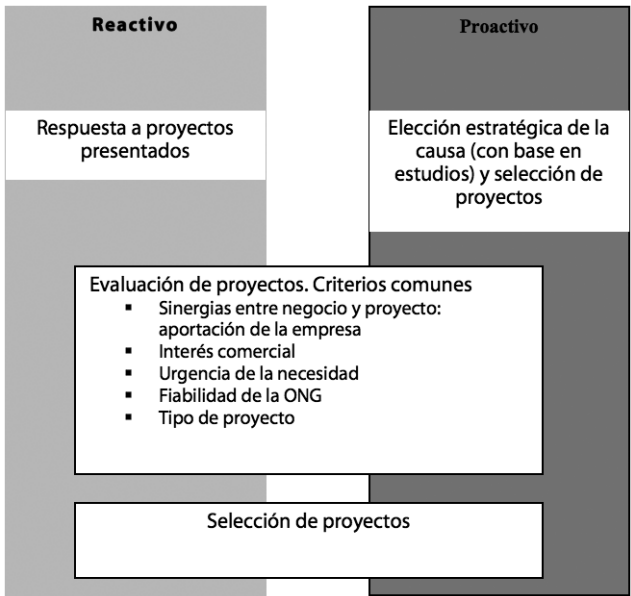
No queremos dar sólo dinero, sino saber concretamente los fines para que el dinero no se gasta en administración sino sólo en la necesidad. (Iberdrola).

Un criterio mencionado por las ONG y no por las empresas es la duración del proyecto: las empresas tienden a favorecer un enfoque cortoplacista, financiando proyectos eventuales y no estructurales.

Es mucho más fácil conseguir dinero para un evento puntual, como por ejemplo un congreso, que para una actividad continua, ya que la duración es limitado, el importe también y la publicidad para la empresa relativamente alta. (Edad Dorada)

Además de estos criterios comunes, cada empresa utiliza otros, como la zona en la que opera la ONG, el tamaño de la donación requerida, o el número de beneficiarios.

Cuadro 1. Aspectos operativos de la ASE con personas mayores



El papel de los otros agentes político-sociales. En general todas las empresas y ONG han coincidido en señalar el papel que juega Administración Pública en el fomento de la causa de las personas mayores.

Es importante que la administración pública promueva ciertas causas ya que por su poder de otorgar encargos pueden exigir de las empresas que cumplen también ciertas causas sociales. (Cruz Roja)

Parece ser importante principalmente para crear una conciencia de la problemática entre la sociedad en general y, de esta manera, también entre las empresas. Según Telefónica, si la causa es hoy más popular es precisamente por la creciente actuación del Estado. Las empresas pueden adoptar sus propias líneas de actuación, pero si una causa está impulsada por la Administración se hace más visible.

Las empresas responden al impulso del Estado. Tienen que aprovechar la visualización de una causa en la sociedad. Un impulso importante ha sido la aprobación de la Ley de la Dependencia y la atención pública en cuanto a esto. (Iberdrola)

Por lo tanto, para que la empresa colabore más con este segmento, es preciso mejorar la notoriedad del mismo. A esta tarea debe dedicarse el Estado y con él, deben colaborar los medios de comunicación. Tanto empresas como ONG coincidieron en señalar que los medios de comunica-

ción juegan un papel decisivo, ya que pueden llamar la atención de la sociedad sobre la causa de las personas mayores. Su responsabilidad consiste en la **sensibilización** de la sociedad para la causa.

Hace falta todavía sensibilización. Las cosas están cambiando, la administración pública reconoce el problema, pero hay que seguir trabajando en esto. (Caja Madrid)

Pese a lo anterior, no hay programas específicos para fomentar la involucración de empresas ni hay actividades promovidas por la Administración Pública. Según el IMSERSO, el Estado no hace nada en este ámbito. Preguntando a las empresas tampoco dijeron que se aprovechen de algún programa estatal.

En cuanto a las ONG, éstas tienen un rol de mediador entre Administración Pública y empresas. Ninguna de las empresas constató una diferencia en la colaboración con ONG en proyectos para personas mayores en comparación con otras causas. Además, actúan como sensibilizador de la sociedad civil, ganando visibilidad para la causa. Un potencial problema es la falta de visibilidad y notoriedad de las organizaciones especializadas que trabajan con este colectivo.

Las ONG del sector de la tercera edad todavía no tienen tanta historia como organizaciones como por ejemplo Aldeas Infantiles para el colectivo de niños. Si hay movimientos asociativos que aglutinan varias organizaciones, como por ejemplo la CEOMA, que tiene muy buena reputación, pero hay que ser aún más conocido y promocionar así el tema de las personas mayores. (Caja Madrid)

El futuro de la ASE. No es posible concluir con una tendencia global para el futuro de la ASE con mayores en España. Según el modelo estratégico desarrollado, se observa un pronóstico diferente. Así, las empresas con enfoque estratégico extenso (Telefónica y las Cajas) creen que la causa va a ser mucho más relevante para la ASE de las empresas españolas en general.

Las empresas listas van a meterse en esta causa en el futuro. (Caja Madrid)

El envejecimiento es cada vez más importante en nuestra sociedad. Las empresas tienen que reconocerlo. (Caixa Galicia)

Sin embargo, las empresas con enfoque estratégico específico o marginal (Iberdrola o Grupo Lar), se muestran más prudentes a la hora de pronosticar una tendencia.

Son un colectivo indudablemente importante, clientes para todo el mundo, pero para nosotros todavía no son un colectivo prioritario. Puede ser que en el futuro sí. (Iberdrola)

Tampoco hay unanimidad entre las ONG. Las ONG especialistas se muestran más pesimistas que Cruz Roja.

Quando el tema una vez es realidad como lo es el de los inmigrantes hay que resolverlo. Si la sociedad lo exige de las empresas éstas van a comprometerse más con el segmento de las personas mayores. (Cruz Roja)

Las cosas van cambiando, pero es un proceso muy lento. (Edad Dorada)

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A la vista de los resultados de los dos estudios se puede concluir que los ejecutivos responsables del diseño y gestión de la ASE tienen una alta conciencia del problema del envejecimiento de la población española y de los problemas relacionados. Sin embargo, este conocimiento no se plasma en los portafolios de Acción Social de las empresas. Este hecho se confirmó, primero, por la revisión de estudios existentes, luego por el análisis propio de 126 empresas españolas y por último también con las opiniones de expertos del sector. La mayoría de las empresas analizadas apoya a este segmento pero de forma marginal, con pocos y puntuales proyectos. Las Cajas de Ahorro y las empresas del sector de las telecomunicaciones son una excepción, ya que muestran un enfoque estratégico en relación a este segmento.

Esta situación actual no coincide con la deseable, especialmente, con la deseable por las organizaciones sociales. ONG e instituciones públicas consideran el papel de las empresas como muy importante. Las ONG aún más que la Administración Pública, quien todavía entiende que la atención a las personas mayores es de su propia responsabilidad.

La motivación de la empresa para apoyar esta causa es múltiple y resulta de una combinación de razones altruistas (tradición, responder a una necesidad social, dar respuesta a los intereses de stakeholders) y comerciales. La falta de poder económico, social y simbólico de este segmento, así como la falta de visibilidad del problema en la opinión pública o la falta de cauces para canalizar la ayuda, son los principales obstáculos al desarrollo de la ASE con personas mayores.

A nivel operativo, se observan dos enfoques claramente diferenciados. Por un lado, empresas con enfoque proactivo, realizan estudios de sus grupos de interés o encuestas entre la población antes de seleccionar proyectos. Por otro lado, las empresas con enfoque reactivo responden a la presentación de proyectos concretos por parte de ONG o empleados. El primer grupo de empresas elige primero la causa según la coherencia con la estrategia del negocio y luego elige los proyectos. El segundo grupo de empresas reacciona más espontáneamente a proyectos concretos y, por lo tanto, no se orientan tanto a colectivos específicos.

Tras realizar los dos estudios, se puede dar respuesta a las dos preguntas de investigación iniciales. En relación a la primera pregunta, se puede concluir que la ASE con personas mayores es

todavía poco popular entre las empresas españolas. Con la excepción de las Cajas y una empresa del sector de las telecomunicaciones, la ASE con personas mayores, no es popular entre las empresas españolas.

En relación a la segunda pregunta, el análisis de las entrevistas no permite identificar una tendencia clara y única para las empresas analizadas. Por un lado, las empresas que ya muestran una alta involucración con la tercera edad confirmaron todos que, en el futuro, va a ser una causa cada vez más importante. Por otro lado, las empresas que tienen algunos proyectos, pero no estratégicamente planificados a largo plazo, respondieron más cuidadosamente que podría ser un tema importante para el futuro, pero que su empresa todavía no piensa en este colectivo. Las ONG a pesar de tener una opinión clara de los motivos de las empresas (exclusivamente económicas) sí pronosticaron un lento cambio para el futuro hacia una mayor involucración de las empresas, simplemente por la creciente importancia económica del colectivo de las personas mayores. Sin embargo, insistieron mucho en la falta de conciencia sobre las necesidades de las personas mayores que todavía existe entre la sociedad y entre las empresas. Por último, la Administración Pública afirmó la importancia de una futura involucración de las empresas, pero daba la impresión de no saber el cómo. Por lo tanto, el futuro de la causa está condicionado a las acciones que tomen los agentes implicados y no es posible dar una respuesta para todas las empresas.

Por esta razón, se presenta un modelo desarrollado con base en el análisis de entrevistas personales, que presenta un conjunto de factores determinantes del desarrollo futuro de la causa analizada, estructurados a partir de los agentes intervinientes.

ONG. Las ONG tienen una triple tarea para fomentar el desarrollo del segmento en los portafolios de ASE. En primer lugar, deben trabajar por la sensibilización de la sociedad, en general, y de las empresas en particular, sobre las necesidades del colectivo de las personas mayores. Además, las ONG deberían promover cauces de relación con el sector privado y mostrar un enfoque más proactivo, ofreciendo a las empresas de distinto sector proyectos concretos. Por último, deben trabajar por su notoriedad e imagen de marca, llegando a ser organizaciones de referencia en esta causa. Para ello, las ONG deben poner en marcha estrategias de colaboración con el objetivo de aumentar la notoriedad y visibilidad del segmento.

Administración Pública. También es tarea de la Administración Pública crear conciencia de las necesidades de las personas mayores. Pero, además de la sensibilización, es importante también la “visualización” y promoción directa. Cuando la Administración apoya públicamente una causa, muchas empresas se unen para aprovechar la atención generada, ganar en legitimidad y credibilidad y ahorrar el esfuerzo de hacer campañas de publicidad.

Medios de comunicación. No hace falta repetir que los medios de comunicación tienen, igual que la Administración Pública, la responsabilidad de hacer más visible la causa, para hacerla más atractiva para las empresas y crear conciencia entre la sociedad. Es responsabilidad de las ONG

y de la Administración Pública colaborar estrechamente con los medios de comunicación para fomentar la causa.

La sociedad. El análisis de las entrevistas demostró que las empresas eligen las causas según la preocupación de la sociedad. Por lo tanto, el futuro del segmento pasa por ganar poder social. La sociedad debería ir conociendo y reconociendo las necesidades y los problemas de las personas mayores y demandar lo mismo de las empresas. Aunque se considera el papel de la sociedad como el más importante entre todos los agentes, se reconoce que, al mismo tiempo, está influida por todos los demás agentes como la administración pública, los medios de comunicación y las ONG.

Empresas. Las empresas reaccionan a las influencias externas, especialmente a las demandas de sus stakeholders. Si todos los demás agentes actuarán como se ha señalado, el colectivo de las personas mayores se convertirá automáticamente en una causa de alta prioridad para las empresas. Dentro de este modelo, se considera que el factor clave para la decisión de la empresa son los deseos de la sociedad, como cliente y base de supervivencia para todas las empresas.

Sin embargo, se recomienda a las empresas plantearse el segmento de las personas mayores de forma proactiva. Aún siendo todavía poco popular, será un colectivo importante en el futuro. Puede representar un nicho atractivo, para poder ya diferenciarse de muchas otras empresas y permite ir conociendo las posibles formas de colaboración. En vez de reaccionar y adaptarse a los cambios que se prevén para el futuro, las empresas que reconocen este nicho con anterioridad podrían convertirse en las empresas de referencia en esta causa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADKINS, S. (2000), *Cause related marketing. Who cares wins*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- AUSTIN, J.E. (2000), *The collaboration challenge*, Jossey-Bass, Nueva York.
- BANCO MUNDIAL Y FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2005), "Moving forward financial modalities toward the MDGs", DC2005-0008/Add. 1, 2005, en [http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/20449410/DC2005-0008\(E\)-FinMod%20Add1.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/20449410/DC2005-0008(E)-FinMod%20Add1.pdf) (acceso 20 febrero 2007).
- BENNETT, R. (1998), "Corporate philanthropy in France, Germany and the UK. International comparisons of commercial orientation towards company giving in European nations", *International Marketing Review*, Vol 15 Núm 6, pp. 458-475.
- BROWN, T.J. y DACIN, P. A. (1997), "The company and the product: corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, Vol 61 Núm 1, pp. 68-84
- BRUHN, M. (2003): *Sponsoring*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- CAMPBELL, D., G. MOORE y M. METZGER (2002), "Corporate philanthropy in the UK 1985-2000: some empirical findings", *Journal of Business Ethics*, Vol 39 Núm 1/2, pp. 29-41.
- CAMPBELL, L., C. S. GULAS y T.S. GRUCA (1999), "Corporate Giving Behaviour and decision – maker social consciousness", *Journal of Business Ethics*, Vol 19 Núm 4, pp. 375-38.
- CARRIGAN, M. y A. ATTALLA (2001), "The myth of the ethical consumer, do ethics matter in purchase behaviour?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 18 Núm 7, pp. 560-577.
- CECA (2005), *Obra Social, Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros*, Memoria 2005.
- CREYER, E. y ROSS, W.T. (1996), "The impact on corporate behaviour on perceived product value", *Marketing Letters*, Vol 7 Núm 2, pp. 173-185.
- EUROSTAT (2006a), *Der Anteil der über 65jährigen in der EU25 wird sich von 1995 bis 2050 wahrscheinlich verdoppeln*, Nota de prensa en <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
- EUROSTAT (2006b), *Population in Europe 2005: First Results*, Nota de prensa en <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2002), *La Acción Social de la Empresa en España*, Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2006), *Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España*, Madrid.
- GAZDAR, K. y K.R. KIRCHHOFF (2004), *Unternehmerische Wohltaten – Last oder Lust?*, Leuchterhand, Manchen.
- GENEST, C. M. (2005), "Cultures, organizations and philanthropy", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol 10 Núm 4, pp. 315-327.
- GLASER, B. G. (1978), *Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of Grounded Theory*, The Sociology Press, California.
- GODFREY, P. C. (2005), "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective", *Academy of Management Review*, Vol 30 Núm 4, pp. 777-798.

- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- <http://unstats.un.org>
- INE, Fundación ONCE (2002), *Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud de 1999*, Madrid.
- LOCKE, K. (2001), *Grounded theory in management research*, Sage publications, Londres.
- MCALISTER, D. T. y L. FERRELL (2002), "The role of strategic philanthropy in marketing strategy", *European Journal of Marketing*, Vol 36 Núm 5/6, pp. 689-705.
- MENDÉZ SORDO, M. (2004), *Patrocinio de los proyectos de desarrollo social*, Cideal, Madrid
- MINGUELLA, F., O. AGUILÁ y M. RABANAL (2000), *El patrocinio y mecenazgo de la empresa en su contexto*, AEDME, Barcelona.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (MTAS) (2004), *Informe 2004 - Las Personas Mayores en España*.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (MTAS) (2005a), *Atención a las personas en situación de dependencia en España – Libro Blanco*.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (MTAS) (2005b), *Cuidados a las Personas Mayores en los hogares Españoles – El entorno familiar*.
- MULLEN, J. (1997), "Performance – Based Corporate Philanthropy: How giving smart can further corporate goals", *Public Relations Quarterly*, Vol 42 Núm 2, pp. 42- 48.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, (2001), *Clasificación internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud*.
- PANDIT, N. R. (1996), "The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method", *The Qualitative Report*, Vol 2, No 4, (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>).
- PERÉZ ROMERO, L.A. (2004), *Marketing Social*, Pearson Prentice Hall, México.
- PORTER, M. E. y KRAMER, P. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol 80 Núm 12, pp. 56-69.
- PRINGLE, H. y THOMPSON, M. (1999), *How cause related marketing builds brands*, Wiley, Chichester.
- PROYECCIÓN MECENAZGO SOCIAL S.L. (Eds) (2000), *Directorio 2000 del Patrocinio y mecenazgo en España*, Barcelona.
- PUNCH, K. F. (1998), *Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches*, Sage publications, Londres.
- RABANAL, M. (2004), *El patrocinio y mecenazgo empresarial, en el marco de la responsabilidad social corporativa*, AEDME, Barcelona.
- REISEN (2004), "Innovative approaches to funding the Millennium Development Goals", OECD Development Centre, Policy Brief, No 24, <http://www.oecd.org/dataoecd/61/2/30880682.pdf> (acceso 20 de febrero 2007).
- ROBERTS, J.A. (1996), "Will the Real Socially Responsible Consumer Please Step Forward", *Business Horizons*, Vol 39 Núm 1, pp. 79 – 84.
- SAGAWA, S. y E. SEGAL (2001), *Interés común, Bien común*, Oxford University Press, Mexico.
- SARANTAKOS, S. (1998), *Social research*, MacMillan Press, 2ª edición, Londres.

- SCHMIDT, H. (2000), *Gut und Geld, Werben&Verkaufen*, Núm. 42, p.302.
- SHAW, B. y POST, F. R. (1993), "A moral basis for corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, Vol 12 Núm 10, pp. 745-751.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990), *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, California.
- SYBOWICZ, A. y MAGISTRALI, S. (1990), *Esponsorización y mecenazgo*, Gestión 2000, Barcelona.
- VALOR, C. (2003), "Social alliances for fundraising: how Spanish nonprofits are hedging the risks", *Journal of Business Ethics*, Vol 47 Núm 3, pp.209-222.
- VALOR, C. (2004), *Relación de la empresa con la comunidad: un modelo de planificación y ejecución*, Tesis doctoral, Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.
- VALOR, C. (2006), "Why do managers give? Applying pro social behaviour theory to understand firm giving", *International Review on Public and Non Profit Marketing*, Vol. 3, Núm. 1, pp. 17-28.
- VALOR, C. (2007), "A global strategic plan for corporate philanthropy", *Corporate Communications: an International Journal.*, Vol 12, Núm. 3.
- WAGNER, S. A. (1997), *Understanding green consumer behaviour. A qualitative cognitive approach*, Routledge, Londres.
- WILLIAMS, R. J. y BARRETT, J. D. (2000), "Corporate Philanthropy, Criminal Activity and Firm Reputation: Is there a Link?", *Journal of Business Ethics*, Vol 26 Núm 4, pp. 341-350.

Natalia Martín Cruz, ambiela@eco.uva.es
Juan Hernangómez Barahona, jhernan@eco.uva.es
Víctor Martín Pérez, ambiela@eco.uva.es
Celina Trevilla Cantero, celitrevilla@hotmail.com;
Isabel Estrada Vaquero, isabel_estradaaquero@hotmail.com;

LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS DEDICADAS A LA DISCAPACIDAD COMO EMPRENDEDORES SOCIALES. UN ANÁLISIS DE SU CAPACIDAD DE GENERAR EMPLEO EN CASTILLA Y LEÓN¹
DISABILITY NON-PROFIT ORGANISATIONS AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. ANALYSIS OF THEIR CAPACITY TO GENERATE EMPLOYMENT IN CASTILLA Y LEÓN

Dra. Natalia Martín Cruz es profesora titular de Organización de Empresas en el Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid. Además de estudios relativos al sector no lucrativo, su investigación se centra en el fenómeno de *entrepreneurship*, el aprendizaje en equipos de trabajo, estrategias de externalización y análisis de regulación.

Dr. Juan Hernangómez Barahona es catedrático de Organización de Empresas en el Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid. Sus líneas de investigación abarcan el fenómeno del *entrepreneurship*, el diseño organizativo y los procesos de decisión estratégica.

Dr. Víctor Martín Pérez es profesor ayudante doctor en el Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid. Además de estudios relativos al sector no lucrativo, su investigación se centra en el aprendizaje en equipos de trabajo.

Celina Trevilla Cantero es doctoranda y becaria de investigación del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de

¹ Los autores quieren mostrar su agradecimiento a la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León por la financiación y la base de datos que han posibilitado el desarrollo de esta investigación.

Valladolid. Su investigación es relativa a la transmisión de conocimiento en organizaciones no lucrativas y el fenómeno del *social entrepreneurship*.

Isabel Estrada Vaquero es también doctoranda y becaria de investigación del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid. Sus investigaciones actuales se centran en la figura del emprendedor social y la innovación en las alianzas estratégicas.

RESUMEN

Al amparo del principio europeo de igualdad de oportunidades se ha creado un marco institucional en el que parece ser posible la integración sociolaboral del colectivo de discapacitados pero que es insuficiente sin la actuación de las organizaciones del tercer sector, que han ido sensibilizando a los empresarios e implicándose directamente en la inserción laboral de las personas discapacitadas. Las entidades no lucrativas dedicadas a la discapacidad son consideradas como emprendedores sociales, pues pretenden mejorar su calidad de vida (empleo indirecto) o directamente generar empleo para personas con discapacidad. Nuestro objetivo es conocer la realidad de las iniciativas emprendedoras sociales promovidas por las entidades no lucrativas de discapacidad en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Nuestros resultados muestran que el objetivo de creación de empleo para personas con discapacidad queda rezagado, básicamente por falta de recursos.

PALABRAS CLAVE

emprendedor social, personas con discapacidad, creación de empleo, entidades no lucrativas.

ABSTRACT

Because of the European rule of equal opportunities, an institutional framework has been created in which the laboral integration of disabled people seems to be possible but it is insufficient without the actions of the third sector organizations, that have been sensitized firms or even that have been working directly on the laboral integration of disabled people. In this framework, non-profits –specialized in disabilities- are considered as social entrepreneurs, because they make efforts to improve the disabled people quality of life or to achieve their labor integration. Our main objective is to know the social entrepreneurship actions made by nonprofits specialized in disabilities in the Spanish region of Castilla y León. Our results show that is difficult to create employment for them, basically, due to the lack of resources.

KEYWORDS

social entrepreneurship, disabled people, employment creation, nonprofit organizations.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN

2. LOS CONCEPTOS DE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP Y DE EMPRENDEDOR SOCIAL

3. LAS ENL DEDICADAS A LA DISCAPACIDAD EN CASTILLA Y LEÓN COMO EMPRENDEDORES SOCIALES: SU CAPACIDAD PARA GENERAR EMPLEO.

4. METODOLOGÍA Y CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

5. RESULTADOS

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno '*social entrepreneurship*', en especial con origen en el tercer sector, no es precisamente nuevo y es recientemente cuando está atrayendo la atención de los investigadores (Alvord *et al.*, 2007) aunque no especialmente en España. Al amparo del principio comunitario de igualdad de oportunidades se ha creado un marco legal (Ley 13/1982, de integración social de los minusválidos, Ley 51/2003, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, Ley 43/2006, de mejora y crecimiento del empleo) que pretende fomentar la integración sociolaboral de las personas discapacitadas e impulsar iniciativas sociales emprendedoras. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos institucionales, la realidad demuestra que la asistencia a las personas en situación de dependencia, entre ellas el colectivo de personas discapacitadas, no recae fundamentalmente en el sector público sino básicamente en las familias (de Lorenzo y Martínez, 2006). Así, considerando que muchas entidades del tercer sector tienen su origen en iniciativas familiares y que, según de Lorenzo y Martínez (2006), tan sólo un 3% de los cuidados requeridos por las personas en situación de dependencia es proporcionado por los servicios públicos sociales, es obligado reconocer el importante papel que las organizaciones de acción social desempeñan en este sentido (Ascoli, 1987; Suárez del Toro, 2006). De esta forma, las entidades sociales prestan servicios no sólo porque las nuevas políticas públicas lo favorezcan sino también porque en muchas ocasiones el Estado no llega y la respuesta a las necesidades sociales no puede esperar (Rodríguez, 2005).

En esta línea, nuestro trabajo, exploratorio y descriptivo, identifica a las entidades no lucrativas (ENL) dedicadas a la discapacidad en Castilla y León como emprendedores sociales y pretender ser el primer paso de una investigación más amplia sobre el tejido social emprendedor de nuestra Comunidad Autónoma. De este modo, nuestro objetivo es conocer la capacidad de generar empleo que tienen las ENL dedicadas a la discapacidad en Castilla y León. Pretendemos contribuir

al desarrollo de la línea de investigación '*social entrepreneurship*' en dos sentidos. En primer lugar, con una definición más específica del fenómeno '*social entrepreneurship*' y, en segundo lugar, con unos resultados que muestran que, a pesar de las políticas emprendidas, los emprendedores sociales castellanos y leoneses priorizan el objetivo de mejora de la calidad de vida de sus miembros mediante la contratación de personas especializadas sobre el objetivo de creación de empleo para las personas con discapacidad. La principal razón es la falta de recursos de la mayoría de ENL de acción social dedicadas a la discapacidad.

En las siguientes líneas, se revisa el debate académico sobre el concepto '*social entrepreneurship*' y se aplica a las ENL de Castilla y León dedicadas a la discapacidad. Posteriormente, se describen las cuestiones metodológicas del estudio y se presentan los principales resultados. Finalmente, se presentan las principales conclusiones, algunas recomendaciones y futuras líneas de investigación.

2. LOS CONCEPTOS DE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP Y DE EMPRENDEDOR SOCIAL

La figura del emprendedor social ha suscitado un gran interés en los investigadores que centran sus estudios en las entidades no lucrativas (Ben-Ner y Gui, 1993; Ben-Ner y Van Hooymissen, 1993; Young, 1981; Hansmann, 1987). Más recientemente, el emprendedor social ha sido objeto de numerosas investigaciones en el ámbito del *entrepreneurship* debido a que se considera que es un importante conductor de la actividad económica (Sullivan, 2007) y protagonista de la creación de valor a través de la innovación (Schumpeter, 1934). No obstante, con el fin de desarrollar la capacidad de innovación, se requiere una adecuada preparación del emprendedor social. Tal como señala Vernis (2005), las organizaciones serán capaces de innovar si tienen profesionales preparados, 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.

Frente a la figura del emprendedor, que se define como un individuo creativo e innovador, con una actitud activa frente al entorno, que percibe oportunidades económicas inexploradas y además coordina los recursos necesarios para explotarlas (Saboia y Martín, 2006), el emprendedor social percibe la oportunidad de satisfacer una necesidad social no cubierta por el sistema de bienestar estatal y reúne los recursos necesarios para lograrlo (Shaw y Carter, 2007; Thompson *et al.*, 2000). Tradicionalmente, se ha apuntado el papel clave de los emprendedores en el desarrollo económico de las sociedades; sin embargo, tan importante es la presencia de emprendedores como la de los emprendedores sociales. Máxime en una época donde el Estado de Bienestar está sometido a un continuo debate y donde se hace necesario, por un lado, redefinir las necesidades sociales y, por otro, reconsiderar todas las acciones útiles para satisfacerlas, incluyendo la participación activa, innovadora y autónoma de los miembros de la comunidad (García, 1988). En este sentido, aunque como complemento al sector público, las organizaciones de acción social son consideradas como proveedores de servicios sociales indispensables (Ascoli, 1987; Suárez del Toro, 2006) A ello se ha referido, por ejemplo, la Comisión Europea, que en su Comunicación sobre *El fomento del papel de*

las Asociaciones y Fundaciones en Europa señala que éstas “están desempeñando un importante papel en casi todos los ámbitos de la actividad social, contribuyendo a la creación de empleo, a la ciudadanía activa y a la democracia, proporcionando una amplia gama de servicios, desempeñando un papel de primera importancia en el deporte, representando los intereses de los ciudadanos ante las administraciones públicas, asumiendo una función muy importante en la salvaguarda de los derechos humanos y ejerciendo una actividad esencial en las políticas de desarrollo (Piñar, 2005).

Las iniciativas emprendedoras sociales no son un fenómeno novedoso (Sullivan, 2007), sorprendentemente, el término anglosajón ‘*social entrepreneurship*’ que las designa es relativamente reciente (Alvord *et al.*, 2007) y no existe aún una definición generalmente aceptada.

La definición de ‘*social entrepreneurship*’ ofrecida por la *Association for Research on Nonprofit and Voluntary Action*² indica que son “iniciativas asociadas con la innovación y modos de generación de renta realizadas por las organizaciones no gubernamentales”. Por su parte, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, 1999)³ propone incluir bajo dicho término “cualquier actividad privada dirigida al interés público, organizada bajo una estrategia emprendedora, cuyo principal propósito no es la maximización del beneficio sino la consecución de ciertos objetivos económicos o sociales”.

La consideración de ambas definiciones permite reconocer dos perspectivas del ‘*social entrepreneurship*’. La primera centrada en el ‘*social entrepreneurship*’ como combinación de habilidades comerciales y de su impacto social. Bajo esta primera perspectiva, los emprendedores sociales poseen habilidades de negocio y conocimiento que utilizan para alcanzar objetivos sociales, al mismo tiempo que persiguen la viabilidad económica (Alvord *et al.*, 2007). Podríamos incluir las empresas de economía social creadas al amparo de organizaciones no lucrativas e incluso las donaciones de empresas privadas con fines solidarios. Una segunda perspectiva pone el énfasis en el ‘*social entrepreneurship*’ sin atender a los criterios de viabilidad económica o de mercado (Dees, 1998).

Considerar el ‘*social entrepreneurship*’ como el conjunto de acciones llevadas a cabo por la comunidad, voluntariado y organizaciones, tanto públicas como privadas, dirigidas a alcanzar objetivos sociales más que objetivos lucrativos (Shaw y Carter, 2007) aglutina las dos perspectivas anteriores y parece ser de considerable utilidad. Sin embargo, nosotros estamos particularmente interesados en una tercera forma, más profunda, de entender el fenómeno. Nos referimos al ‘*social entrepreneurship*’ como un catalizador para la transformación social (Alvord *et al.*, 2007; Tracey y Phillips, 2007). Bajo este enfoque, el ‘*social entrepreneurship*’ implica la generación de soluciones innovadoras para problemas sociales inmediatos y la movilización de recursos, ideas y habilidades, que no constituyen simplemente pequeños cambios en el corto plazo sino que tienen repercusión en el

² Información obtenida en www.arnova.org/social_ent.php, septiembre de 2007.

³ Organization for Economic Cooperation and Development (1999). *Social Enterprises*. Paris

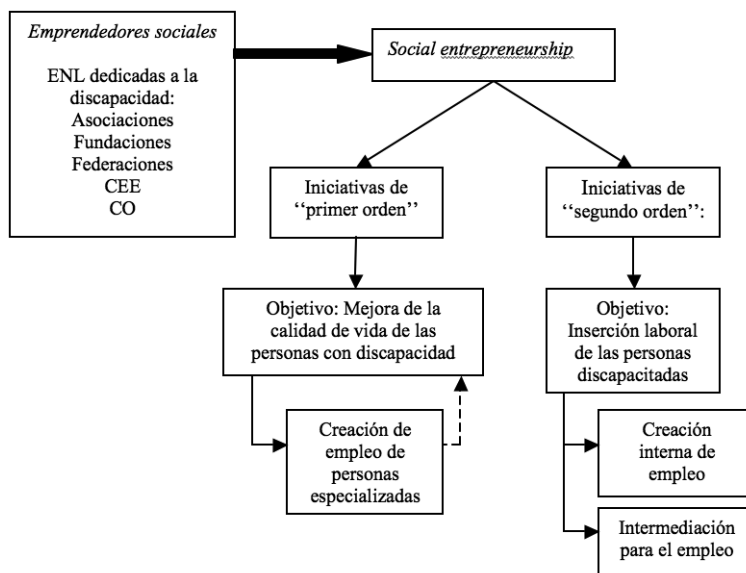
largo plazo y llevan consigo el establecimiento de acuerdos sociales necesarios para lograr una transformación social sostenible en el tiempo. Teniendo en cuenta esta última definición (Alvord *et al.*, 2007; Tracey y Phillips, 2007) en el presente trabajo nos interesamos por la vertiente de '*social entrepreneurship*' realizado por las organizaciones no lucrativas (Leroux, 2005; Roper y Cheney, 2006; Thompson *et al.*, 2000). Bajo la perspectiva elegida, un emprendedor social es una organización no lucrativa que surge al amparo de una idea innovadora sobre cómo cubrir una necesidad social desatendida total o parcialmente por el Estado, que reúne y coordina los recursos necesarios para emprender acciones que supongan el alivio inmediato de dicha necesidad y que, además, supongan paulatinamente la integración social del colectivo de personas marginadas al que dirige sus esfuerzos, con el propósito de alcanzar su inserción definitiva y estructural.

3. LAS ENL DEDICADAS A LA DISCAPACIDAD EN CASTILLA Y LEÓN COMO EMPRENDEDORES SOCIALES: SU CAPACIDAD PARA GENERAR EMPLEO.

En el presente estudio, nos decantamos por la perspectiva que entiende el '*social entrepreneurship*' como fenómeno cuyas acciones tienen un impacto social tanto en el corto como en el largo plazo y siempre con origen en ENL. En los últimos años, destaca la importancia de una enorme variedad de instituciones que pretenden conseguir objetivos y defender intereses, especialmente, para colectivos poco privilegiados ante el mercado, y cuyo pilar de acción básico es el establecimiento de acuerdos y compromisos sociales (Solé, 1996). Bajo la óptica elegida en este trabajo, todas esas instituciones no lucrativas, que actúan como portavoces de minorías tendentes a la marginación y ejercen una importante función de defensa y protección de esos grupos sociales (Ascoli, 1987), podrían ser consideradas como emprendedores sociales.

Como muestra la Fig. 1, vamos a considerar específicamente como emprendedores sociales a aquellas ENL dedicadas a la discapacidad en Castilla y León, que adopten la forma jurídica de asociación, fundación, federación, centro ocupacional o centro especial de empleo y vamos a estudiar las iniciativas emprendedoras sociales de generación de empleo en dos niveles, a los que vamos a denominar de 'primer orden' y de 'segundo orden'.

Figura 1. Entidades no lucrativas dedicadas a la discapacidad y sus iniciativas emprendedoras sociales.



Aclaremos, en primer lugar, lo que se entiende por iniciativas de 'primer orden'. Estas iniciativas son aquellas acciones cuya finalidad es mejorar la calidad de vida del colectivo de discapacitados al que se dirigen sus esfuerzos, mediante la puesta en marcha de actividades de coordinación interorganizativa (federaciones), educativas, de fomento del deporte, ocio y tiempo libre, campañas de información y sensibilización social, de mejora de la salud o prevención, apoyo a las familias o al acceso a la vivienda. A este respecto, consideramos que las iniciativas de 'primer orden' se apoyan en la generación de empleo especializado (psicólogos, fisioterapeutas, trabajadores sociales, educadores sociales, entre otros) por parte de las ENL.

En segundo lugar, vamos a considerar las iniciativas de 'segundo orden', como aquellas dirigidas a promover la inserción laboral de las personas discapacitadas, bien sea con la creación interna de empleo (en la propia organización o en centros/empresas asociadas) o bien mediante labores de intermediación con empresas ordinarias u otro tipo de organizaciones ajenas a la entidad. En este sentido, el reto de los emprendedores sociales, en cuanto a que éstos persiguen la verdadera integración de las personas discapacitadas, reside en canalizar energías e innovaciones para potenciar nuevos yacimientos de empleo (Jover, 2007), donde tengan cabida los trabajadores con discapacidad.

4. METODOLOGÍA Y CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Con el fin de valorar la generación de empleo de ‘primer y segundo orden’ realizada por las entidades sociales que atienden la discapacidad, decidimos llevar a cabo este estudio de naturaleza descriptiva, dado que nuestro objetivo es explorar la capacidad de generar empleo que tienen las ENL dedicadas a la discapacidad en Castilla y León.

Con este propósito y, a partir de una base de datos proporcionada por la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León, partimos de una población total de 312 organizaciones dedicadas a la discapacidad en Castilla y León.

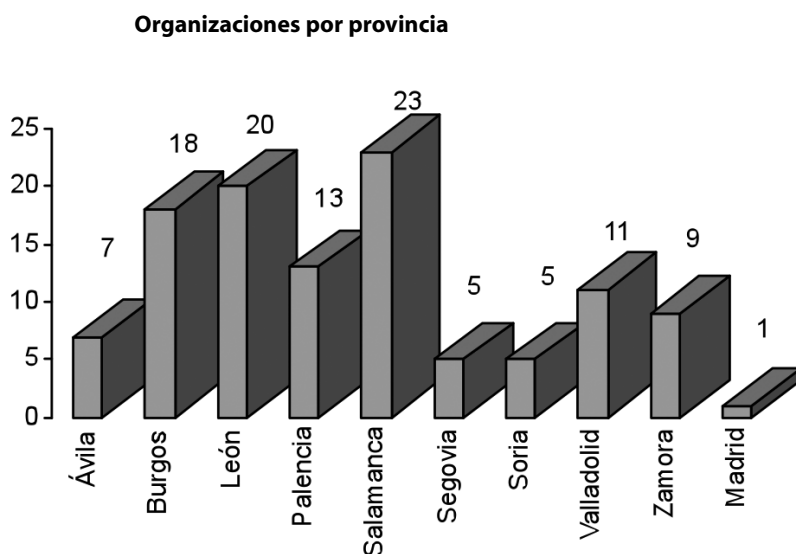
La recogida de la información, para nuestro análisis, se realizó a partir de un cuestionario. El cuestionario se estructuró en dos grandes apartados. El primero versa sobre las características de la organización (misión, antigüedad, población objetivo, ámbito de actuación, presupuesto y fuentes principales de financiación). En el segundo apartado, se pregunta sobre las iniciativas emprendedoras relacionadas con la generación de empleo tanto de ‘primer orden’, es decir, relacionadas con la contratación de personas especializadas, como de ‘segundo orden’, que se refiere a la contratación de personas con discapacidad. Los datos solicitados a las entidades se referían a los años 2005 y 2006. Para alcanzar una tasa de respuesta aceptable (la tasa de respuesta es casi del 40%) se realizó una programación de las tareas, resumida en la Tabla 1.

Tabla 1. Diseño del estudio: cronograma y programación de tareas

<i>Cronograma 2007</i>	<i>Tareas desarrolladas</i>
Enero-Marzo	Base de datos y redacción del cuestionario
26 Abril	Primer envío de cuestionarios
3 Mayo a 14 Junio	Recepción del primer envío
14 Junio a 24 Junio	Subsanación de errores de base de datos
11 Junio a 30 Julio	Contacto telefónico con organizaciones
25 Junio	Segundo envío de cuestionarios
6 Julio a 31 Julio	Recepción del segundo envío
3 Mayo a 31 Julio	Procesamiento de la información
Agosto-Septiembre	Análisis de datos y obtención de resultados

La caracterización de la muestra se presenta a continuación en términos de su forma jurídica, población objetivo, antigüedad, presupuesto y fuentes de financiación y ámbito de actuación. La muestra final se compone de 128 organizaciones⁴ de la Comunidad Autónoma de Castilla y León⁵.

Figura 2. Proporcionalidad de la población por provincias en la muestra

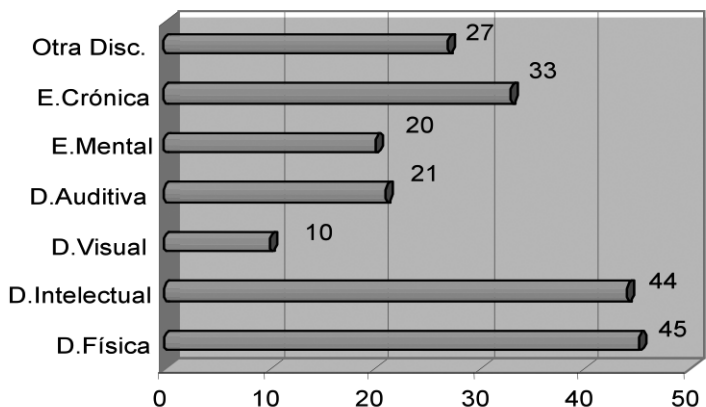


En relación a su forma jurídica está representada, principalmente, por asociaciones (105), fundaciones (7) y federaciones (10), aunque también centros ocupacionales (4) y centros especiales de empleo (2). En cuanto a la población objetivo a quién se dirige estas organizaciones, se puede observar en la Fig. 3 cómo los colectivos de discapacidad física (22%) e intelectual (21%) son los que reciben mayor atención, siendo, por el contrario, las organizaciones dedicadas a la discapacidad visual las menos representadas (5%).

⁴ Es importante aclarar que no se recibió el cuestionario de algunas de las organizaciones más grandes de la región, en términos de generación de empleo e intermediación laboral (véase Fernández, 2003).

⁵ El error muestral, con un nivel de confianza del 90%, es del 5.6%, ($p = q = 50\%$). La representatividad de la muestra coincide con la proporcionalidad de la población por provincia, únicamente con cierta desviación para Valladolid, porque la tasa de participación de las ENL localizadas en esta provincia fue bastante reducida (véase Fig. 2.).

Figura 3. Población objetivo



Además, el 30% de organizaciones indicaron dirigirse, simultáneamente, a más de una población objetivo. La edad media de vida de las ENL es de 18 años. Parece una muestra joven aunque la dispersión es alta (mínimo 1 año, máximo 119 años). En todo caso, el 31% de entidades tiene menos de 10 años y el 32% tiene entre 10 y 20. El presupuesto anual de la mayoría de ENL de la muestra (82%) es menor de 300.000 euros, siendo únicamente el 7%, las organizaciones que cuentan con más de 1.000.000 euros. Las ENL de la muestra reciben el 66% de su financiación a través de organismos públicos (locales, regionales, nacionales), mientras que los socios contribuyen con un 15%, las donaciones privadas recibidas alcanzan un 5% y un 4% proviene de la prestación de servicios (el 10% restante se incluye en el epígrafe de otras fuentes de financiación). Finalmente, en relación al ámbito de actuación, las ENL de la muestra suelen dirigirse a una población de su provincia (el 32% de las ENL) o de su localidad (el 32% de las ENL). Operan a nivel comarcal, el 21% de las ENL de la muestra, el 11% a nivel regional y, tan sólo, un 4% a nivel nacional.

5. RESULTADOS

Nuestros resultados revelan, como muestra la Fig. 4, que la misión de la mayor parte de las ENL se relaciona con la mejora de la calidad de vida de las personas discapacitadas y, por tanto, con la contratación de personal especializado (objetivos de primer orden) y no tanto con la creación de empleo para personas con discapacidad (objetivos de segundo orden). Así se puede ver en la Tabla 2.

Figura 4. Iniciativas de primer y 'segundo orden'

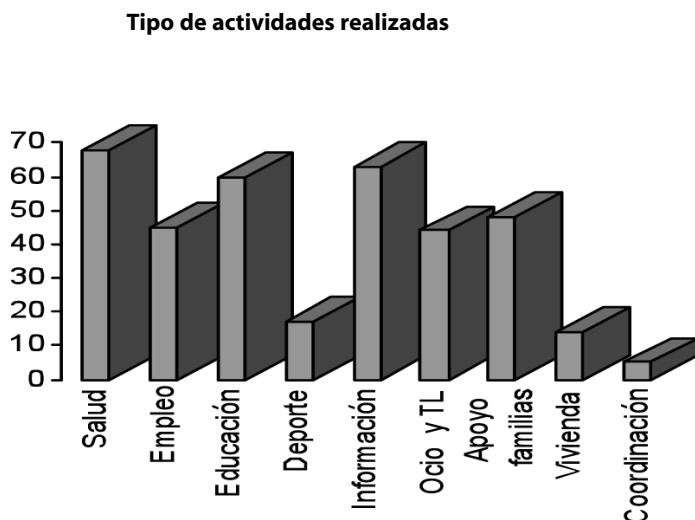
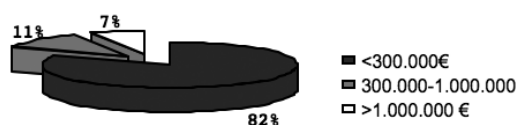


Tabla 2. Iniciativas de 'primer orden' vs. Iniciativas de 'segundo orden'
(% de ENL que realizan esas iniciativas)

	D . Física	D. Intelectual	D. Visual	D. Auditiva	Enf. Mental	Enf. Crónica	Otras
1er Orden	78%	51%	80%	82%	38%	88%	79%
2º Orden	22%	49%	20%	18%	62%	12%	21%

La falta de recursos hace difícil realizar iniciativas de 'segundo orden'. La reducida dimensión de muchas entidades deriva en limitados presupuestos (véase la Fig. 5), que dependen fundamentalmente de fondos públicos (66% de su financiación total) y que se emplean en cubrir necesidades inmediatas relacionadas normalmente con la salud. El responsable de una asociación de discapacitados físicos apuntó: *"No tenemos trabajadores. Lo que necesitamos es un local para hacer rehabilitación a diario, que para nosotros es como comer"*. Amigos, familiares y otros voluntarios se encargan en estos casos de que la entidad funcione. Figura 5. Presupuesto de las entidades no lucrativas

5.1. Iniciativas emprendedoras sociales de 'primer orden'



El modelo propuesto incluye dentro de las iniciativas de ‘primer orden’ tanto las acciones para mejorar la calidad de vida de las personas discapacitadas como la generación de empleo indirecto. El primer tipo de acciones son consecuencia de la misión de cada entidad y el segundo tipo de acciones se derivan de su cumplimiento.

La mayoría de entidades centran sus iniciativas de ‘primer orden’ en mejorar la calidad de vida de las personas discapacitadas en detrimento de la creación de empleo indirecto. Dentro del primer grupo de acciones, son las actividades relacionadas con la salud, la información y la educación las que reciben mayor atención. En el otro extremo, se sitúan el deporte y la vivienda. En general, a pesar de la falta de recursos, muchas organizaciones se proponen dar una atención integral al discapacitado y a sus familias. Como señaló el responsable de una asociación de discapacitados intelectuales: *“Nosotros realizamos todo tipo de actividades que favorezcan una mejor calidad de vida de los discapacitados”*.

Un caso particular de entidades que merece atención son las ENL orientadas a la enfermedad mental que priorizan la inserción laboral frente a las acciones que promueven la mejora de la calidad de vida de las personas discapacitadas, como muestra la Tabla 3.

Tabla 3. Porcentaje de ENL de la muestra que realizan algún tipo de iniciativas de ‘primer orden’ por tipos de discapacidad

Tipo de discapacidad	Iniciativas de ‘primer orden’					
	Salud	Educac.	Deporte	Ocio	Familias	Vivienda
D. Física	55,55%	49%	2%	62%	38%	36%
D. Intelectual	44%	58%	20%	42%	40%	7%
D. Visual	30%	30,60%	10%	30%	40%	9%
D. Auditiva	27%	45, 11%	18%	42%	50%	—
Enf. Mental	38%	43%	4,75%	19%	57%	4,50%
Enf. Crónica	65%	41%	15%	41%	23,51%	24%
Otras	53,57%	35,71%	3,60%	14,30%	25%	2,77%

La Tabla 4 recoge las cifras de creación de empleo indirecto (entre otros, fisioterapeutas, trabajadores sociales, psicólogos, pedagogos, administrativos,). No son especialmente alentadoras. Los comentarios más frecuentes de los responsables de las organizaciones contactadas se referían a la falta de recursos y su reducida dimensión que les impedía contratar personal. *“La nuestra es una asociación pequeña en una ciudad pequeña, que no cuenta con presupuesto para trabajadores. Funcionamos a base de voluntarios”* (Responsable de una asociación de enfermos crónicos). Sin embargo, las organizaciones logran cumplir con su misión, muchas veces gracias al esfuerzo altruista de las personas implicadas en la entidad.

Tabla 4. Iniciativas de ‘primer orden’. Empleo especializado generado por las ENL

Tipo de Trabajador	A 31 Dic. 2005		Durante 2006	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Sin discapacidad	48	54	41	55

5.2 Iniciativas emprendedoras sociales de ‘segundo orden’

Los logros en materia de empleo (empleo directo) dejan aún un amplio campo de acción, a pesar de existir un marco legal muy favorable, como muestra la Tabla 5.

Tabla 5. Iniciativas de ‘segundo orden’ Empleo generado según tipo de discapacidad y sexo

Tipo de Discapacidad		Durante 2005		Durante 2006		Incremento	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Física	Osteoarticular	40	25	34	28	-15%	12%
	Enf. Crónica	4	7	3	5	-25%	-29%
Psíquica	D. Intelectual	171	100	153	91	-11%	-9%
	Enf. Mental	22	8	22	18	0%	125%
Visual		4	9	3	8	-25%	-11%
Auditiva		21	17	20	18	-5%	6%
Otras		3	1	1	1	-67%	0%
Total		265	167	236	169	-1,48	0,94

El 37% de la muestra declara que este tipo de iniciativas sociales forma parte de su misión. Sin embargo, las organizaciones contactadas han alegado recurrentemente la falta de recursos y dimensión para contratar personal o realizar intermediación laboral.

En lo relativo al empleo directo generado dentro de la propia organización, un total de 41 varones discapacitados y 55 mujeres discapacitadas consiguieron un empleo en el año 2006 dentro de las organizaciones analizadas, de los cuales un 59% de hombres se vinculó mediante contrato indefinido mientras que el porcentaje de contratos temporales firmados por las trabajadoras discapacitadas alcanza el 76% para ese año. Con respecto al año 2005, sólo se produce un pequeño incremento positivo en los contratos temporales, para las mujeres empleadas con discapacidad. Así se recoge en la Tabla 6.

Tabla 6. Iniciativas de 'segundo orden' Creación interna de empleo en la organización

En la organización	Tipo de contrato	Durante 2005		Durante 2006	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
	Indefinido	25	13	24	13
	Temporal	23	41	17	42

Para el caso de los centros especiales de empleo pertenecientes a las entidades de nuestra muestra, las cifras, recogidas en la Tabla 7, tienen un carácter más positivo.

Tabla 7. Iniciativas de 'segundo orden' Creación interna de empleo en CEE de la organización

En la CEE de la organización	Tipo de contrato	Durante 2005		Durante 2006	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
	Indefinido	203	123	176	110
	Temporal	10	21	14	23

De los 213 varones discapacitados contratados en el año 2005, algo más de un 95% se corresponde con contratos indefinidos. La tendencia es similar para las mujeres aunque los números son más reducidos: 144 mujeres discapacitadas han sido empleadas en centros especiales de empleo, con una tasa de contratos indefinidos cercana al 83%. Dentro de las ayudas regionales al empleo protegido, destacan los programas de integración laboral de personas discapacitadas en centros especiales de empleo, que en total afectan a más de 2000 puestos de trabajo y cuentan con una inversión de 11,65 millones de euros en el año 2006⁶. Sin embargo, de nuevo hay que referirse a una evolución negativa en el año 2006 con respecto al año anterior.

⁶ Véase "Más ayudas para incorporar discapacitados en las plantillas", en Castilla y León Económica, n° 127: 140-143, 2006

En el año 2005 y, en otras empresas de la organización, tan sólo se incorporaron a la plantilla 15 varones y 18 mujeres discapacitadas (véase Tabla 8).

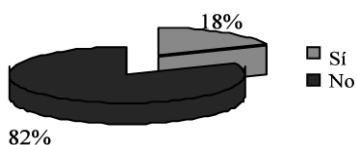
Tabla 8. Iniciativas de 'segundo orden' Creación interna de empleo en otras empresas de la organización

En otras empresas de la organización	Tipo de contrato	Durante 2005		Durante 2006	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
	Indefinido	13	17	13	18
	Temporal	2	1	2	1

Sin embargo, el tipo de contrato fue indefinido en un 87% para los hombres y en más del 95% en el caso de las trabajadoras discapacitadas. Creemos que el reducido número de empresas propiedad de las organizaciones no lucrativas dedicadas a la discapacidad en Castilla y León puede explicar unas cifras de empleo tan bajas.

Por otro lado, por labores de intermediación para el empleo nos referimos a aquellas gestiones realizadas por las ENL con objeto de facilitar la inserción laboral de sus miembros fuera de la organización. Como muestra la Fig. 6, el porcentaje de entidades que efectivamente realiza labores de intermediación alcanza únicamente el 18% de la muestra. Cabe matizar que muchas de las ENL declaran su deseo de realizar labores de intermediación, pero al mismo tiempo se sienten incapaces de cumplir con este propósito. La razón más esgrimida es la falta de atención de las empresas ordinarias o la dificultad para contactar con éstas. *"No contamos con recursos ni medios para poseer programa de empleo propio. Derivamos las necesidades a la federación."* (Responsable de una asociación de discapacitados físicos). A este respecto, cabe señalar que, según un estudio realizado en 2006, las empresas de la comunidad de Castilla y León, en su conjunto, cumplen solo en un 20% con la Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI), muy por detrás de Aragón y Cantabria que tienen el grado más elevado de cumplimiento de dicha ley con un 62,5% y un 60% respectivamente⁷.

Figura 6. Realización de labores de intermediación para el empleo



⁷ Véase "Dos de cada tres empresas incumplen la Ley", en Expansión y Empleo, 7 y 8 de julio: 6, 2007.

Las labores de intermediación para el empleo no parecen haber sido especialmente fructíferas, a pesar de las bonificaciones estatales introducidas en el año 2006 y las medidas específicas de apoyo al empleo de trabajadores con discapacidad de la Junta de Castilla y León. Un total de 153 varones discapacitados y 110 mujeres discapacitadas consiguieron un empleo en el año 2006 gracias a las labores de intermediación de las organizaciones analizadas.

Las ENL de nuestra muestra lograron la inserción de 64 trabajadores varones discapacitados y 35 mujeres discapacitadas en centros especiales de empleo ajenos a la entidad. Sin embargo, muchos de los contratos realizados a mujeres discapacitadas han sido de carácter indefinido (45%) lo que contribuye a la reducción de las tasas de temporalidad, especialmente altas en este colectivo, y ha de entenderse como una iniciativa social con efecto de largo plazo. Por el contrario, para el caso de los varones predominan los contratos temporales (78%). El desglose puede observarse en la Tabla 9.

Tabla 9. Iniciativas de 'segundo orden' Cifras de empleo por intermediación en CEE

Lugar de trabajo	Tipo de contrato	Durante 2006	
		Hombres	Mujeres
CEE	Indefinido	14	16
	Temporal	50	19

En lo que se refiere a la inserción en empresas ajenas a la entidad, la Tabla 10 muestra como las cifras de empleo se reducen de 2005 a 2006, y ello, a pesar del esfuerzo regional para el fomento del empleo en empresas de mercado abierto (1,3 millones de euros en 2006)⁸: 60 varones discapacitados empleados y 47 mujeres. Además, se acusa una fuerte tendencia a la creación de empleo temporal, con un 70% de contratos temporales para el caso de los varones y un 82% para el caso de las mujeres.

Tabla 10. Iniciativas de 'segundo orden' Cifras de empleo por intermediación en Empresas

Lugar de trabajo	Tipo de contrato	Durante 2006	
		Hombres	Mujeres
Empresas	Indefinido	18	9
	Temporal	42	38

⁸ Véase "Más ayudas para incorporar discapacitados en las plantillas", en Castilla y León Económica, nº 127: 140-143, 2006

En tercer lugar, contra pronóstico, y a pesar de que la Junta de Castilla y León destinó en 2006 al empleo en corporaciones locales 2,77 millones de euros⁶, las cifras de inserción de trabajadores discapacitados en Administraciones Públicas son realmente bajas (véase Tabla 11).

Tabla 11. Iniciativas de 'segundo orden' Cifras de empleo por intermediación
en Administraciones Públicas

Lugar de trabajo	Tipo de contrato	Durante 2006	
		Hombres	Mujeres
Administraciones Públicas	Indefinido	1	9
	Temporal	10	7

Durante el año 2006, se ha producido la incorporación de 11 varones y 16 mujeres discapacitadas en las plantillas de las Administraciones Públicas, siendo además muy elevado el porcentaje de contratos temporales, sobre todo para el caso de los varones (90%).

Por último, las labores de intermediación con otras ENL tampoco arrojan cifras de empleo alentadoras. Como se observa en la Tabla 12, sólo 17 varones y 9 mujeres con discapacidad encontraron empleo por esta vía en el año 2006. En ambos casos, el 100% de los contratos de trabajo formalizados fue de naturaleza temporal.

Tabla 12. Iniciativas de 'segundo orden' Cifras de empleo por intermediación en otras
Entidades no Lucrativas

Lugar de trabajo	Tipo de contrato	Durante 2006	
		Hombres	Mujeres
Otras Entidades Sin Fines de Lucro	Indefinido	0	0
	Temporal	17	9

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El fenómeno del '*social entrepreneurship*' no es precisamente nuevo, está ganando protagonismo en la literatura académica aunque no especialmente en el ámbito español. Las entidades no lucrativas pertenecientes al tercer sector juegan un papel importante en el desarrollo de dicho fenómeno, proponiendo soluciones innovadoras ante necesidades sociales desatendidas total o parcialmente por el sistema de bienestar estatal.

Nuestro estudio, de carácter exploratorio y descriptivo, tiene por objetivo conocer la realidad de las iniciativas emprendedoras sociales promovidas por las entidades no lucrativas dedicadas a la discapacidad en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Pretende ser, además, el primer paso de una investigación explicativa más amplia. Contribuimos al desarrollo de la corriente de investigación '*social entrepreneurship*', primero caracterizando el fenómeno. En concreto, consideramos emprendedores sociales a aquellas ENL dedicadas a la discapacidad y distinguimos entre iniciativas emprendedoras sociales de 'primer orden' (mejora de la calidad de vida) y 'segundo orden' (inserción laboral de las personas discapacitadas).

En segundo lugar, nuestros resultados muestran que, a pesar de los esfuerzos institucionales, las ENL dedicadas a la discapacidad priorizan los objetivos de 'primer orden' sobre los de 'segundo orden'. La principal causa es la falta de recursos. Las ENL deben alcanzar una masa crítica de recursos en las iniciativas de 'primer orden' y generar empleo indirecto (psicólogos, fisioterapeutas, logopedas, trabajadores sociales, etc.) en cantidad suficiente como para dar el salto a las iniciativas de 'segundo orden'. Así, recomendamos que ENL con misiones organizativas compatibles coordinen sus esfuerzos, por ejemplo bajo la figura de la federación, para ser más eficientes en la gestión de los recursos y conseguir mayor dimensión y una mejora del presupuesto. Por otro lado, recomendamos también poner énfasis en la formación de las personas discapacitadas, para que se ajusten al perfil requerido por las empresas y sean competitivos en el mercado laboral.

Nuestro estudio posee también limitaciones. La principal es que el ámbito de aplicación de la investigación es regional, concretamente, la Comunidad Autónoma de Castilla y León, por lo que creemos necesario realizar comparativas regionales, tanto a nivel nacional como europeo, y comprobar así la generalizabilidad de nuestros resultados y recomendaciones. También nuestra muestra es limitada: no están representadas algunas de las más grandes ENL de Castilla y León que prestan servicios a las personas con discapacidad o que se implican en la creación de empleo para este colectivo.

En cuanto a otras líneas potenciales de investigación futura, consideramos interesante analizar los efectos de las últimas reformas del marco institucional sobre la generación de empleo para personas con discapacidad. Además, en línea con una de nuestras recomendaciones, sugerimos analizar si el éxito de las iniciativas emprendedoras sociales viene condicionado por la forma jurídica de las ENL, en función de si ésta implica coordinación interorganizativa, como ocurre con la federación, o no, como ocurre, por ejemplo, con la figura de la asociación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVORD, Sarah, BROWN, David y LETTS, Christine (2007), "Social Entrepreneurship and Societal Transformation". *Journal of Applied Behavioral Science* no. 40:3 págs. 260-282.
- ASCOLI, Ugo (1987), "Estado de bienestar y acción voluntaria". *Revista Española de Investigación Sociológica*, nº 38, págs. 119-162.
- BEN-NER, Avner y GUI, Benedetto. (eds) (1993), *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- BEN-NER, Avner y VAN HOOMISSEN, Theresa (1993), "Nonprofits Organizations in the Mixed Economy: A Demand and Supply Analysis". En Ben-Ner, A. Y Gui, B (eds), *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- DEES, J.Gregory (1998), "Enterprising Nonprofits". *Harvard Business Review*, January-February: 55-67.
- DEES, J. Gregory (2001), "The Meaning of Social Entrepreneurship".
www.fuqua.duke.edu/centers/case/leaders/resources.htm#seg
(Center for the Advancement of Social Entrepreneurship). September 2007.
- DE LORENZO, Rafael y MARTÍNEZ, Álvaro (2006), "La futura ley de dependencia como pilar fundamental de la protección social en España". *Revista Española del Tercer Sector* nº 3.
- FERNÁNDEZ, Carlos (2003), "La Economía Social y las personas con discapacidad". *CIRIEC-España, revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 47 (extraordinario), págs.119-124.
- GARCÍA, Soledad (1988), "Ciudadanía, bienestar y desigualdad social en España". *Revista Española de Investigación Sociológica*, nº 41, págs. 63-79.
- HANSMANN, Henry (1987), "Economic theories of nonprofit organization". En W.W Powell (ed), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven/London.
- JOVER, Daniel (2007), "Retos y realidades de la inserción sociolaboral". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 5.
- LEROUX, Kelly (2005), "What drives nonprofit entrepreneurship? A look at budget trends of metro Detroit social service agencies". *The American Review of Public Administration* nº 35, págs. 350-362.
- PIÑAR, José Luis (2005), "Tercer Sector, sector público y fundaciones". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 1.
- 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*, nº 1.
- SABOIA, Fernando y MARTÍN, Natalia (2006), "Los rasgos psicológicos del emprendedor y la continuidad del proyecto empresarial: Un estudio empírico de emprendedores brasileños". Ver <http://ideas.repec.org/p/ntd/wpaper/2006-11.html>
- SCHUMPETER, Joseph (1934), *The Theory of Economic Development*, Mass: Harvard University Press, Cambridge.
- SHAW, Eleanor y CARTER, Sara (2007), "Social entrepreneurship. Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, nº 14:3, págs. 418-434.

- SOLÉ, Carlota (1996), "El concepto de igualdad ante el Mercado." *Revista Española de Investigación Sociológica* nº 75, págs. 19-27.
- SUAREZ DEL TORO, Juan Manuel (2006), "El impacto del tercer sector en el sistema nacional de dependencia y su papel en él." *Revista Española del Tercer Sector*, nº 5.
- SULLIVAN, Diane (2007), "Stimulating social entrepreneurship: can support from cities make a difference?." *Academy of Management Perspectives*, February: 77-78.
- ROPER, Juliet y CHENEY, George (2006), "The meanings of social entrepreneurship today." *Corporate Governance* nº 5:3, págs. 95-104.
- THOMPSON, John, ALVY, Geoff. y LEES, Ann (2000), "Social Entrepreneurship- a new look at the people and the potencial." *Management Decision* nº 38:5, págs. 328-338.
- TRACEY, Paul y PHILLIPS, Nelson (2007), "The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: a postscript and rejoinder on the special issue on entrepreneurship education." *Academy of Management Learning & Education*, vol. 6 nº2, págs. 264-271.
- VERNIS, Alfred (2005), "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas." *Revista Española del Tercer Sector*, nº 5.
- YOUNG, Dennis (1981), "Entrepreneurship and the behaviour of nonprofit organizations: elements of a theory. En M. White (ed) *Nonprofits Firms in a Three-Sector Economy*, Washington D.C: Urban Institute.

Leticia Delgado
leticia.delgado@urjc.es

EL PAPEL DEL TERCER SECTOR EN LAS POLÍTICAS
DE IGUALDAD¹
THE ROLE OF THE THIRD SECTOR IN EQUALITY POLICIES

Profesora de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Coordinadora, profesora y tutora de investigación del Doctorado en Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid. Especializada en el análisis de políticas públicas, especialmente en aquellos relacionados con procesos de europeización y de transferencia de políticas.

RESUMEN

Se explora el papel del tercer sector en las políticas de igualdad entre géneros en España a partir de las percepciones del tercer sector y de los poderes públicos centrales que interaccionan en dicho ámbito. El estilo de las políticas nacionales en general y de las políticas de igualdad en particular condiciona y estructura las posibilidades de participación del tercer sector en las decisiones públicas. Se establecen los antecedentes estructurales y políticos más recientes para estudiar la relación entre ambos sectores, y se analizan sus respectivos discursos acerca de la participación del tercer sector en las políticas de igualdad, de las fortalezas y debilidades de éste, de los determinantes de la intensidad y amplitud de dicha participación, y las propuestas percibidas como viables.

¹ Agradecimiento por el tiempo dedicado y la información ofrecida de manera desinteresada a las siguientes personas: Isabel Martínez Lozano, asesora del Gabinete de la Vicepresidenta Primera del Gobierno; Rosa María Peris, directora del Instituto de la Mujer; María Luisa Soletto Ávila, directora de la Fundación Mujeres y Flor Delgado Godoy, técnica de organización del tercer sector

PALABRAS CLAVE

política de igualdad, tercer sector, elaboración de políticas, estilo de políticas

ABSTRACT

The role of third sector in equality policies in Spain is explored through perceptions from third sector and central public powers which interact in this policy. Both national policy and equality policy styles condition and structure the possibilities of third sector participation in public decisions. To study the relationship between both sectors, I identify structural background and recent political events, and I analyze both discourses about the participation of third sector in equality policies, its strengths and weaknesses, the determinants of the participation and feasible proposals.

KEY WORDS

equality policy, third sector, policy-making, policy style

SUMARIO:

1. LA PARTICIPACIÓN DEL TERCER SECTOR Y EL ESTILO DE POLÍTICAS
2. EL CONTENIDO DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD Y SU RELEVANCIA EN LA AGENDA PÚBLICA ESPAÑOLA
3. EL TERCER SECTOR Y EL SECTOR PÚBLICO ESTATAL EN MATERIA DE IGUALDAD
4. TERCER SECTOR, ASOCIACIONES DE MUJERES Y DISCURSO FEMINISTA
5. LA PARTICIPACIÓN DEL TERCER SECTOR EN LAS DISTINTAS FASES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS
6. LOS DETERMINANTES DE LA PARTICIPACIÓN DEL TERCER SECTOR EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE TRATO
7. LAS DIFICULTADES Y LAS PROPUESTAS DEL TERCER SECTOR PARA MEJORAR SU PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD.
8. CONCLUSIONES

1. LA PARTICIPACIÓN DEL TERCER SECTOR Y EL ESTILO DE POLÍTICAS

El propósito genérico de este trabajo es caracterizar el papel del tercer sector en las políticas de igualdad de trato entre géneros en España, a través de las percepciones tanto del tercer sector como del sector público². El marco conceptual desde el cual se aborda es el análisis de políticas públicas y, más concretamente, el concepto de estilo de las políticas (*policy style*). El estilo de las políticas hace referencia a la manera en que se aborda la adopción de decisiones públicas en un determinado sistema político o en una política sectorial concreta. El papel del tercer sector en las políticas de igualdad se construye en función de las características del estilo de las políticas españolas de igualdad puestas en marcha por el Gobierno central.

El estilo de las políticas emerge de la interacción entre dos factores: el enfoque del gobierno en relación a la solución de los problemas públicos y la relación entre el gobierno y los otros

² La recogida de información se articuló en torno a los siguientes temas: la identificación de los ejes de actuación de las organizaciones del tercer sector involucradas en las políticas de igualdad; la elaboración de un perfil genérico de estas organizaciones (historia, presupuesto, tamaño organizativo, grado de implantación territorial, etc.); las peculiaridades de las políticas de igualdad frente a otras políticas públicas; la caracterización y valoración del papel del tercer sector en las políticas de igualdad de trato; la identificación y valoración de las fortalezas y las debilidades del tercer sector; los determinantes de la participación del tercer sector en las políticas de igualdad; las propuestas de mejora de la participación del tercer sector en las políticas de igualdad.

actores en el proceso de las políticas. El enfoque del gobierno en relación a la solución de los problemas públicos varía desde la anticipación a la reacción. La relación del gobierno con otros actores puede establecerse en términos que van desde el consenso a la pura imposición (Richardson, Gustafsson y Jordan, 1982: 1-16). Para contextualizar el papel que desempeña el tercer sector se caracteriza previamente el estilo de las políticas españolas de igualdad en la variable consenso-imposición, explorando la relación entre el gobierno y el resto de los actores presentes en el proceso de elaboración e implementación de las políticas públicas. El denominado tercer sector comprende una de las categorías de actores características del diseño y de la gestión de las políticas de igualdad, y en España se encuentran en una etapa de reconstitución en la que confluyen varios procesos: la integración europea, la crisis del estado del bienestar, el auge de la sociedad civil, la aparición de nuevos movimientos sociales y la emergencia de nuevas demandas de calidad de vida y de participación cívica (Rodríguez Cabrero, 2005).

La estructura de participación en las políticas y de relación entre el gobierno y el resto de los actores se suele limitar a unos pocos protagonistas. La incorporación de otros actores, sean gubernamentales o no, al proceso de elaboración de las políticas se basa en la idea de que pueden influir positiva o negativamente en las posibilidades de éxito de las actuaciones públicas. En el ámbito de las políticas de igualdad, los actores gubernamentales no estatales y no gubernamentales podrían contribuir a la detección anticipada de problemas públicos o a la mejor gestión interorganizativa de los programas públicos, por ejemplo. Para el gobierno central la incorporación de otros actores presenta una ventaja insoslayable: la reducción (no la eliminación) de los niveles de incertidumbre que afectan a las decisiones públicas. "El Gobierno, a cambio de reducir incertidumbres sobre las decisiones que va a tomar, se aviene a compartir poder con aquellos que más pueden influir positiva o negativamente (que menos incertidumbre aportan) sobre las posibilidades de éxito y de resolución de problemas" (Subirats, 1992: 126-127).

A principios de los noventa el estilo español de las políticas fue catalogado como predominantemente reactivo: muchos problemas públicos se abordaban sin haberse analizado previamente y la reciente incorporación de España a la CEE provocaba la recepción de políticas que respondían a problemas percibidos como tales en otros países comunitarios (Subirats, 1992: 111-121)³. En el eje consenso-conflicto se advirtió una gran dependencia respecto al Estado y una sociedad civil débil, que se acaba concretando en una relación entre gobierno y resto de actores basada en la imposición de los criterios sustentados por los decisores públicos (Subirats, 1992: 122-123). La debilidad de la sociedad civil determina la capacidad de influencia del tercer sector en las políticas. El asociacionismo se revela como el principal elemento constitutivo de la misma y como su manifestación más visible (Subirats, 1999: 22).

³ En el ámbito de las mismas políticas de igualdad también se ponían de manifiesto estos procesos. La recepción en España de un programa de ayudas comunitarias a mujeres que quisieran ser empresarias siguió la lógica de "solución a la busca de problema" (citado en Subirats, 1992: 121).

2. EL CONTENIDO DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD Y SU RELEVANCIA EN LA AGENDA PÚBLICA ESPAÑOLA

En términos generales, el principal propósito de las políticas de igualdad es conseguir que las mujeres tengan los mismos derechos y oportunidades que los hombres para educarse, trabajar y participar en las decisiones políticas (Sensat y Varella, 1998: 347). También pueden definirse como el conjunto de intenciones y decisiones, objetivos y medidas adoptadas por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres (Bustelo Ruesga, 2004: 17). En la misma línea, y sintetizando las definiciones anteriores, se conciben como el conjunto de decisiones, objetivos y medidas adoptadas por las instituciones públicas en relación con el fomento de la igualdad entre mujeres y hombres y con la mejora de la situación socioeconómica, política y cultural de la mujer (Bustelo y Lombardo, 2007: 11).

Las políticas de igualdad de género se incorporan a la agenda española de políticas en la década de los ochenta como expresión de nuevos valores sociales asociados con la ampliación del Estado del Bienestar (Subirats y Gomà, 1998a: 16-17). El despliegue de las actuaciones públicas en este ámbito se llevó a cabo desde el Instituto de la Mujer⁴, desde el cual se han puesto en marcha cuatro Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (PIOM): el primero de 1988 a 1990, el segundo de 1993 a 1996, el tercero de 1997 a 2000 y el cuarto de 2003 a 2006. A partir de 1988 toma forma un proceso paralelo de creación de organismos específicos y de aprobación de planes de igualdad en las comunidades autónomas (Bustelo Ruesga, 2004: 24-28). De manera más o menos simultánea, los ayuntamientos y las diputaciones también se sumaron a la tarea de elaborar e implantar instrumentos para lograr la igualdad de oportunidades⁵.

Entre los objetivos explícitos de los planes de igualdad figura el incremento de la participación social y política de las mujeres y el fomento del asociacionismo femenino, que se concreta en la cooperación con asociaciones de mujeres y organizaciones de ámbito estatal, autonómico y local. El apoyo técnico y financiero a estas organizaciones se canaliza a través de convocatorias anuales de subvenciones y de la cesión de infraestructuras para el desarrollo de sus actividades. En un estudio comparado de los planes de igualdad nacional y autonómicos, se concluyó que la mayor parte de éstos concede bastante importancia al incremento del asociacionismo entre las mujeres y a la mejora de la situación de estas organizaciones: las prestaciones incluyen nuevas tecnologías, apoyo económico, asistencia técnica, apoyo a programas y mejora en la gestión. Como medida de fomento del asociacionismo destaca la mejora de la coordinación y de las redes de comunicación entre estas entidades (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005: 91-92).

⁴ Desde su creación, a través de la Ley 16/1983, hasta 1988 dependió del Ministerio de Educación. Desde entonces hasta marzo de 1996 se ubicó en el Ministerio de Asuntos Sociales, desde donde se lanzaron los dos primeros PIOM.

⁵ Cabe mencionar que parte del impulso dado a las políticas de igualdad en España se genera también las universidades, con la implantación de los estudios de género, aunque esto ocurre en la década de los noventa (Murillo de la Vega y Rodríguez Prieto, 2003: 35).

Del análisis del entramado de actores en torno a las políticas de igualdad se concluye que han conformado un pluralismo de nuevo tipo con presencia de actores sociales emergentes (Subirats y Gomá, 1998b: 402). En un estudio más reciente se advierte la tendencia creciente a la implicación de los agentes sociales en la gestión de programas y acciones concretas para la igualdad. La vinculación de estas organizaciones sociales con las femocracias u organismos de igualdad se articula fundamentalmente a través de subvenciones. La concesión de subvenciones a organizaciones sociales supone una parte muy importante de los presupuestos de los organismos para la igualdad en todos los niveles territoriales (Martínez Hernández y Novo, 2002: 471).

El estilo exhibido en estas políticas podría ser catalogado como más anticipatorio o anticipativo que reactivo por varias razones. En primer lugar, los planes de igualdad estatales se inscriben en los Programas de Acción Comunitarios previamente adoptados. La incorporación de las políticas de igualdad a la agenda española de políticas públicas se debe a un proceso de europeización de políticas promovido desde las instituciones europeas. La integración europea favorece la adopción de un enfoque anticipativo o anticipatorio en la solución de los problemas públicos nacionales. En segundo lugar, en el diseño de las actuaciones en materia de igualdad de oportunidades se advierte un interés mayor que otros sectores en incorporar al tercer sector a los procesos de formulación de políticas, en el entendido de que están en mejor posición en el sistema social para detectar las situaciones de desigualdad en la sociedad y trasladar esa sensibilidad a los poderes públicos: los observatorios en materia de igualdad / desigualdad se diseñan teniendo presente esa filosofía. Aunque algunas actuaciones contra la violencia de género tienen carácter preventivo, otras responden a un enfoque reactivo (la gravedad del problema puesta de manifiesto en el alto número de víctimas).

En el eje consenso-imposición, las políticas de igualdad constituyen uno de esos ámbitos de relaciones privilegiadas, entre el gobierno y unos pocos actores más en el que se intenta llegar a consensos (Subirats, 1992: 127). Ni el tercer sector es el único actor relevante ni ello significa que las posiciones del tercer sector sean asumidas de manera acrítica por los poderes públicos, sino que incorporan a representantes de estas organizaciones a los foros de debate en torno a los cuales se diseñan las políticas de igualdad. El fortalecimiento del tercer sector constituye uno de los objetivos explícitos de las políticas de igualdad y, en ocasiones, las mismas personas que ocupan cargos públicos relevantes en este ámbito proceden del tercer sector. El consenso en torno a algunas cuestiones básicas resulta necesario para desarrollar las acciones de formación y sensibilización que permitan erradicar o al menos mitigar la desigualdad. Uno de los elementos centrales de la filosofía sobre la que descansan las políticas de igualdad es la promoción del cambio de actitudes de la población en general hacia las situaciones de desigualdad como antesala del cambio de comportamiento de las personas o de las organizaciones públicas o privadas. El cambio de actitudes requiere acciones de formación y sensibilización desarrolladas por las organizaciones del tercer sector.

En la última legislatura las políticas de igualdad han recibido un fuerte impulso del gobierno central, del que son expresión la recientemente promulgada Ley Orgánica 3/2007, de 22 de

marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, que fue la primera ley orgánica de la legislatura.

3. EL TERCER SECTOR Y EL SECTOR PÚBLICO ESTATAL EN MATERIA DE IGUALDAD

Uno de los factores que más han contribuido a la aparición, crecimiento y consolidación del tercer sector son las políticas desarrolladas por los distintos niveles de gobierno. Y, en general, no se entiende la participación del tercer sector en las políticas públicas sin ir de la mano de los poderes públicos, en una especie de partenariado. Desde un punto de vista formal, las competencias para intervenir en la sociedad y la economía promoviendo la igualdad de trato pertenecen a las organizaciones públicas. El papel del tercer sector se construye en torno a su capacidad para mediar entre el sector público y la sociedad, para detectar y tratar las situaciones de desigualdad a las que el primero, por su lejanía institucional, no podría llegar. Por otra parte, se sostiene que la misma existencia del tercer sector responde a la preocupación por la desigualdad, y que, por lo tanto, las políticas que promueven la igualdad son el espacio público genuino para la participación del tercer sector. Entre la competencia formal de los poderes públicos y la vocación del tercer sector se construyen puentes de corresponsabilidad⁶.

La proliferación de las asociaciones de mujeres⁷ en España se relaciona explícitamente con dos eventos de carácter institucional acaecidos a nivel nacional y europeo. En primer lugar, destaca como especialmente relevante la creación del Instituto de la Mujer en la primera mitad de los años ochenta. Inspiró la aparición de estructuras homólogas en algunas comunidades autónomas que a su vez promovieron la proliferación de este tipo de asociaciones en sus respectivas jurisdicciones. En segundo lugar, el impulso dado por la UE a las políticas de empleo a partir del Tratado de Maastricht de la primera mitad de los noventa (1993-1994) contribuyó no sólo a que la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres se colocara en un lugar más prioritario de la agenda de los gobiernos, sino que además vino a reforzar la legitimación de la participación de las asociaciones de mujeres en el desarrollo de las políticas públicas. La oportunidad de cooperar transnacionalmente ha fortalecido institucionalmente al tercer sector.

Una vez consolidadas, las organizaciones de mujeres se han convertido en instrumentos de las propias políticas públicas, de manera que la relación entre sector público y tercer sector es con-

⁶ Desde el tercer sector se aspira a incrementar los niveles de implicación con el sector privado lucrativo. La relación privilegiada se construye con el sector público.

⁷ El surgimiento de las asociaciones de mujeres en España se relaciona con la aprobación en 1964 de la Ley de Asociaciones: se formaron a partir de entonces las primeras asociaciones de amas de casa. Se consolida la tendencia y en los años siguientes toman forma varias formas organizativas que van articulando el movimiento de mujeres: el Movimiento Democrático de la Mujer (1965), el movimiento para la Liberación e Igualdad de la Mujer (1970), la Asociación de Mujeres Juristas (1971), la Asociación Española de Mujeres Empresarias (1971), la Asociación Española de Mujeres Separadas (1973), el Colectivo Feminista de Madrid (1976), el Frente de Liberación Feminista (1976), la Coordinadora de Organizaciones Feministas del Estado Español (1977) (Negueroles, 2003: 1).

siderada como simbiótica⁸. La implicación de las organizaciones de mujeres en las políticas de igualdad viene avalada y justificada por un potente discurso feminista que no concibe la igualdad⁹ sin la participación de éstas en los procesos de adopción de decisiones públicas. En este ámbito, la relación entre tercer sector y sector público podría ser calificada como de complicidad no exenta de crítica.

Por otra parte, se entiende que la igualdad de trato entre géneros es peculiar frente a otro tipo de impedimentos a la igualdad. Esta perspectiva viene avalada por el tratamiento institucional que se le da a la cuestión: las normas que regulan la igualdad de trato entre géneros son distintas de las que regulan la igualdad de trato entre razas, por ejemplo. Desde las organizaciones estudiadas (especializadas) se percibe que el género es un obstáculo peculiar en relación a la igualdad y que requiere por tanto tratamientos específicos.

4. TERCER SECTOR, ASOCIACIONES DE MUJERES Y DISCURSO FEMINISTA

El interés central de este estudio es el conjunto de las organizaciones del tercer sector cuya actividad se desarrolla en el ámbito de las políticas de igualdad de trato implantadas por la Administración General del Estado. En España se carece de información precisa acerca del número, el tamaño y las características de las organizaciones que integran este conjunto¹⁰. El escaso conocimiento acerca de las mismas deriva de varios factores, entre los que destacan la multitud de definiciones y denominaciones que recibe, la inexistencia de registros oficiales que coincidan con alguna de las definiciones utilizadas, y la versatilidad de las mismas organizaciones del tercer sector¹¹.

La caracterización del tercer sector implicado en las políticas de igualdad resulta complicada por la dificultad para determinar el número de organizaciones o asociaciones que componen el movimiento de mujeres en España. En 2002-2003 se cifraba el número de asociaciones de mujeres en España en 5000 (Murillo de la Vega y Rodríguez Prieto, 2003: 2). Para hacerse una idea aproximada de su dimensión se precisan varias consideraciones.

1. La inexistencia de un registro nacional de asociaciones de mujeres. La administración estatal no dispone de un registro nacional específico de organizaciones de mujeres. El Ministerio del Interior gestiona el Registro Nacional de Asociaciones, que se rige por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación. Según este regis-

⁸ El IM financia proyectos de investigación relacionados con los estudios de género, una de cuyas áreas prioritarias es el asociacionismo de mujeres.

⁹ "La igualdad está íntimamente unida a la idea de vindicación, de la que se puede y se debe mantener que ha sido históricamente y sigue siendo el nervio de todo feminismo" (Amorós, 2006: 289).

¹⁰ En el trabajo realizado por Soledad Murillo y Rocío Rodríguez se ponen de manifiesto las dificultades para abordar el estudio de las asociaciones de mujeres.

¹¹ Los diversos intentos de regulación del fenómeno han debido influir en su estabilidad, por lo que ahora y en general podría caracterizarse como un sector menos volátil que hace una década.

tro hay 278 asociaciones de mujeres de ámbito estatal y 6792 asociaciones de mujeres en todo el territorio nacional¹².

2. Los registros existentes están asociados a las convocatorias oficiales de subvenciones. Los distintos niveles de gobierno y administración disponen de información fragmentaria a ese respecto: suelen disponer de un registro del número de organizaciones del tercer sector que solicitan las subvenciones que los respectivos departamentos de asuntos sociales ofrecen. En este sentido, el Instituto de la Mujer cifra el número de organizaciones que solicitan financiación a nivel estatal en torno a 200-300 organizaciones¹³; se trataría de organizaciones que contemplan en sus estatutos que su acción es de ámbito estatal o que pueden demostrar que operan en más una comunidad autónoma.
3. El mimetismo respecto a la organización territorial del estado español. En primer lugar, cada gobierno, ya sea de ámbito estatal, autonómico o local podría disponer de su propio registro de las organizaciones del tercer sector que operan en sus respectivos ámbitos territoriales. En segundo lugar, las organizaciones del tercer sector, a medida que van creciendo en tamaño e implantación territorial, tienden a estructurarse de manera paralela a la organización territorial del estado. Esta tendencia podría estar relacionada con el alto grado de dependencia del tercer sector español respecto de los fondos públicos: dado que "la financiación manda mucho".
4. La vinculación con el movimiento feminista¹⁴. En todo el país podría haber, se estima, unas 8.000 asociaciones de mujeres, tantas como municipios. Sin embargo, sólo una parte (cuyo tamaño es desconocido) de las mismas está inspirada en postulados de carácter feminista. Hay un solapamiento entre "asociaciones de mujeres" y "asociaciones de mujeres feministas"¹⁵. Las asociaciones de mujeres más comprometidas con los valores y principios feministas serían más exigentes y tenderían más que el resto a involucrarse en la acción pública, por lo que probablemente los registros de organizaciones solicitantes de subvenciones se referirían a este subconjunto¹⁶.

¹² Disponible en <http://servicio.mir.es/webasocia/asoAmbNacional.jsp> y <http://servicio.mir.es/webasocia/busquedaAsocia.htm> respectivamente, en consultas realizadas el 13 de marzo de 2008. Para realizar estas consultas se estableció como criterio de búsqueda la palabra "mujeres" en la denominación de las asociaciones.

¹³ Habría que estudiar en qué medida coinciden las 278 asociaciones de mujeres del Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior con el registro asociado a la oferta de subvenciones del Instituto de la Mujer, en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

¹⁴ "Es el feminismo el que impulsa, sin duda, el asociacionismo, pero es también ese asociacionismo el que da sentido al feminismo" (Murillo de la Vega y Rodríguez Prieto, 2003: 33).

¹⁵ Las entrevistadas se referían indistintamente a "asociaciones de mujeres" y al "movimiento de mujeres". Se asume que el "movimiento de mujeres" equivale al conjunto de las "asociaciones de mujeres feministas".

¹⁶ Desde el feminismo se entiende que la creación de las asociaciones de mujeres contribuye a que se visualice la presencia de éstas en la vida pública del país (empowerment o empoderamiento).

El movimiento feminista se autodefine como reivindicativo, lo que desde el sector público se percibe como una voluntad de participar y un grado de compromiso mayor que en otras organizaciones del tercer sector que enfatizan el valor de la solidaridad. Este carácter reivindicativo se relaciona con la aspiración a la autonomía. A estas asociaciones les cuesta ceder la palabra a otras, por lo que es difícil que tome cuerpo una organización capaz de agruparlas a todas. Ha habido algunos intentos de estructurar el tercer sector en materia de género:

- a) En la primera mitad de los noventa se promovió la creación de una estructura formal, la Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres (CELEM)¹⁷ que fuera capaz de erigirse en portavoz del movimiento de mujeres en su totalidad en las políticas españolas de igualdad. Este intento fue auspiciado, tal y como su nombre indica, por organizaciones europeas de mujeres, más concretamente el Lobby Europeo de Mujeres, que había sido fundado en Bruselas en 1990. A esta especie de federación de asociaciones de mujeres feministas se le achacan dos inconvenientes: por un parte, carece de protagonismo alguno en el debate público en la actualidad; por otro, en su seno pueden adoptarse decisiones en las que no se reconocen buena parte de las asociaciones que la componen. El relativo fracaso de CELEM como portavoz de las asociaciones feministas es congruente con la percepción de que éstas difícilmente se dejan representar y raramente ceden el protagonismo.
- b) Más recientemente, en torno a 2001, se creó una red de carácter informal, la Red Feminista Contra la Violencia de Género¹⁸, que carece de estructura jurídica formal pero que ha demostrado ser muy útil en términos de comunicación pública e incidencia política. Se configura como un sistema de comunicación hacia la sociedad en general y los medios de comunicación en particular. Se busca construir mensajes coherentes y claros que contribuyan a aumentar la sensibilización hacia la violencia ejercida contra las mujeres; en este sentido, hace el recuento público del número de mujeres muertas en episodios de violencia de género. Esta red no cuenta con recursos económicos y humanos propios, por lo que no aspira a participar como tal en las políticas públicas. De alguna manera gestiona el acuerdo de las asociaciones de mujeres feministas en relación al tema concreto de la violencia de género. En la actualidad parece la vía más adecuada para que el movimiento feminista logre concretar acuerdos.

Para el sector público la variedad y diversidad en el movimiento asociativo de mujeres constituye una riqueza. Veremos cómo se articula para poner en marcha el Consejo estatal de la Mujer, cuya composición está siendo objeto de negociación en estos momentos.

¹⁷ <http://www.celem.org/lobby.asp>

¹⁸ <http://www.redfeminista.org/>

El tercer sector en general se presenta como tremendamente heterogéneo en relación a la especialización: hay organizaciones muy especializadas en el tratamiento de estos asuntos, mientras otras no lo están. En el campo de la igualdad entre géneros participan algunas organizaciones con menor grado de especialización como los sindicatos y Cáritas. Para las organizaciones especializadas la falta de especialización puede diluir los efectos positivos del trabajo especializado. Unas y otras compiten por la captación de recursos importantes para su supervivencia y su legitimación pública: las subvenciones de las administraciones públicas de los distintos niveles de gobierno y la cuota de representación en los órganos con participación mixta de representantes de la administración y del tercer sector. El dilema entre la especialización y la falta de la misma se vive de manera diferente según el tamaño de la organización y la diversificación y/o solidez de las fuentes financieras de las que dependen.

5. LA PARTICIPACIÓN DEL TERCER SECTOR EN LAS DISTINTAS FASES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Para el sector público, articular políticas públicas en connivencia con el tercer sector es una garantía de acierto en la intervención. Estas organizaciones tienen un conocimiento de la realidad social al que las administraciones públicas difícilmente podrían llegar. Y cuando el estado pone en marcha una política pública en cuyo diseño han participado las organizaciones del tercer sector está aunando los esfuerzos y el conocimiento (*expertise*) de ambos sectores. Según los estudios de políticas públicas éstas atraviesan en su desarrollo varias fases. La participación del tercer sector es diferente en cada una de ellas.

1. Identificación y definición de problemas. En esta primera fase se incluye una serie de actividades relacionadas con la detección de problemas por parte de las administraciones públicas. Los agentes sociales luchan por incorporar determinadas problemáticas a la agenda de los poderes públicos. El carácter reivindicativo del tercer sector se relaciona con una participación más intensa en esta primera fase de las políticas públicas. Actúan como *agenda setters*, llamando la atención de los decisores públicos sobre la existencia de situaciones problemáticas que habrían quedado sistemáticamente al margen de las prioridades públicas en el pasado y que serían difícilmente detectables por las administraciones públicas. El papel de las asociaciones de mujeres ha sido clave para llamar la atención de los poderes públicos en relación a la gravedad de la violencia contra las mujeres (Alberdi y Matas, 2002). El tercer sector se suele ofrecer a colaborar con las administraciones públicas en el diagnóstico de las situaciones problemáticas.

2. Formulación de las políticas. Una vez que las autoridades han decidido hacerse cargo de un problema, exploran las posibilidades de actuación en relación al mismo. Resulta razonable pensar que, para determinar el grado de viabilidad técnica y especialmente política de las alternativas barajadas, recaben los enfoques y planteamientos del tercer sector al respecto. La participación del tercer sector en este ámbito está quizás menos estructurada y formalizada, dependería más de los condicionantes de cada situación concreta. En

el análisis de los marcos interpretativos de algunas políticas de igualdad en España se advierte que el peso dado a la voz del tercer sector en la formulación es más bien reducido en relación a actores gubernamentales y o partidistas (Lombardo y Bustelo, 2007: 162-172).

3. Adopción de decisiones. Esta fase es típicamente pública y ningún actor externo dispone de la legitimidad necesaria para intervenir en sustitución de los poderes públicos. La creación de consejos en el seno de los cuales coincidan sector público y tercer sector facilita la participación del último en la elaboración de las decisiones. Tal y como se recogía anteriormente, en los ámbitos estudiados y a nivel estatal se están implantando mecanismos que favorecen la comunicación entre ambos sectores y que se enmarcan en un esfuerzo deliberado por parte del gobierno central para poner en marcha mecanismos de democracia participativa. Estos mecanismos son concebidos como espacios de escucha mutua: en los que la administración pública recoge las reivindicaciones de la sociedad civil y el tercer sector se hace cargo de las limitaciones y restricciones de las actuaciones públicas.
4. Implantación de las políticas. La participación del tercer sector en esta fase se circunscribiría a aquellos programas que se ejecuten en régimen de cogestión con las administraciones públicas. Cuando las políticas se traduzcan en la entrada en vigor de una ley que comporta derechos para los colectivos afectados por situaciones de desigualdad, el tercer sector se ubica en el papel de "vigilante", desde la sociedad, es para que ese texto legal se cumpla.
5. Evaluación de las políticas. El tercer sector realiza algún tipo de valoración, por su cuenta, respecto al impacto de los programas que se desarrollan en régimen de cogestión. Sin embargo, dada la escasa institucionalización de la práctica de la evaluación en las administraciones españolas, difícilmente se concibe que la participación del tercer sector en los mecanismos públicos de evaluación de los programas. En el diseño de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios se prescinde por el momento no sólo de la participación del tercer sector en la valoración de cualquiera de los parámetros en los que pueda traducirse la calidad de los programas y de los servicios públicos, sino también de la preocupación por algunos aspectos de las políticas que se entienden como transversales a toda actuación pública, como es el impacto de género.

6. LOS DETERMINANTES DE LA PARTICIPACIÓN DEL TERCER SECTOR EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE TRATO

La participación del tercer sector en las políticas de igualdad está condicionada por un conjunto de factores contextuales entre los que se destaca la financiación, el color político de los gobiernos y la consistencia del tercer sector.

1. La financiación es un tema crucial para el tercer sector. La principal lección que han aprendido a partir de las experiencias es que deben aspirar a diversificar las fuentes de financiación. En un doble sentido. El tercer sector depende en España, en su mayoría, de fuentes de financiación públicas. En primer lugar, aspiran, por lo tanto, a aumentar la proporción de su financiación no pública, bien derivada de donaciones bien derivada de la venta de productos o servicios a otras organizaciones. En segundo lugar, y para prevenir las crisis que por distintos motivos puedan sufrir, aspiran a diversificar las fuentes de financiación públicas. En este sentido, suelen presentarse a las convocatorias de subvenciones formuladas por las administraciones de los distintos niveles de gobierno: europeo, nacional, regional y local. Las fuentes de financiación pública que aparecen como más deseables son las vinculadas a la UE: suelen ser de mayor cuantía que las de otros niveles de gobierno; están vinculadas a estrategias de actuación plurianuales, por lo que aseguran la financiación durante varios años y no obligan a realizar los trámites de solicitud anualmente; no están tan sometidas a los cambios políticos como los niveles de gobierno inferiores.

2. El color político de los gobiernos también influye en la financiación y, en consecuencia, también en el papel que se da al tercer sector en las políticas. En principio, se percibe que estas organizaciones son bastante sensibles a los cambios de color político de los gobiernos a nivel central. En términos generales, se vincula al PP con un descenso y al PSOE con un ascenso del monto de las subvenciones.

Sin embargo, puede que las diferencias entre uno y otro partido político no se refieran tanto a la cantidad de las subvenciones como a la visión que uno y otro tienen del lugar que debe ocupar el tercer sector en el desarrollo de las políticas públicas y a los mecanismos que prefieren para financiar a este sector.

a) Por lo que se refiere a la función que deben cumplir en el desarrollo de las políticas, los gobiernos del PP suelen preferir un tercer sector poco reivindicativo en términos sociales y que ocupe un lugar muy secundario, probablemente subsidiario de la acción de los poderes públicos, y multifuncional, que se ocupe de la atención a varias problemáticas sociales. Por el contrario, el PSOE suele conectar mejor con la parte más reivindicativa de las organizaciones del tercer sector, más especializadas y que tienen un menor tamaño.

- b) En relación a las vías de financiación, el PP puede recurrir a vías de financiación distintas a las convocatorias de subvenciones para financiar al tercer sector, como la realización de contratos por obra y servicio o las donaciones; el PSOE parece ser más proclive al uso de las convocatorias de subvenciones al uso, aunque también recurre a los contratos por obra o servicio.

La posición de un tema en la agenda y las coincidencias entre las agendas de distintos niveles de gobierno también favorecen la participación del tercer sector en las políticas públicas. Por otra parte, se apunta la posible importancia del tamaño del colectivo afectado por una situación de desigualdad como determinante. En general, se trata de factores muy asociados con el color político de los gobiernos.

3. La consistencia del tejido organizativo del tercer sector también influye en la participación de éste en las políticas públicas. El movimiento asociativo de mujeres, aunque con límites imprecisos, se compone de multitud de asociaciones que difícilmente se articulan en torno a una federación, pero que tienen capacidad y criterio para intervenir no sólo en las políticas públicas sino también en el debate acerca de las mismas.

7. LAS DIFICULTADES Y LAS PROPUESTAS DEL TERCER SECTOR PARA MEJORAR SU PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD.

La situación del tercer sector se caracteriza por la existencia de algunas dificultades:

1. La gestión de los recursos. En las organizaciones del tercer sector de tamaño medio-pequeño la gestión diaria de los recursos que utiliza supone una rémora en comparación con organizaciones de dimensiones similares en el sector privado lucrativo. Al depender de muchas fuentes de financiación y ser éstas externas, se incrementan los trámites a realizar. La gestión se hace más compleja: a los trámites que implica la producción de los servicios y de las actividades propias se añade las perspectivas temporales de los planes en el marco de los cuales reciben subvenciones. Cabe señalar, no obstante, que esto no se percibe como un problema en las organizaciones de mayor tamaño, organizaciones que por otra parte no suelen abundar en el ámbito de la igualdad.
2. La rendición de cuentas ante las administraciones públicas. Los procesos de justificación de las subvenciones públicas recibidas por organizaciones del tercer sector denotan una desconfianza del sector público hacia el mismo.
3. La imagen y las actitudes sociales hacia el tercer sector. La imagen social del tercer sector en España está muy marcada por el modelo de intervención social de la iglesia católica, basado en el criterio de la buena voluntad. En consecuencia, sólo se moviliza con motivo de alguna desgracia concreta y para dar apoyo económico en relación a dicha desgracia concreta. El fortalecimiento institucional del tercer sector no es muy congruente con esa

tradición. Por otra parte, los escándalos relacionados con organizaciones del tercer sector que han malversado fondos recaudados con fines humanitarios tampoco contribuye a generar la confianza necesaria para el desarrollo de actividad que contribuyen a paliar problemas públicos.

4. La dependencia externa en el ámbito de la financiación. Las organizaciones del tercer sector presentan una fuerte dependencia respecto a las convocatorias de subvenciones de las administraciones públicas. Se aspira a producir y vender servicios a otras organizaciones públicas o privadas, pero se trata de una práctica por el momento con una incidencia escasa en el presupuesto global de las organizaciones de mujeres. La dependencia de fuentes económicas externas hace a estas organizaciones vulnerables a los cambios que se puedan producir en las instituciones públicas que financian la actividad que desarrollan.
5. La falta de profesionalización. El tercer sector español se encuentra a caballo entre el voluntariado y la profesionalización. Desde las organizaciones se apuesta por reforzar y completar los procesos de profesionalización actualmente en desarrollo. Para poder participar en las políticas públicas hay que incrementar los niveles de profesionalización del tercer sector, lo que se concibe como un rasgo de madurez democrática.
6. La actitud reivindicativa en un escenario de escucha gubernamental. Paradójicamente, cuando un gobierno asume buena parte de las reivindicaciones del tercer sector (que ha sido el caso en la legislatura 2004/2008), éste último se puede quedar sin discurso, perplejo y desconcertado, por lo que tiene que reubicarse en un nuevo escenario¹⁹. Los medios de comunicación sólo se hacen eco de las comunicaciones cuando se hacen desde una actitud de crítica a los gobiernos.

Desde el tercer sector, se formulan varias propuestas en relación a su fortalecimiento:

1. Mejorar el reconocimiento de las asociaciones de mujeres como agentes sociales²⁰. En la Constitución no se les confiere el estatus de agente social, no tienen derecho a una representación en el Consejo Económico y Social.
2. Abrir espacios institucionales adicionales para la participación de las asociaciones de mujeres. En la actualidad se insiste en la necesidad de evaluar el impacto de género de

¹⁹ El movimiento feminista perdió fuerza a fines de los ochenta en España porque sus reivindicaciones se habían ido canalizando a través del contenido de las políticas de igualdad (Murillo de la Vega y Rodríguez Prieto, 2003: 32).

²⁰ Las asociaciones de mujeres creen que la representación de las mujeres en los espacios públicos y constitucionales habilitados para ello podría ser más plural. Los sindicatos no agotan la representación de las asociaciones de mujeres.

las políticas proyectadas, sin embargo, no se ha dado cabida a este objetivo en la configuración de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

3. Mejorar la imagen social del tercer sector. Para abordar este cometido se piensa concretamente en la Fundación Luis Vives, cuya misión se define en torno al fortalecimiento institucional de las organizaciones del tercer sector.
4. Incorporar la normativa europea. La administración española debería ser más sensible y ágil en el cumplimiento de la normativa europea, específicamente en aquellas relacionadas con la igualdad de trato, y más inflexible ante los delitos que ponen de manifiesto la desigualdad.

8. CONCLUSIONES

El estilo de las políticas nacionales evoluciona hacia posiciones anticipatorias y consensuadas, y las políticas de igualdad presentan valores relativamente altos en ambos ejes. En este sentido, las políticas de igualdad presentan un escenario favorable para ampliar la participación del tercer sector en los procesos públicos de adopción de decisiones. Esta tendencia se verá influida por la prioridad que tengan estas políticas para el partido o la coalición de partidos en el gobierno de la nación.

La existencia de las mismas políticas de igualdad responden a un enfoque anticipatorio y consensuado, enfoque que llegará al escenario español a través de un proceso de europeización de políticas, tal y como se pone de manifiesto en estudios de caso (Lombardo, 2003). La creación de los mismos organismos públicos de igualdad responde a la presión ejercida por el movimiento de mujeres sobre el sector público, normalmente a través del partido político que gobierna. Estas son las circunstancias en las que se creó el IM: en 1983 gobernaba el PSOE con la mayoría absoluta más amplia que ha habido en democracia; los avances en las políticas de igualdad, liderados por el IM²¹, se han producido en los períodos de gobierno del PSOE, entre 1983 y 1996 y entre 2000 y 2004.

El tercer sector en materia de igualdad que aspira a implicarse en el desarrollo de las políticas nacionales de igualdad está compuesto por unas 250 organizaciones. El mecanismo a través del cual se incorporan a estas políticas son las subvenciones del IM. Para optar a estas subvenciones tienen que demostrar que desarrollan su actividad a nivel nacional o en varias comunidades autónomas, lo que impide que la gran mayoría de las organizaciones que integran el tercer sector en materia de igualdad (5.000-6.000 asociaciones), de pequeño tamaño, queden al margen de esta posibilidad. Las organizaciones del tercer sector que operan en el ámbito de la igualdad a nivel nacional

²¹ Aunque la influencia del IM en la promoción de las políticas de igualdad no se suele ver acompañada de la influencia del IM en los debates parlamentarios previos a los procesos de adopción de decisiones (Valiente Fernández, 1999).

son, en general, organizaciones de tamaño mediano, a caballo entre organizaciones como Cáritas, multifuncional, o la Fundación Secretaria Gitano, que trabaja en el ámbito de la igualdad entre etnias, y las asociaciones de mujeres, cuyo tamaño suele ser bastante reducido. En consecuencia, el tercer sector nacional de igualdad suele tener más dificultades para abordar frente a la gestión de sus recursos que las organizaciones más grandes y multifuncionales. Y, aunque aspiran a diversificar sus fuentes de financiación, la dependencia respecto a cada una de ellas es lo suficientemente importante como para ponerse de manifiesto en la dimensión interna de la gestión.

Las visiones del tercer sector y de los poderes públicos acerca del papel del primero en las políticas de igualdad son en todo momento congruentes, lo que muestra que existen consensos básicos acerca de las políticas de igualdad. El conjunto de organizaciones del tercer sector de la igualdad está muy atomizado y poco articulado, aunque es muy reivindicativo y de actitud independiente, lo que puede ser una dificultad de cara a la participación en las políticas públicas, por la dificultad de adoptar posiciones de conjunto desde las que abordar los procesos de adopción de decisiones con el sector público²². Mantiene una actitud de permanente exigencia, aunque también de corresponsabilidad, ante el resultado de las actuaciones públicas. Y con la incorporación de éste a los procesos de adopción de decisiones en materia de igualdad las políticas ganan en anticipación y en consenso, lo que contribuye a reducir los niveles de incertidumbre con los que se generan las intervenciones públicas novedosas.

²² Recuérdese que la participación en las políticas de igualdad no es la razón de ser de las asociaciones de mujeres, que éstas existían antes que las políticas de igualdad, y que la aparición de las políticas de igualdad es una demanda de las asociaciones de mujeres de inspiración feminista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERDI, Inés y MATAS, Natalia (2002), *La violencia doméstica. Informe sobre los malos tratos a mujeres en España*, Fundació la Caixa, Barcelona.
- AMORÓS, Celia (2006), *La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias ... para las luchas de las mujeres*, Cátedra, Madrid.
- BUSTELO RUESGA, María (2004), *La evaluación de las políticas de género en España*, Catarata, Madrid.
- BUSTELO, María y LOMBARDO, Emanuela (2007), "¿Qué hay debajo de la alfombra de las políticas de igualdad? Un análisis de «marcos interpretativos» en España y en Europa", en María Bustelo y Emanuela Lombardo (eds.), *Políticas de igualdad en España y en Europa. Afinando la mirada*, Ediciones Cátedra, Madrid, págs. 11-35.
- LOMBARDO, Emanuela (2003), "La europeización de la política española de igualdad de género", *Revista Española de Ciencia Política*, nº 9, págs. 65-82.
- LOMBARDO, Emanuela y BUSTELO, María (2007), "Los «marcos interpretativos» de las políticas de igualdad en España y en Europa: conclusiones", en María Bustelo y Emanuela Lombardo (eds.), *Políticas de igualdad en España y en Europa. Afinando la mirada*, Ediciones Cátedra, Madrid, págs. 161-183.
- MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Eva y NOVO, Ainoa (2002), "La política autonómica para la igualdad entre mujeres y hombres: un análisis desde las relaciones intergubernamentales", en Mireia Grau y Araceli Mateos (eds.), *Análisis de Políticas Públicas en España: enfoques y casos*, Valencia, Tirant lo Blanch, págs. 447-483.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005), *Estudio comparativo de los planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres autonómicos y nacional. Año 2004*, disponible en <http://www.mtas.es/mujer/politicas/Comparativa.pdf> según consulta realizada el 13 de marzo de 2008.
- MURILLO DE LA VEGA, Soledad y RODRÍGUEZ PRIETO, Rocío (2003), *Ciudadanía activa. Asociacionismo de mujeres*. Editado por: Consejo de Mujeres de Gijón, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, Consejo de la Mujer de la Comunidad de Madrid, Institut Balear de la Dona, Consejo de la Mujer de Cantabria, Instituto Asturiano de la Mujer, Instituto de la Mujer de Extremadura y Ayuntamiento de Burgos.
- NEGUEROLES, Esperanza (2003), "El movimiento asociativo femenino. Asociaciones y plataformas en la lucha contra la violencia de género", 1er Congreso sobre la violencia contra la Mujer, 24-25 noviembre 2003, disponible en http://www.dip-alicante.es/congresomujer/ponencias/Esperanza_Negueroles.pdf según consulta realizada el 12 de marzo de 2008.
- RICHARDSON, Jeremy, GUTAFSSON, Gunnel y JORDAN, Grant (1982), "The Concept of Policy Style", en Jeremy Richardson (ed.), *Policy Styles in Western Europe*, George Allen & Unwin, London, págs. 1-16.
- 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*, nº 1, oct-dic 2005, págs. 63-91.

- SENSAT, Núria y VARELLA, Reyes (1998), "Las políticas dirigidas a las mujeres: la acción pública para la igualdad entre los sexos", en Ricard Gomà y Joan Subirats (coords.), *Políticas públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*, Ariel, Barcelona, págs. 341-361.
- SUBIRATS, Joan (1992), *Un problema de estilo. La formación de políticas públicas en España. Exploración sobre los elementos distintivos de nuestro "policy style" (una aportación al análisis del sistema político español)*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.
- SUBIRATS, Joan (1999), "Introducción", en Joan Subirats (ed.), *¿Existe sociedad civil en España? Responsabilidades colectivas y valores públicos*, Fundación Encuentro, Madrid, págs. 19-36.
- SUBIRATS, Joan, y GOMÀ, Ricard (1998a), "Democratización, dimensiones de conflicto y políticas públicas en España", en Ricard Gomà y Joan Subirats (coords.), *Políticas públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*, Ariel, Barcelona, págs. 13-20.
- SUBIRATS, Joan y GOMÀ, Ricard (1998b), "La dimensión de estilo de las políticas públicas en España: entramados institucionales y redes de actores", en Ricard Gomà y Joan Subirats (coords.), *Políticas públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*, Ariel, Barcelona, págs. 388-406.
- VALIENTE FERNÁNDEZ, Celia (1999), "El feminismo de Estado y los debates políticos: la formación ocupacional en España (1983-1998)", *Revista Española de Ciencia Política*, nº 1, págs. 127-147.

PANORAMA

Paula Miranda Sánchez
pmirands@uc.cl

FINANCIAMIENTO DE LAS ONG CHILENAS Y ESPAÑOLAS
EN LA PERSPECTIVA DE UNA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN
FINANCING OF CHILEAN AND SPANISH NGOS VIEWED FROM
A COOPERATION STRATEGY PERSPECTIVE

Paula Miranda Sánchez, Trabajadora Social, Diplomada en Dirección y Gestión de Empresas, Universidad Alberto Hurtado, Magíster en Administración de Empresas (M.B.A) Universidad Alberto Hurtado, Especialidad en Liderazgo y Transformación Organizacional, Marquet University, U.S.A. Miembro del Registro de Consultores de Acción RSE (ISO 26.000). Doctoranda en Gestión Avanzada en Negocios Internacionales, Universitat de Lleida. Docente y Coordinadora de Extensión y Comunicaciones de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Docente del Diploma Gestión de Personas en el Sector Público. Modernización de la Gestión de Recursos Humanos: Sistemas Integrales de Compensaciones no Monetarias en la Organización. Universidad Alberto Hurtado - University of Notre Dame, USA.

RESUMEN:

El artículo intenta describir la situación de las organizaciones no lucrativas u ONG en el caso particular de Chile y España, teniendo como base diferentes investigaciones al respecto. La sistematización de esa información, permite obtener una vista panorámica y en función de ello, se esbozan los fundamentos de la utilidad de la estrategia de cooperación, como fuente de crecimiento y estabilidad en el largo plazo, para este tipo de organizaciones.

PALABRAS CLAVE:

Organizaciones no gubernamentales, estrategia de cooperación, Tercer Sector, Chile, España.

ABSTRACT

This article is an effort to describe the state of the non profit organizations sector in Chile and Spain throughout of the analysis of diverse surveys. The systematization of such information provides a general overview of the NGO's and outlines the utility of collaboration strategy as a source of growth and stability in the long term.

KEYWORDS:

Non profit organizations, collaboration strategy, Third Sector, Chile, Spain

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN

2. EL CASO CHILENO

3. EL CASO ESPAÑOL

4. EL DESAFÍO DE LA COLABORACIÓN

5. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

6. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EN EL TERCER SECTOR

1. INTRODUCCIÓN

Pareciera que las ONG en relación a su financiamiento transitan a merced de ciertos eventos sociopolíticos. En el caso de Latinoamérica la década de los 80 claramente evidenció que las agencias de cooperación internacional eran visiblemente las que sustentaban los presupuestos de este tipo de organizaciones. En los 90 el escenario de esta parte del continente fue cambiando, desde regímenes totalitarios hacia una proliferación de regímenes democráticos, lo que permitió que las nuevas políticas públicas financiaran las operaciones de las ONG. Sin embargo, luego del 2000, enfrentan un nuevo escenario, donde luchan por "posicionarse" y "diferenciarse", pues la obtención de financiamiento es cada vez más difícil. Algunos se inclinan por señalar que el futuro inmediato les depara algunos desafíos en el ámbito empresarial.

En el caso Europeo la evolución parece ser muy similar, aunque los acontecimientos sociopolíticos son diferentes, la unificación creciente del continente ha desafiado a las ONG en su financiamiento, atendiendo dificultades y problemas emergentes, propios de este cambio estructural de notables dimensiones. La incorporación de países menos desarrollados como Lituania, Letonia o Rumania, la posible inclusión de Turquía, como los procesos de migración dentro de la Unión; han cambiado fuertemente las reglas del juego.

Tanto en el caso europeo como latinoamericano la circunstancia más común es la que el Estado, empantanado en sus limitaciones para la entrega de beneficios sociales, ha desarrollado una alianza con las ONG -bastante poco clara- construyendo una especie de implementación delegada de programas.

En los albores de la democracia de los 90, las ONG aportaron su inteligencia en el área del desarrollo social, creando programas de gran relevancia, como por ejemplo el empleo juvenil, en el caso chileno¹. Esto fue posible dada la experiencia acumulada en los 80.

Pareciera ser que las primeras dificultades se vislumbran cuando la escala micro-social en las que se desenvuelven las ONG se expande hacia una cobertura mayor. La literatura existente sobre estas organizaciones no es muy precisa en este aspecto, pero se sugiere que su actuación es en pequeña escala. Una hipótesis que sería interesante despejar sería aquella que señala que dadas sus características de administración y gestión más bien informal, su desempeño a gran escala afectaría negativamente. También debemos considerar que las demandas sociales de la última década de los stakeholders suelen ser más específicas y exigen mayor eficiencia y eficacia en la actuación de estas organizaciones.

“También ganan terreno aceleradamente, y no solo en América Latina, los modelos “asociativos” para el ataque a la pobreza y otros problemas sociales, en los que organizaciones comunitarias y ONG cooperan no sólo con el Estado sino con el sector empresarial para aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y ganar eficacia, produciendo lo que ha dado en llamarse “sinergia” (Evans, 1996, en: Navarro: 2003).”

De esta última apreciación surge inevitablemente la sospecha de una posible vinculación entre el desarrollo financiero futuro de las ONG y la potenciación de una estrategia de cooperación, donde la sinergia que esta produce y las alianzas estratégicas que forja, permitieran formular una ecuación de mayor valor para los beneficiarios y asegurar de sustentabilidad económica de las mismas.

2. EL CASO CHILENO

Como señalamos, la dependencia financiera del Estado de las ONG, comienza en Chile fruto de la implementación de políticas sociales, lo que a su vez incide en su desvinculación cada vez mayor del diseño de proyectos, centrándose en la implementación y ejecución.

Se estima que en promedio, un poco más de dos tercios de los fondos de las ONG provinieron el 97 de fuentes nacionales, mientras que un poco menos de un tercio de fuentes internacionales, y, de los fondos nacionales, el 84% vinieron del Estado. Sólo el 9% fueron de otras organizaciones de la sociedad civil (por lo general, de grandes fundaciones), y sólo el 2% fueron abonados por individuos. La mayoría afirmó una trayectoria durante los años noventa, decreciente en cuanto a sus fondos totales⁶ (67% de las ONG), decreciente respecto al personal de planta (73%) y creciente en relación a la proporción del personal subcontratado relativo al permanente (80%) (Ministerio de Secretaria General de Gobierno de Chile, 2002).

¹ Para tener mayores antecedentes sobre este tipo de programas puede consultar en OIT- CINTERFOR. Chile Joven: Trayectoria y Resultados Del Programa De Capacitación Laboral De Jóvenes. Juan Carlos Marin.

El estado de Chile financia el 46% del presupuesto de las ONG que se desempeñan en las áreas de educación, desarrollo comunitario, derechos y política y servicios sociales (Duval, 2007) “De acuerdo a las estimaciones realizadas, el sector no lucrativo chileno emplea en forma remunerada y voluntaria sobre las 303 mil personas en Jornada Completa Equivalente (JCE). Si sólo se considera el empleo remunerado, éste representa al 2,6% de la población económicamente activa. En otras palabras, la sociedad civil chilena emplea a más de tres veces el personal del sector minero (1,3%) o a dos tercios del empleo de la construcción (8,1%). También se puede expresar el tamaño relativo del sector en términos de gastos, donde las instituciones sin fines de lucro representan un 1,5% del PIB” (Ministerio de Secretaría General de Gobierno de Chile, 2002).

Uno de los factores que aumenta la alta dependencia de las ONG del Estado, corresponde al ámbito de la educación, pues a través de las subvenciones en esta área, muchas organizaciones que se dedican a la docencia se financian.

Según el estudio llevado a cabo por la Universidad J. Hopkins y la Consultora FOCUS, existirían 4 formas básicas para la obtención de financiamiento por parte de las ONG:

- Los aportes fiscales dirigidos: aportes directos que realiza el Estado y que corresponden generalmente a un número determinado de fundaciones, preferentemente, que se dedican a temas relacionados con la superación de la pobreza, el desarrollo en el área educacional y el apoyo a la discapacidad.
- Las subvenciones y pagos de servicios: Se trata de fondos que el estado entrega a instituciones por la prestación de servicios sociales, basado en el número de personas atendidas. Son transferencias que se encuentran dentro del marco de una contratación del Estado.
- Los Fondos concursables: El Estado mediante esta fórmula externaliza servicios, procurando una competencia entre privados que permita a los beneficiarios acceder a un mejor servicio. Así privados ejecutan programas y proyectos públicos.
- Mecanismos indirectos de aporte estatal: Se identifican en esta categoría los incentivos tributarios, lo que se traduce en exenciones tributarias para las ONG y franquicias tributarias a las donaciones de privadas dirigidas a organizaciones sin fines de lucro, que contempla la ley.

De acuerdo a la definición que ofrecen Salamon y Anheier (1997), las organizaciones sin fines de lucro comparten cinco características. Se trata de organizaciones, en el sentido administrativo del concepto, son privadas, no tienen fines de lucro (no distribuyen utilidades entre los miembros), poseen autonomía para operar y son voluntarias.

Con las cinco características descritas, y el establecimiento de una categorización especial, diseñada por la Universidad J. Hopkins y la Consultora FOCUS, se desarrolló el International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO), el cual consiste en doce categorías de organizaciones referidas a la actividad que realizan:

Cuadro N° 1. Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro

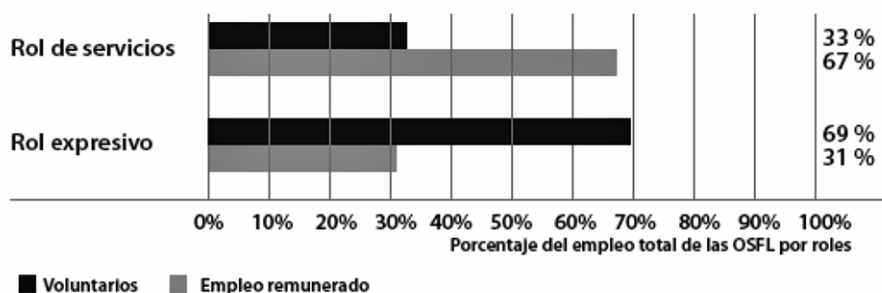
1	Cultura y recreación
2	Educación
3	Salud
4	Servicios sociales
5	Medio ambiente
6	Desarrollo comunitario
7	Defensa de derechos y política
8	Fundaciones financieras
9	Organizaciones internacionales
10	Religión
11	AG y sindicatos
12	Otros

Esta misma investigación distingue una segunda tipología, atendiendo al rol que desempeñan las organizaciones en la sociedad:

- Rol expresivo: defensa de derechos, actividad cívica, actividades culturales y de recreación, entre otras. Considera aquellas actividades que proveen espacios para la expresión cultural, espiritual, profesional, política, de valores, intereses y creencias. Se incluyen aquí los grupos: cultura y recreación, medio ambiente, derechos y política, y sindicatos y asociaciones gremiales.
- Rol de servicio: educación, servicios de salud, beneficencia, entre otras. Involucra la prestación directa de servicios, tales como educación, salud, desarrollo social y comunitario, y otros relacionados. Incluye los grupos: educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario.

En cuanto a cómo se presenta la distribución del empleo, respecto del rol que asumen las organizaciones, sea aprecia una dicotomía entre el número de voluntarios y asalariados de organizaciones que se dedican a ejercer un rol u otro. Mientras que ostentan un mayor número de asalariados aquellas que cumplen un rol de servicios tienen menor número de voluntarios, exactamente lo contrario sucede en las organizaciones que se dedican al rol expresivo, tal como lo muestra el gráfico presentado en el estudio.

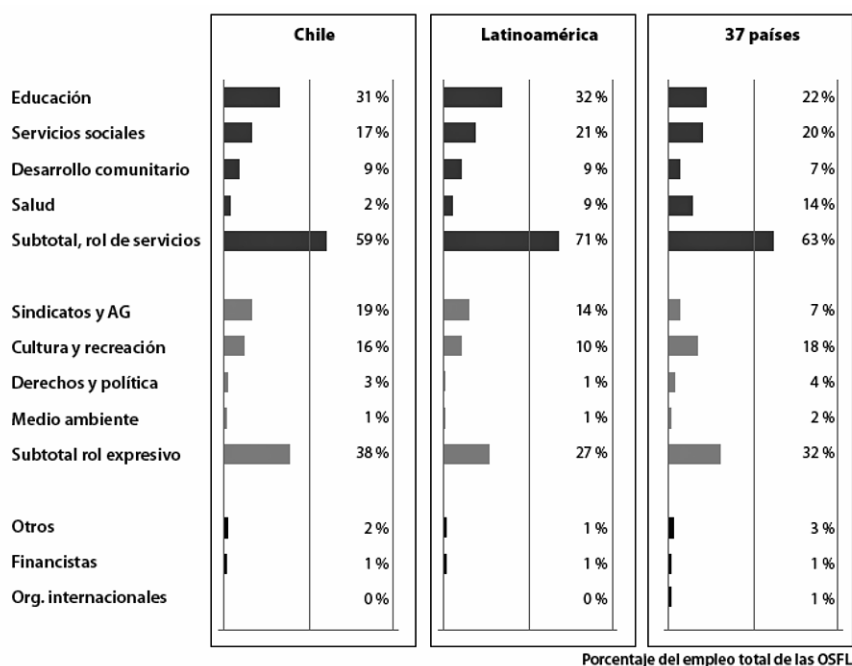
Cuadro N° 2. Composición del empleo total en rol de servicios y expresivo



Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile

Cuando se desagrega el empleo y se compara Chile con América Latina y con otros 37 países del resto del mundo, se observa:

Cuadro N° 3. Composición del empleo total de las OSFL según actividades



Las cifras porcentuales fueron aproximadas a números enteros

Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile / Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

Las organizaciones sin fines de lucro chilenas representan el 1,5% del PIB en gastos, correspondiente a 1.400 millones de dólares (858.731 millones de pesos). En la definición nacional se reducen los gastos al 75%, lo que representa el 1,12% del PIB -642.864 millones de pesos- (Focus y Johns Hopkins University, 2006).

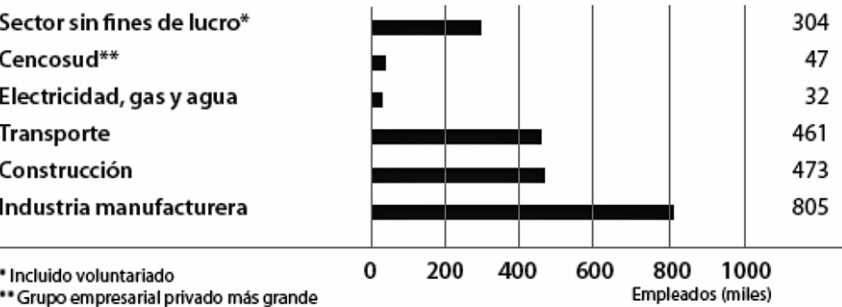
Cuadro N° 4. Las organizaciones sin lucro en Chile, 2004

303.883 empleo total jornadas completas equivalentes	160.259 empleos remunerados jornada completa equivalente 143.624 voluntarios jornada completa equivalente 4,89% de la población económicamente activa
US\$ 1.408,9 millones en gastos	1,5 % del PIB
Fuente: Estudio Comparativo Sector Sin Fines de Lucro - Chile	

Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile

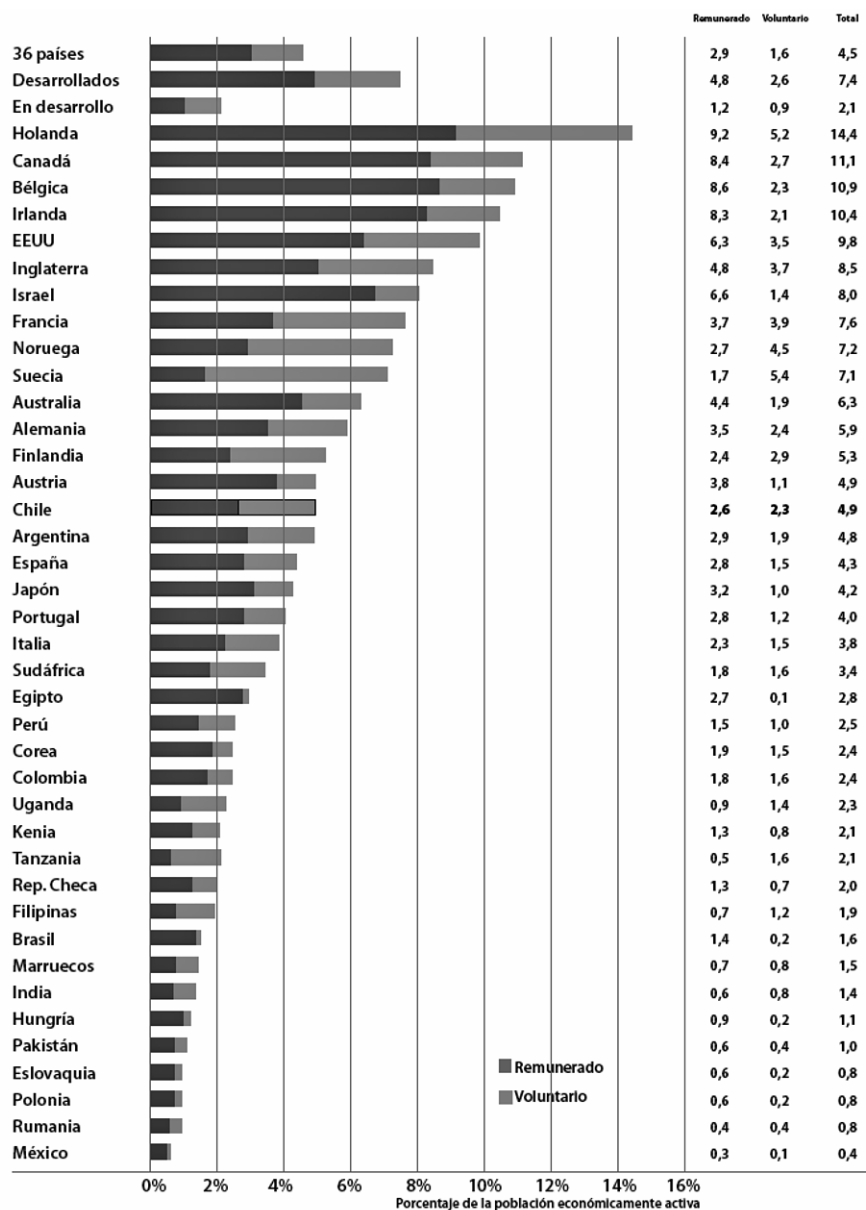
Cuando se compara la situación de las ONG con otros sectores de la economía, se observa que representan el 4° sector en materia de empleos totales.

Cuadro N° 5. Empleo total de las OFSL en contexto, Chile



Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile

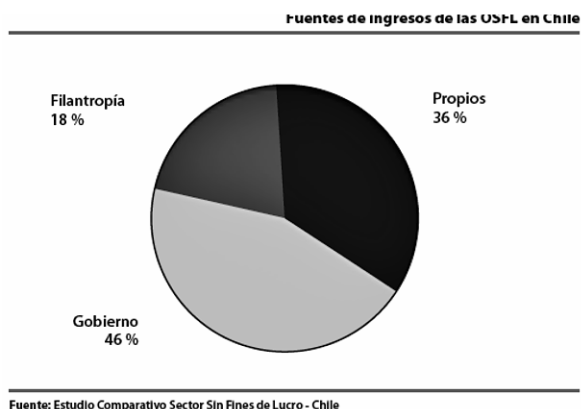
Cuadro N° 6. Empleo total de las OFSL como porcentaje de la población económicamente activa, por países



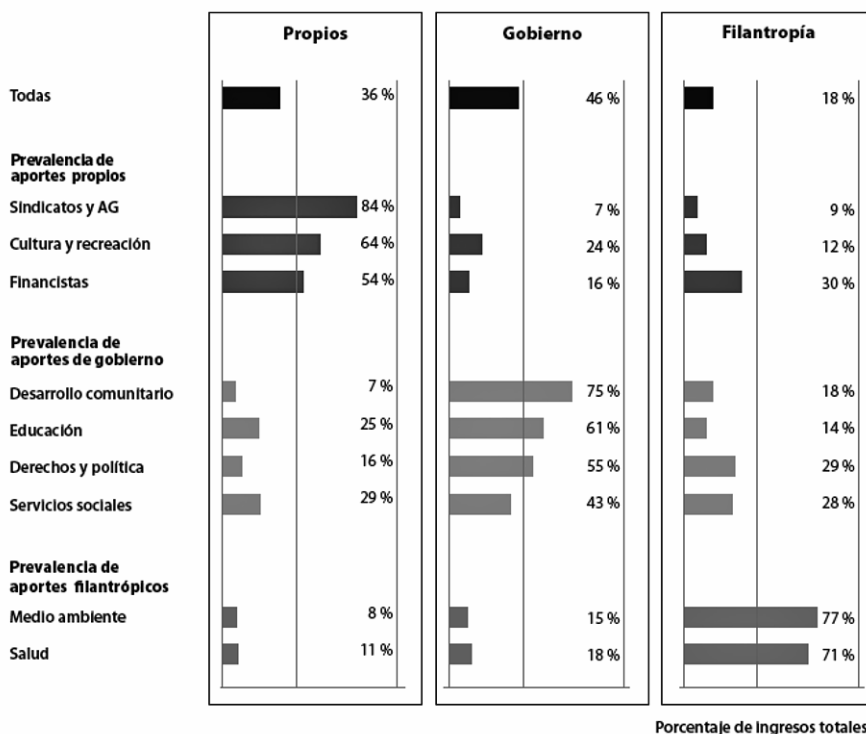
Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile / Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

En Chile, las donaciones de personas y empresas representan el 18% de los ingresos de este sector. Pareciera ser que en Chile, a diferencia de otros países, las fundaciones no logran financiarse a través de las donaciones personales o ciertas herencias de filántropos. Se observa más bien la práctica de las donaciones empresariales y los aportes uno a uno de los socios.

Figura N° 1



Cuadro N° 7. Fuentes de ingresos de las OSFL por actividad, Chile



Fuente: Estudio Comparativo Sector Fines de Lucro - Chile

Puede apreciarse que las entidades que se dedican a la educación y las que se dedican a los servicios sociales acumulan el 70% del empleo remunerado y concentran el 57% de los ingresos totales.

Chile se caracteriza por ser un país altamente centralizado, tanto en lo referido a su demografía como en la actividad económica propiamente tal y por tanto el empleo. La Región Metropolitana, según el estudio de la Universidad J. Hopkins y la Consultora FOCUS (2006: 39), acumula cerca del 50% del total nacional de todos los ámbitos descritos. Sin embargo, cuando se trata de las organizaciones sin fines de lucro o las ONG, se observa una menor concentración. “En términos del empleo remunerado, el 35% de éste se encuentra en la Zona Metropolitana, mientras que la población económicamente activa (o fuerza de trabajo) se encuentra en un 43% en la misma zona. Las fundaciones y corporaciones dominan los ingresos y el empleo remunerado. El personal remunerado de este estatus jurídico alcanza a las 117 mil personas JCE, esto corresponde a un 71% del total de empleados en el sector sin fines de lucro. De igual manera, estas organizaciones aportan el 60% de los ingresos; sin embargo, en términos de número de instituciones representan sólo el 12% del total y los voluntarios que se desempeñan en ellas llegan al 11%”.

3. EL CASO ESPAÑOL

Se estima que el llamado tercer sector español, que aglutina las organizaciones sin fines de lucro u ONG, tiene 253.507 organizaciones pertenecientes (Ruiz, 2000). Para la construcción de esta cifra se utilizó como base la misma clasificación de Salamon y Anheier (1997).

Cuadro N° 8

TIPO	NUMERO
- Asociaciones	174.916
- Fundaciones	5.698
- Cooperativas	7.822
- Mutualidades de Previsión Social	400
- Centros de Enseñanza	6.392
- Clubes Deportivos	58.085
- Cajas de Ahorros con Obra Social	50
- Hospitales	144
Total	253.507

Fuente: Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000): El Sector no lucrativo en España.

Respecto de la distribución de las organizaciones atendiendo al índice International Classification of Nonprofit Organizations –ICNPO, las ONG españolas presentan una situación un tanto diferente del caso Latinoamericano, donde la educación y los servicios sociales, ocupan las primeras posiciones.

Cuadro Nº 9. Distribución de organizaciones no lucrativas según sectores de la Clasificación ICNPO

TIPO ICNPO	Fundaciones	Asociaciones	Otras	Total
1. Cultura, deporte y ocio	1.140	88.328	58.085	147.553
2. Educación e investigación	2.002	25.999	7.005	35.006
3. Salud	772	1.834	144	2.750
4. Servicios sociales	1.450	6.472	0	7.922
5. Medio ambiente	10	5.508	-	5.518
6. Desarrollo com. y vivienda	100	20.496	6.828	27.424
7. Derechos civiles	64	15.334	381	15.779
8. Intermed. Filantrópicos	40	0	50	90
9. Actividades internacionales	30	500	0	530
10. Asociaciones Profesionales	90	10.445	0	10.535
11. Mutualidades de Prev. Social	0	0	400	400
	5.698	174.916	72.893	253.507

Fuente: Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000): El Sector no lucrativo en España.

Al referirnos al tema de número de empleados remunerados y el empleo remunerado equivalente por sectores en los cuales operan las organizaciones, el panorama español muestra una clara tendencia por la demanda de empleo remunerado que producen los servicios sociales, educación e investigación, cultura, deporte y ocio y salud. El desarrollo comunitario y la vivienda, también ocupa un lugar de relevancia.

Cuadro Nº 10. Número de empleados remunerados y empleo remunerado equivalente por sectores

Sector ICNPO	Número empleados remunerados	Empleo remunerado equivalente
1. Cultura, deporte y ocio	69.820	55.856
2. Educación e investigación	129.968	119.218
3. Salud	67.442	58.000
4. Servicios sociales	180.028	151.224
5. Medio ambiente	1.816	1.652
6. Desarrollo com. y vivienda	57.208	53.298
7. Derechos civiles	18.820	15.997
8. Intermed. Filantrópicos	588	500
9. Actividades internacionales	9.670	9.380
10. Asociaciones Profesionales	11.505	8.629
11. Mutualidades de Prev. Social	1.500	1.425
TOTAL	548.366	475.179

Fuente: Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000): El Sector no lucrativo en España

El empleo voluntario está determinado en 253.599 plazas equivalentes a empleos de jornada completa (Ruiz, 2000). Esto hace un total de 728.778 empleos de jornada completa, tomando como referencia los remunerados y los voluntarios. En la realidad española, esto representa el 4,55% del total de la población ocupada española y a un número muy similar del empleo equivalente

español. Al direccionar nuestra atención al empleo equivalente total del tercer sector, en España asciende al 6,29%. Esta cifra es bastante más alta a la evidenciada en el caso chileno.

Respecto de cómo obtienen su financiamiento las ONG, éstas lo hacen principalmente de pagos por servicios y de subvenciones y fondos públicos, lo que representa más del 50% de los ingresos totales, recibidos por este sector. La valoración del empleo voluntario, representa el 21% del total.

Cuadro N° 11. Distribución de los ingresos

Sector	Ingresos Totales	Monetarios			En especie Imputación trabajo voluntario
		Subvenciones y Fondos Públicos	Donaciones privadas y Filantropía	Cuotas y pagos por Servicios	
1. Cultura, deporte y ocio	769.513	140.565	201.211	236.362	191.375
2. Educación e investigación	761.918	346.974	41.352	265.114	108.478
3. Salud	492.071	157.122	54.161	216.376	64.411
4. Servicios sociales	722.799	228.145	93.887	147.403	253.364
5. Medio ambiente	85.131	4.294	8.588	1.431	70.817
6. Desarrollo com. y vivienda	514.104	55.928	83.893	326.249	48.033
7. Derechos civiles	233.798	42.000	84.000	14.000	93.798
8. Intermed. Filantrópicos	25.857	2.500	21.250	1.250	857
9. Actividades internacionales	78.986	25.290	16.155	3.555	33.986
10. Asociaciones Profesionales	61.059	12.933	924	32.333	14.869
11. Mutualidades de Prev. Social	350.000	17.500	0	332.500	0
TOTAL	4.095.236	1.033.253	605.421	1.576.574	879.988

Fuente: Ruiz Olabuénaga, J.I. (2000): El Sector no lucrativo en España.

“El Sector No Lucrativo Español contaba ya en 1995 con gastos operativos equivalentes al 4 por ciento del PIB, y ocupaba, el equivalente a 475.179 trabajadores remunerados a jornada completa. lo que representaba el 4,5% del total de los trabajadores españoles, el 6,8% de los trabajadores del sector de servicios; y casi la cuarta parte (22,9%) de las personas que trabajan para la Administración Pública en cualquiera de sus niveles: nacional, autonómico y municipal. El empleo generado por el Sector No Lucrativo suponía siete veces el número de empleados de la mayor empresa privada de España, Telefónica, que tenía en 1995 68.380 empleados, al mismo tiempo que canalizaba un considerable volumen de *esfuerzo voluntario*., próximo al 9,8% de la población adulta española, lo que sumado al grupo anterior equivalía a un total de empleados a jornada completa trabajando en Organizaciones No Lucrativas equivalente al 6,8% del total del empleo no agrario en España” (Ruiz, 2004). Se considera que mientras que el número de empleos en España creció un 15% entre 1990 y 2000, en el caso del tercer sector (en su más amplio sentido de economía social) el aumento fue del 58%. Se estima que la economía social en España supone entre un 5 y un 6% de la riqueza del país y que el Tercer Sector representa el 7% del total de empleos².

² Según un informe promovido por la Fundación ONCE y la Confederación Empresarial Española para la Economía Social (CEPES). Véase también Las ONG y las fundaciones y su contribución al empleo, Instituto Nacional de Empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2000.

Las principales dificultades que enfrentan las organizaciones no lucrativas en España se referirían básicamente, a similares situaciones por la que atraviesan las misma en Latinoamérica; falta de una estrategia económica adecuada, métodos financieros no adecuados, que tendrían como consecuencia mayor una carencia de sustentabilidad financiera en el largo plazo (proyección). Además se plantea una falta de cifras fidedignas respecto de la valoración costo-efectividad al momento de actuar. No podemos dejar de señalar, que se da la misma encrucijada que en el tercer sector chileno; la dependencia del Estado versus la lucha por mantener el espíritu creativo e innovador forjado en la misión, con la autonomía de gestión y la capacidad de denuncia que ello supone.

4. EL DESAFÍO DE LA COLABORACIÓN

Las organizaciones, públicas y privadas, lucrativas o no lucrativas, que actúan sobre un territorio determinado, 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.

En la descripción realizada del caso chileno como del caso español referente a su situación dentro de la economía mundial, queda claramente establecido, que estamos ante un sector de mucha relevancia, por tanto pareciera que empiezan a darse las condiciones para que algún tipo de estrategia, se imponga para el desarrollo del mismo.

Cuando revisamos la literatura y los casos en el mundo de la administración el siglo XXI, cada vez son más las empresas que incorporan la responsabilidad social a su manera de actuar y buscan devolver algo a la sociedad que les ha permitido desarrollarse. Por su parte, los ciudadanos, a través del mundo asociativo han superado, en muchos casos, la caridad y el voluntariado mal entendidos trabajando desde sus valores específicos, y se trata de realizar más bien un trabajo profesionalizado.

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.

Figura Nº 2



“El concepto “Tercer Sector” comienza a asimilarse al de “economía social”, dando un salto cualitativo desde una connotación basada en comportamientos asistenciales (altruistas) hacia un modelo más de acción económica con objetivos de creación de empresas y, lógicamente, de empleo. La razón es que no se dará verdadera inclusión y cohesión social (objetivo que ambos términos persiguen) si no es desde la generación de riqueza. En ello también influye una definición de la empresa más comprensiva, como es la gestión de recursos económicos persiguiendo objetivos en términos de eficiencia” (CEPES, 2005).

La financiación es la clave del funcionamiento y del futuro de las organizaciones solidarias. Pero, sin duda, el gran reto de futuro para el sector solidario y sus organizaciones está en la capacidad que tengan de adaptarse a las nuevas realidades y entornos basados en la eficiencia, la operatividad de escala, las alianzas y la verdadera capacidad de influencia ante terceros, especialmente ante el poder político y económico.

En este escenario, se plantean diferentes caminos para el desarrollo económico de las organizaciones, de allí que podríamos adentrarnos en una exploración a fondo de diferentes estrategias de crecimiento, pero dada las intensiones de este documento, de proponer una estrategia de cooperación, donde las ONG pudieran establecer una alianza estratégica con el Estado y con el sector privado-empresarial, a fin de no comprometer su misión en un contexto de financiamiento deficiente y sin posibilidades de proyección sustentable en el largo plazo.

5. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

El mundo contemporáneo exige a las instituciones empresariales mantenerse constantemente vinculadas no sólo con sus clientes y proveedores sino también con aquellas otras instituciones que pueden aportar beneficios en el aumento de productividad y de ventajas comparativas. En este contexto surge la idea de formar alianzas estratégicas entre empresas que aúnen esfuerzos y objetivos para ofrecer un servicio de calidad a los clientes y consumidores. Ello, presenta grandes beneficios sobre todo entre las pequeñas empresas, las que se tornan más prosperas en tanto más invierten en capital humano de alta calidad, desarrollan un clima de confianza colaboradora e incorporan en el quehacer institucional actitudes y acciones que incluyan la competitividad, la innovación y el aprendizaje.

De acuerdo a Gragero Ruiz (2004) en la actualidad se observa un cambio en el escenario político, social, económico y tecnológico que impiden a las empresas seguir manteniendo propiedades exclusivas. Las empresas se enfrentan a costos fijos crecientes, de investigación y desarrollo, de promoción de una marca, de creación de una red de distribución o desarrollo de un sistema competitivo de información de gestión. Todos estos costos señalan que es necesario y conveniente forjar alianzas que faciliten el alcance de fines propuestos por las empresas y respondan a la creciente internacionalización de la competencia.

La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991, en: Sanfiel, 2003)

La cooperación sugiere que gran parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera del ambiente interno de las empresas, razón por la cual deben buscar nuevas formas de gerenciamiento para responder a las cada vez mayores exigencias del contexto e inseguridad de los mercados. Así las relaciones de cooperación entre empresas crean nuevos papeles para el gobierno y para las instituciones de apoyo, concentrando esfuerzos para reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades del ambiente, volviéndose de esta forma más competitiva (Gragero Ruiz, 2004).

Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico y la búsqueda del consenso es más importante que la posición de superioridad jerárquica. Por otra parte, los compromisos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los participantes, que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades. Ello hace que cada parte siempre manifestará un sentimiento de libertad que conferirá a las relaciones una tensión especial.

El acuerdo de cooperación entre empresas se entiende como un “convenio claro y explícito, concertado a largo plazo entre dos o más organizaciones” (Mariti y Smiley, 1993, en Sanfiel, 2003: 40). El acuerdo debe ser explícito, lo que no quiere decir expresamente escrito; puede ser verbal, no obstante también debe existir la voluntad de cumplirlo; debe ser realizado a priori y la relación debe ser prolongada a largo plazo y no tratarse simplemente de actos esporádicos, pues de ser así sólo sería posible hablar de transacciones puntuales y no de un acuerdo de cooperación (Sanfiel, 2003). Para que exista una verdadera cooperación competitiva entre empresas es necesario que los acuerdos cumplan las siguientes características (Casani, 1996, en Sanfiel, 2003: 44):

- Acuerdos explícitos de cooperación;
- Concertados a largo plazo;
- Que afecten a todas o algunas de sus actividades;
- Entre empresas que conserven su identidad jurídica independiente;
- Que supongan compartir los riesgos de alguna manera entre las empresas participantes.
- Que permita desarrollar las aptitudes o habilidades de todos los participantes;
- Que no tengan por objeto exclusivo la reducción de la competencia.

Entre los rasgos básicos que caracterizan un acuerdo de cooperación destacan (García Canal, 1993, en Sanfiel, 2003: 46):

- No existe una relación de subordinación entre las empresas, las cuales mantienen plena autonomía operativa respecto de las actividades que no son objeto de cooperación.
- Se coordinan las acciones futuras.
- Se pierde cierta autonomía organizativa en virtud del acuerdo establecido.
- Se difuminan los límites de la organización: dificultad para determinar fronteras de la organización.
- Existe interdependencia: las empresas integradas en el acuerdo dependen unas de otras, en otras palabras se necesitan para dar cumplimiento a sus objetivos.
- Consecución de un objetivo.

Lo anterior permite ampliar la definición de cooperación interempresarial señalada inicialmente:

“Un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la que existe dentro de una empresa” (García Canal, 1993, en Sanfiel, 2003: 47)

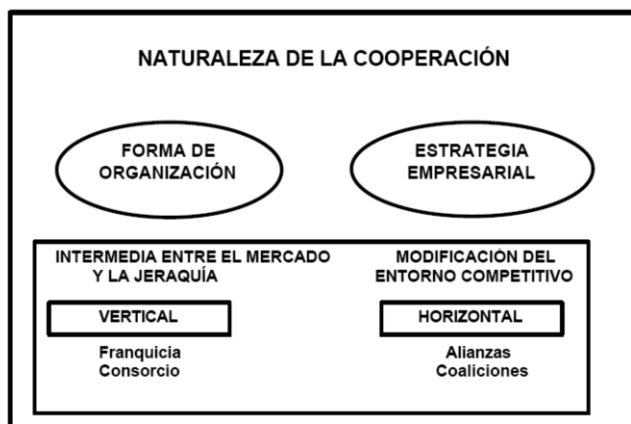
La cooperación es eminentemente una actividad económica compartida, encaminada al logro de beneficios mutuos para los participantes, y que debe ser entendida como otra forma de competir en el mercado. En la actualidad, se señala que la competencia se está desplazando, de empresa compitiendo contra empresa, a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas (Gragero Ruiz, 2004)

Casani (1996, en Sanfiel, 2003: 50) señala que los acuerdos de cooperación entre empresas pueden ser básicamente de dos naturalezas: unos que destacan su carácter organizativo y otros que enfatizan sus características como elementos de la estrategia empresarial. Lo anterior, genera no poca dificultad a la hora de optar por un tipo de definición. ¿La cooperación es una estructura o una estrategia? Puede entender como estructura que genera cambios en la estrategia o como estrategia que utiliza como instrumentos una determinada estructura.

En la literatura especializada se distinguen aportes que se inclinan indistintamente por una y otra definición.

Este autor agrega, que “los acuerdos de cooperación como forma organizativa parten del hecho de que una vez definidos los objetivos y la estrategia de la organización, se elige la forma organizativa más adecuada para llevarlos a cabo”. Esta perspectiva sería la más adecuada para explicar los acuerdos verticales, mientras que la estratégica lo sería para los horizontales.

Figura N° 3



Fuente: Casani (1996, en Sanfiel, 2003:50)

Así, desde una perspectiva organizativa los acuerdos de cooperación pueden ser entendidos como asociaciones entre varias organizaciones determinadas a generar proyectos en común (programas o actividades específicas), a través de la confluencia de las competencias y recursos necesarios de cada uno (Lewis, 1993, en: Sanfiel, 2003: 52). Esta definición contempla a todas las formas posibles de organización: mercado -intercambio entre las organizaciones que cooperan- y la jerarquía o empresa -organización interna de los cooperantes- De este modo, los acuerdos de cooperación comparten rasgos propios de la empresa y el mercado como forma de organizar la actividad económica (Salas, 1989, en Sanfiel, 2003)

La cooperación en términos estratégicos se entiende como un acuerdo entre dos o más empresas independientes que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991a, en Sanfiel, 2003:57). Bajo este enfoque, la cooperación facilita el alcance simultáneo de flexibilidad y eficiencia, lo que constituye una importante fuente de ventaja competitiva.

De acuerdo a Márquez y Casani (2000, en Sanfiel, 2003), los acuerdos de cooperación se consideran estratégicos cuando buscan mejorar la futura situación competitiva de la empresa, y dado que toda actuación de una empresa –incluida la decisión de cooperar- persiguen mejoras sustantivas y sustentables, todos los acuerdos de cooperación serían estratégicos (Menguzzato, 1995, en Sanfiel, 2003)

Las organizaciones “en su intento por reducir su interdependencia respecto a otras, pueden adoptar una actitud de competencia o colaboración. Por tanto, cuando un conjunto de organizaciones colaboran, nos encontramos con una *estrategia colectiva*, que puede ser *deliberada* (producto

de la colaboración intencionada de un conjunto de organizaciones que intentan dirigir su interdependencia mutua o *emergente* -resultado de un agregado de acciones realizadas por las organizaciones que integran una red interorganizativa- (Sanfiel, 2003: 52-53)

Poseer una visión compleja e integral de las relaciones de una organización con otras organizaciones es indispensable para que exista una perspectiva estratégica, además de conocer hacia donde apunta la constelación completa de estas relaciones, ello porque la posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y el alcance de dichas relaciones. Desde esta postura, una alianza se constituye en una herramienta esencial para la eficacia de la estrategia global, siendo por tanto una estrategia de alianzas más que una alianza estratégica³ (Gomes-Casseres, 1998, en Sanfiel, 2003).

Respecto a lo anterior no se debe perder de vista que la cooperación tanto como estrategia o como nueva organización, no se libra de la evolución del entorno. Esto significa que las organizaciones se encuentran insertas en contextos cambiantes y que, por esta razón, deben variar en la medida que les sea conveniente. Entonces, la cooperación, también, debe definirse como un ciclo interactivo y renovado de aprendizaje, reevaluación y ajuste (Doz, 1996, en Sanfiel, 2003)

Si la cooperación fracasa se debe observar si realmente se edificó una relación de cooperación y no sólo una estructura para cooperar sin la voluntad real de hacerlo. Si sucede esto último no es dable decir que la cooperación fracasó, sino más bien que no llegó a establecerse convenientemente (Márquez y Casani, 2000, en Sanfiel, 2003:58) De ahí, que la estructura de la cooperación no es lo más relevante, sino solamente un instrumento al servicio de la relación.

Por otra parte, desde una perspectiva de los canales de distribución la cooperación se define como "un estado o condición caracterizado por el deseo de los miembros de coordinar sus actividades en un esfuerzo para ayudar a todos los miembros del canal a alcanzar objetivos conjuntos. La cooperación forma parte de las interacciones interorganizativas entre comprador-vendedor, y debe entenderse como una extensión de la organización interna tendiente a la minimización de conflictos y maximización de los resultados conjuntos de la cadena de valor" (Robicheaux y El Ansary, 1975, en Sanfiel, 2003: 58).

Por lo anterior, la profundización en las relaciones entre proveedor y comprador da lugar a las asociaciones o alianzas de compra que reciben el nombre de "partnerships" (si toman forma general) y "comakership" (si se centran en relaciones de subcontratación de fabricaciones). El concepto de "partnerships" se sustenta en la cooperación y en la confianza y puede ser entendido como

³ Sanfiel, (2003) citando a Gomes-Casseres (1998) se refiere a la necesidad de diferenciar entre alianza estratégica y estrategia de alianzas, dado que uno de los principales problemas que deriva de la cooperación reside en que frecuentemente se entiende la alianza como un fin en sí misma, más que como un medio para alcanzar un objetivo estratégico mayor. Se convierte entonces, en un instrumento estratégico para desarrollar una estrategia, pero esto no significa necesariamente que sea la estrategia.

asociación y alianza estratégica. Surge acuñado en los ochenta por compañías del Japón que mantenían relaciones muy cercanas con los suministradores, viéndose esto como uno de los elementos claves en el fortalecimiento de la calidad del producto adquirido, las entregas rápidas y la mejora continua. (García, Menéndez y Herrero, 1999 en Sanfiel, 2003: 62)

Ellram (1991, en Sanfiel, 2003: 65) define una “partnership” como “un acuerdo entre un comprador y un suministrador que implica compromiso durante un período extenso de tiempo e incluye compartir información junto con riesgos y recompensas por la relación”. La idea clave que subyace es que cada “partner” puede realizar su propia posición competitiva a través del conocimiento y de los recursos compartidos por el otro. (Leenders y Fearon, 1993, en Sanfiel, 2003) Así, los socios deben compartir objetivos y trabajar en conjunto para mejorar el diseño, la calidad, las entregas y aspectos de fabricación de sus respectivos productos y operaciones, para obtener ventaja competitiva. Por lo tanto, las “partnerships” con los que proveen suministros se diferencian de las relaciones tradicionales e implican una confianza inherente, además de un compromiso y un compartir entre las partes (tal y como sucedió con las empresas japonesas que dieron origen al término).

Cuadro N° 12

TIPOS Y MOTIVOS DE LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN				
	Relaciones de mercado laxas (flojas)	Relaciones contractuales	Relaciones propiedad formalizada /	Integración formal
FORMAS DE COOPERACIÓN	Redes/Alianzas esporádicas	Subcontratación / licencias y franquicias	Consortios / Joint Vetures	Adquisiciones y fusiones.
INFLUENCIAS Gestión de activos	Los activos no necesitan gestionarse conjuntamente	Se pueden Gestionar independiente los activos	Es necesario gestionar los activos conjuntamente	
Separabilidad de lo activos	Los activos no pueden separarse	Los activos/competencias pueden separarse		Los activos no pueden separarse
Apropiabilidad de los activos	Elevado riesgo de que los activos sean apropiados.		Riesgo reducid de que los activos sean apropiados	Elevado riesgo de que los activos sean apropiados

Fuente: Jhonson y Acholes (2000, en Sanfiel, 2003).

En cuanto a los tipos de acuerdos de cooperación, Hakansson (1987, en Sanfiel, 2003) distingue tres tipos en función de la naturaleza de las actividades realizadas y de los campos de aplicación:

1. Acuerdos de cooperación vertical: Se vincula a empresas con posiciones asimétricas en las actividades objeto del acuerdo. Aluden a las relaciones continuadas –de carácter informal- que surgen entre comprador y vendedor. Esta cooperación favorece la especialización, dado que las empresas pueden concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que mejor dominan, accediendo con el acuerdo a aquellas otras que no pueden desarrollar de forma eficaz o eficiente.

2. Acuerdos de cooperación competitiva horizontal: se dan entre empresas que compiten en el mercado y que en determinadas circunstancias tienen un interés común en el desarrollo conjunto de una actividad. Compartir o combinar recursos a través de este tipo de cooperación permite la consecución de economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de know-how y la distribución del riesgo.

3. Acuerdos de cooperación complementaria horizontal: corresponden a empresas que comercializan productos complementarios, por lo que, no son ni se comportan como competidoras directas en el mercado. Estos acuerdos se justifican en la demanda diversificada de los clientes que requieren satisfacer sus necesidades, productos complementarios de varios fabricantes. También, puede originarse en la puesta en marcha de un proyecto específico cuyo objeto es solucionar un problema determinado o aprovechar una oportunidad de mercado.

Dussauge y Garrete (1990, en Sanfiel 2003: 65) categorizan las alianzas teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con la transacción, a la forma como se organiza y a los efectos que tiene sobre la competencia:

Cuadro Nº 13

TIPOS DE CONFIGURACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN			
	INTEGRACIÓN CONJUNTA	ADITIVA	COMPLEMENTARIA
Objetivos	Tamaño sobre una integración hacia atrás o adelante en la cadena de actividad	Tamaño sobre el sector al cual pertenecen los socios	Complementariedad de actividades
Transacción organizada	Entre alianza y los socios	Entre el conjunto de los socios y el mercado.	Entre los socios
Efectos de la competencia	La competencia puede seguir funcionando frontal	La competencia es profundamente débil	La competencia directa se evita con la diferenciación.

Fuente: Dussauge y Garrete (1990, en Sanfiel, 2003:65).

La cooperación entre empresas también constituye una opción intermedia que puede favorecer y equilibrar el crecimiento interno y externo. El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a las modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. En palabras de Navas y Guerras (1998, en Sanfiel, 2003: 70) cuando los términos desarrollo o crecimiento económico son aplicados a la empresa significan que se ha producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. En este sentido, las opciones estratégicas que toda organización tiene a su alcance son de dos tipos: 1) las que hacen referencia a la búsqueda de una mejor posición competitiva para el producto; 2) las

que se refieren a las posibilidades de crecimiento que empresa tiene a su alcance (Bueno, 1987, en Sanfiel, 2003:70)

A su vez, la consecución de una mayor capacidad productiva con el objetivo de crecimiento puede realizarse a través del crecimiento interno y el crecimiento externo.

El crecimiento interno se logra a través de la generación de nuevas inversiones en el seno de la empresa mediante el consumo de recursos internos. Este crecimiento incide en la modificación de la estructura de la empresa y crea una capacidad productiva al interior de ésta. Así, crece la empresa y el sistema económico.

El crecimiento interno o crecimiento natural, se constituye en la forma aceptada a través de la cual la organización crece, desarrollando sus negocios anteriores o implicándose en otros nuevos. Siguiendo a Chevalier (1976, en Sanfiel, 2003) las ventajas más notables de este crecimiento, se relacionan con:

- Permite la adquisición de la tecnología más reciente, sobre todo en lo que se refiere a bienes de equipo.
- Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial, al construir las nuevas plantas o instalaciones en lugares más adecuados para los objetivos de la empresa.
- Al crecer los recursos de forma paulatina, se puede armonizar dicho crecimiento, por lo que es posible optimizar la gestión del proceso.

Por otra parte, el crecimiento externo se refiere al logrado mediante la adquisición, participación, y control de otras empresas, produciéndose por la fusión, absorción, o adquisición de otra empresa que ya estaña en funcionamiento. De esta forma, crece la empresa pero no el sistema económico. En este crecimiento, realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiamiento externo para atender al precio de los derechos de propiedad de la empresa participada o controlada.

De acuerdo a Bueno (1996, en Sanfiel, 2003) el crecimiento externo presenta las siguientes ventajas en relación al crecimiento interno: acelera el ritmo de crecimiento de la empresa, reduce los costos del crecimiento y también los riesgos del crecimiento.

Las empresas entonces, deben decidir al incorporar ciertas actividades, si las realizarán mediante estrategias de desarrollo interno o, si las llevarán a cabo mediante fusiones o adquisiciones de otras empresas.

Cuadro N° 14

EVALUACIÓN DE LAS FORMAS DE CRECIMIENTO		
Formas de Crecimiento	Crecimiento Externo	Crecimiento Interno
Ventajas	➤Crecimiento por parte del mercado. ➤Disponibilidad inmediata de nueva capacidad productiva. ➤Posible reducción o eliminación de algunos costes administrativos, financieros, de I+D, de distribución ➤Complementariedad con la actividad actual. ➤Explotación del efecto sinérgico.	➤Adquisición de la tecnología más reciente. ➤Optimización de la localización industrial y de la distribución comercial ➤Optimización de la gestión a realizar.
Inconvenientes	➤Resistencia a la fusión o a la absorción; problemas humanos y estructurales de la organización. ➤Tecnología antigua y productos maduros. ➤Dificultades de tipo jurídico, fiscal contable y administrativo.	➤Período de maduración de la inversión realizada. ➤Dificultades para financiar el crecimiento, salvo con recursos propios

Fuente: Chevalier (1979, en Sanfiel, M.A. 2003: 77).

Las empresas deben crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas que crecen. Sin embargo, el camino al crecimiento no está libre de dificultades, por esta razón la empresa debe tener en cuenta dos problemas básicos: a) qué dirección seguir en el desarrollo y b) qué medios o métodos utilizar para conseguir los objetivos de desarrollo.

En cuanto a las direcciones del desarrollo estratégico, se plantea si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando o si debe diversificar sus actividades hacia nuevos campos. El segundo problema hace referencia a la forma, método o vía de desarrollo para conseguir los objetivos marcados en las direcciones de desarrollo elegidas.

De este modo, en la actualidad se observa que las organizaciones más innovadoras han adoptado dos líneas de acción no excluyentes, que son consideradas dos revoluciones organizativas que se está produciendo al mismo tiempo (Sanfiel, 2003:78)

- Las grandes compañías están siendo sustituidas por unidades más pequeñas, que se integran a través de una cultura y unos valores comunes: las organizaciones en busca de una mayor flexibilidad derriban sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y formando un complejo unidades empresariales autónomas orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente. Estas estructuras configuran una nueva forma de organización a través de una cierta cooperación interna, constituyendo la denominada red interna o red intraempresa.
- Por otra parte, las empresas están eliminando sus límites con otras organizaciones (entorno) en busca de una mayor presencia en diferentes mercados. Mediante el establecimiento de relaciones con otras empresas a través de variados acuerdos de cooperación, se están conformando verdaderas redes interempresa que persiguen ese objetivo de globalidad (Cooperación externa o red interempresa)

Entre las diferentes opciones de crecimiento externo, la oportunidad de la decisión estará en función del grado de incertidumbre del entorno en el que se inserten las actividades de la empresa. En entornos muy cambiantes e impredecibles las decisiones deben permitir disponer de gran flexibilidad.

El objetivo de crecimiento es posible conseguirlo a través de la cooperación, esto es mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas para la realización de una serie de actividades que conduzcan a una mayor presencia en los mercados. Este tipo de acuerdos suponen la externalización de actividades, lo que reduce los costos, riesgos e incertidumbres del conocimiento productivo y fomentan la apertura a nuevas formas de proceder al interior de la empresa (Casani, 1996, en Sanfiel, 2003: 86).

De acuerdo a Fernández Sánchez (1991b, en Sanfiel, 2003: 86) los aspectos positivos de la cooperación pueden ser resumidos en dos: permite alcanzar la flexibilidad y la eficiencia al mismo tiempo, ambos requisitos fundamentales en las características del entorno actual.

Que se opte por la cooperación o no depende de sus ventajas e inconvenientes en relación a otras formas alternativas de implantar la estrategia, es decir frente al desarrollo externo (fusión o adquisición) o al desarrollo interno.

Cuadro N° 15

CUADRO RESUMEN DE LAS VENTAJAS QUE PRESENTA LA COOPERACIÓN FRENTE A OTRAS FORMAS DE TRANSACCIÓN.	
VENTAJAS	
La cooperación respecto a la interiorización de las transacciones (crecimiento interno)	➤ Elimina el problema de coordinar procesos que tienen diferentes escalas óptimas. ➤ La gestión está más concentrada en actividades claves. ➤ Los costos de gestión disminuyen al ser éstas menos complejas. ➤ Se benefician del know-how y de la especialización de los socios. ➤ Disminuyen los costos fijos y el punto muerto. ➤ Las barreras de salida son menores. ➤ El compromiso es menos irreversible. ➤ Mantiene la independencia de los equipos de gestión. ➤ Proporcionan una ventaja abierta a la tecnología. ➤ Evitan la absorción por parte de una empresa extranjera (Sutton, 1983; Porter y Fuller, 1988)
La cooperación (estrategia de crecimiento externo flexible) respecto a la fusión (estrategia de crecimiento externo rígida)	➤ Elimina los costos de adquisición. ➤ Mantiene independiente los equipos de gestión. ➤ Cumple preceptos de los gobiernos (tiene interés en mantener la independencia de las empresas locales) ➤ Representan el compromiso menos irreversible (Porter y Fuller, 1988)

Fuente: Basado en Fernández y Sánchez (1991, elaborado por Sanfiel, 2003:90).

En la misma línea, Navas y Guerras (1988, en Sanfiel, 2003: 89) establecen las siguientes ventajas que presenta la cooperación entre empresas con respecto a otros tipos de crecimiento.

Cuadro N°16

VENTAJAS DE LA COOPERACIÓN	
Con respecto al desarrollo interno mediante las transacciones interiores que aparecería:	➤ Elimina la complejidad organizativa. ➤ Permite que cada socio se concentre en las actividades clave que domina. ➤ Hace descender las barreras de salida.
Con respecto al desarrollo externo a través de los procesos de fusión y adquisición de las empresas	➤ No es necesario la integración cultural y organizativa de las empresas. ➤ Más fácil hacer frente a los problemas legales de defensa de la competencia, al ser menos visibles las relaciones que se establecen. ➤ Supone un compromiso menos irreversible que la fusión o adquisición de empresas.

Fuente: Navas y Guerras (1988, en Sanfiel, 2003: 89)

Las características del entorno empresarial exigen a las empresas de unos recursos y capacidades necesarios para competir con éxito y que no son fáciles de obtener por una sola vía alternativa. Asimismo, el entorno genera, cada vez más, una excesiva incertidumbre en la actividad empresarial, por lo que la cooperación entre empresas aporta la flexibilidad necesaria para adaptarse al entorno o les permite acceder a los recursos y capacidades que necesita, ahorrando tiempo en el logro de los objetivos estratégicos, además de limitar la incertidumbre y los riesgos de la actividad empresarial y mejorar la posición competitiva de la empresa (Menguzzato, 1995, en Sanfiel, 2003:91).

En un entorno moderno, globalizado, complejo e impredecible, consolidar el crecimiento externo en base a los acuerdos de cooperación supone una decisión estratégica con menos grado de implicación estructural para la empresa que otro tipo de decisión y a medida que se descende en el grado de compromiso, la flexibilidad de la decisión estratégica es mayor. Por ello, los vínculos interorganizativos suponen una decisión estratégica de crecimiento externo, por lo general, con mayor grado flexibilidad y menos grado de implicación estructural e inversión.

La cooperación permite el crecimiento tanto cuando lo que se busca es una mayor presencia en el mercado, como cuando lo que se pretende es la búsqueda de complementariedad o efectos sinérgicos. Además, la cooperación permite a la compañía concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad. Hacer un amplio uso de la cooperación permite a la organización "romper" los límites del crecimiento sostenible, pues no tienen que soportar todas las inversiones que requiere su desarrollo.

Criado (2000, en Sanfiel: 2003: 91) señala que, entre los beneficios que proporciona la cooperación se encuentran los siguientes:

- Es una forma de organización donde se comparte y por lo tanto todas las actividades u operaciones no tienen que realizarse en una única organización.
- Mejora la posición de la empresa en el mercado.
- Favorece y acelera los procesos de aprendizaje.
- Reduce el tiempo para la puesta en marcha de un producto o proceso nuevo.
- Al compartir el riesgo éste se reduce, con lo cual se pueden asumir mayores riesgos.
- Se reduce la incertidumbre.
- Facilita la entrada en nuevos mercados, esto desde un punto de vista geográfico como desde la producción con un incremento de la demanda.
- Cuando el objetivo es técnico, implica para la organización una evolución y desarrollo tecnológico importante.
- Permite el desarrollo o crecimiento de las organizaciones con pocos recursos.
- Produce un efecto positivo sobre la competencia potencia, dado que la entrada de nuevos competidores favorece el aumento de los mismos lo que implica la mejora de la eficacia del mercado.
- Fomenta las conexiones interpersonales ya que el control no puede basarse en sistemas formales, por lo que se desarrollarán infraestructuras internas que faciliten y permitan el aprendizaje.
- Se obtienen economías de escala, especialización, racionalización y en algunos casos la neutralización de la competencia.
- Posibilita un incremento o mayor rapidez en el retorno de la inversión.

No obstante lo anterior, las estrategias de cooperación entre empresas también presentan inconvenientes que deben ser consideradas (Sanfiel, 2003: 93-94):

- a) Pérdida de autonomía en la toma de decisiones: toda cooperación compromete la independencia fundamental de los actores económicos a través de un control compartido, lo que no es del agrado de los gerentes.
- b) Desfavorables ramificaciones para la imagen corporativa: la disolución de una join-venture puede aparentar una crisis empresarial y, por tanto, el comienzo de un cierre de plantas.
- c) La cooperación requiere de una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo administrativo y dinero.
- d) Intereses divergentes entre los socios de la coalición, que complican la búsqueda de una estrategia global.
- e) Represalias del gobierno o de los competidores.
- f) Incremento de la complejidad organizativa, sin que exista un cuerpo de conocimientos de gestión sobre cooperaciones.
- g) Falta de delegación de poder a los responsables de las actividades objeto de cooperación, para que asuman y ejerzan la toma de decisiones.

- h) Desplazamiento del poder e influencia dentro de las organizaciones.
- i) Compartir tecnología y conocimientos con los socios.
- j) Mezcla de culturas distintas.
- k) Desconfianza entre los socios y cautela en la coordinación y ejecución de las actividades conjuntas.

Lewis (1993, en Sanfiel, 2003:94) señala que los principales costos de la cooperación pueden ser agrupados en cuatro categorías: costos de autonomía; costos de coordinación; costos de competencia; y costos de negociación.

Las organizaciones que llevan a cabo estrategias de cooperación estiman que obtendrán beneficios en el desarrollo de estas interrelaciones, de no ser así no constituiría una opción viable desarrollar estas estrategias. Al hacerlo al optar por ellas se debe tener en cuenta que la cooperación entre empresas se caracteriza por su dinamismo, éstas evolucionarán y los beneficios y costos que generan a lo largo del proceso cooperativo pueden variar.

6. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EN EL TERCER SECTOR

La idea se instala desde la perspectiva de formar alianzas estratégicas entre ONG, Estado y empresa privada, aunando esfuerzos para lograr objetivos de doble misión: lograr ventajas competitivas en el ámbito productivo económico, contribuyendo a crear valor en el ámbito social. Desde esa perspectiva, propiciar compartir recursos y capacidades que se relacionan con las “core competentes” de cada miembro de esta triada, no hace más que hacer sentido a un trabajo de mayor calidad. Se trata de enfatizar la colaboración, realizando las actividades de apoyo complementarias.

Por otra parte, la cooperación establece que la fuente de la ventaja competitiva se encuentra siempre fuera de la organización, lo que plantea que cualquier esfuerzo por reducir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este nos brinda, sería una vía cierta de encontrar formas más competitivas de desarrollo. Además la cooperación solo puede tener validez en el largo plazo, lo que coincide con lo que las organizaciones con fines de lucro debieran perseguir en el ámbito social, de hecho la responsabilidad social corporativa no se entiende en otro contexto que no sea el largo plazo.

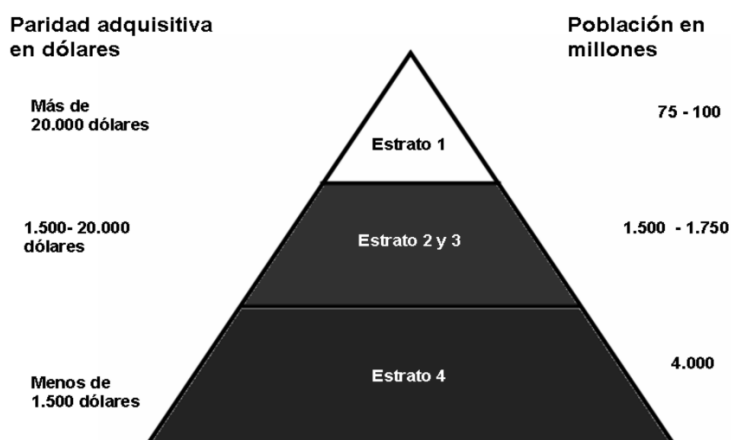
Las organizaciones sin fines de lucro en un esquema de cooperación no mantienen una relación de subordinación con los otros dos actores involucrados (Estado – Empresas), pues mantiene su autonomía operativa respecto de sus actividades, en el marco contractual definido por la cooperación. Esto es fundamental en el momento en el que se define este marco, pues la correlación entre las misiones y las formas de operación de cada una de las partes involucradas, debe estar en perfecta sintonía.

Todo esto es posible en un marco de reducción de complejidades sociales (Luhman, 1996), donde la confianza se transforma en el mecanismo que logra ofrecer seguridades presentes a planificaciones y orientaciones dirigidas al futuro. De hecho, se señala que la confianza no otorga

garantía absoluta, ni grado de certeza, sino solo posibilita la acción en el presente proyectada en un futuro. La confianza es una apuesta, pero también una medida de transacción exigible por cualquiera de las partes. La confianza estará siempre presente donde coexista la transparencia y la verdad. Son las reglas del juego. Se trata de la base de la estrategia de cooperación, donde se pretende hacer un manejo de contexto con mejores armas, en compañía y colaboración con otros, si eso no se basa en la confianza, no existe, no sirve.

Una variable de gran incidencia para trabajar sobre la base de una estrategia de cooperación en el ámbito del tercer sector es la notable preocupación de las organizaciones mundiales para el desarrollo sostenible y de las grandes compañías globalizadas, en relación con la mitigación de la pobreza. Según Prahalad y Hammond (2002) cuatro mil millones de personas conforman la base de la pirámide poblacional mundial, que corresponde al estrato 4, donde los ingresos corresponden a menos de 1.500 dólares anuales. Esto es cerca del 60% de la población mundial.

Figura N° 4



Fuente: Prahalad y Hammond (2002)

Ellos señalan a este respecto: "estimulando el comercio y el desarrollo al fondo de la pirámide económica, las empresas multinacionales pueden mejorar radicalmente las condiciones de vida de billones de personas y crear un mundo más estable y menos peligroso. Alcanzar esta meta no requiere que las corporaciones multinacionales lancen programas de mejora social solo por razones caritativas. De hecho, al hacerlo, obrarán en su propio interés económico. El 65 por ciento de la población mundial gana menos de 2,000 dólares por año –esto es 4,000 millones de personas-. Mientras que los ingresos individuales de estos clientes pueden parecer bajos, el poder adquisitivo agregado de estas comunidades es en realidad enorme, representando un mercado substancial en muchos países por lo que algunos podrían considerar artículos de lujo como televisión satelital y teléfonos celulares. Debido a que estos mercados están en las etapas iniciales de su desarrollo eco-

nómico, el crecimiento de ingresos para las compañías multinacionales que los sirvan puede ser extremadamente rápido. Para desarrollar estas economías, las compañías no solamente pueden transferir operaciones de producción a costos más bajos, sino generar a través de ella innovaciones en procesos y productos trasladables a mercados desarrollados.”

En esta misma línea, Porter (2002) declara en Harvard Business Review, “es verdad que los objetivos sociales y los económicos han sido visto por largo tiempo como disociados y hasta en conflicto. Pero esta es una falsa dicotomía: representa una perspectiva crecientemente obsoleta en un mundo de competencia abierta basada en el conocimiento. Las compañías no funcionan en forma aislada de la sociedad. De hecho, su habilidad para competir depende fuertemente de las circunstancias de las comunidades en las que operan. En el largo plazo, las metas económicas y sociales no son inherentemente conflictivas sino integralmente conectadas. Mejorar las condiciones sociales y económicas de países en desarrollo puede crear ámbitos más productivos para que una compañía opere, así como nuevos mercados para sus productos”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZÚA, P. (2003), "Las ONG ante los retos sociales del nuevo milenio". Ponencia presentada en el Simposio "ONG-Actividades Solidarias y Gestión de Calidad". Alicante, 13-15 de marzo de 2003.
- BUENO, E. (1987), *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Citado por Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999b). *La Cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. Ed. ESIC; en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- BUENO, E. (1996), *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003)
- CABRA, M.A. y DE LORENZO, R. (2005), "El tercer sector en España. Ámbito, tamaños y perspectivas", *Revista Española Tercer Sector*. N°1 octubre diciembre de 2005, Fundación Luis Vives.
- CASANI, F. (1996), *La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- CEPES (2005), "Retos y necesidades del tercer sector", *Revista Española Tercer Sector*. N°1 octubre diciembre de 2005. Fundación Luis Vives.
- CHEVALIER, J.M. (1976), *La economía industrial en cuestión*. citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- DE VITA, J. y FLEMING, C.. (2001), *Building capacity in nonprofit organizations*, The Urban Institute, Washington DC.
- DOZ, Y.L. (1996). "The Evolution of Cooperatio in Stragic Alliances: Intial Conditios of Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, Citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- DUSSAUGE, P., y GARRETTE, B. (1990). "Les alliances strategiques: Analyse el mode d'emploi". Documento de trabajo N° 375 de la cámara Industrial de París, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- DUVAL Varas, T. (2007), "Informe especial. Las ONG en Chile". *Instituto Libertad y Desarrollo*, vol. XVIII N° 167.
- ELLRAM, L. (1991), "A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships". *International Journal of purchasing and material management*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- EQUIPO DE INVESTIGACIÓN FOCUS - EQUIPO DE INVESTIGACIÓN JOHNS HOPKINS UNIVERSITY-CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES (2006), *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*.
- FERNADEZ, Teodomiro (2007), "La Cooperación Interempresarial: Nuevas Estrategias Empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local". Disponible en: *Revista On line Pasos*, Volumen 3, Numero 1 de Enero de 2005. <http://www.pasosonline.org/>. Consultado el 24 de agosto de 2007.
- FERNÁNDEZ Sánchez, E. (1991), "Una Tipología de la Cooperación Empresarial", *Esic-Market*, oct.-dic. Pp. 101-103, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- GARCÍA Canal, E. (1993), *La cooperación empresarial: una revisión de la literatura*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).

- GARCÍA, N.; MENÉNDEZ, M.A. y HERRERO, J.L. (1999), *Las nuevas relaciones con los proveedores: las "partnerships"*, Citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- GRAGERO RUIZ, F. (2004), "La Cooperación entre empresas como alternativa estratégica", Disponible en <http://www.santiagoapostol.net/revista04/cooperacion.html>.
- HAKANSSON, H. (1987), "Dirección Estratégica. Fundamentos", *Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales* (Centro de Investigación y Social de Canarias), citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- INFORME PARA EL SECRETARIADO GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS (2004), *El Impulso del Empresariado. El potencial de las empresas al servicio de los pobres*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- LEENDERS, M.R. y FEARON, H.E. (1993), *Purchasing and Material Management Tenth edition*, Richard D. Irwing, inc., USA, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- LUHMANN, N. (1996), *Confianza*, Editorial Anthropos. España, Colección Biblioteca.
- LEWIS, J.B. (1993), *Alianzas estratégicas: Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*, Serie Business Class. Javier Vergara Editores S.A. Buenos Aires, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- MARITI, P., y SMILEY, R.H. (1993), "Cooperative Agreements and the Organization of Industry", *Journal of Industrial Economics*. Vol. 31, N° 4, pp. 437-451, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- MÁRQUEZ, A.M. y CASANI, F. (2000), "La Evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso" citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- MENGUZZATO, M. (1995), "La triple lógica de las alianzas estratégicas", citado por Sanfiel, María Ángeles (2003).
- MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO DE CHILE (2002), *Gobernar los cambios: Chile, más allá de la crisis*. Registro de Propiedad intelectual: N° 128.740.
- NAVARRO, J.C. (2003), *Las ONG y la prestación de servicios sociales en América Latina: EL aprendizaje ha comenzado*. Red de Centros de Investigación Económica Aplicada. Instituto de Estudios Superiores de Administración-Banco Interamericano de Desarrollo.
- NAVAS, J.E. y Guerras, L.A. (1998), "La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones", citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- PINAR, J.L. (2005), "Tercer Sector, sector público y fundaciones", *Revista Española Tercer Sector*, N° 1, octubre-diciembre de 2005, Fundación Luis Vives.
- PORTER, M. & Kramer, M.R. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philantropy", *Harvard Business Review*, december 2002.
- PRAHALAD, C.K. & Hammond., A. (2002), "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*. September 2002.
- ROBICHEAUX, R.A., y El Ansary, A.I. (1975), "A general model for understanding cannell member behavior", *Journal of Retailing*, vol.52. pp. 13-30, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2000), "El Sector no lucrativo en España", *CIRIEC. Revista de Economía, Social y Cooperativa*, Número 37. pp 51-78.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2004), *El Tercer Sector en España*, Postgrau Mediació per la Integració Social Material.

- SANFIEL, María Ángeles (2003), *Estrategias de cooperación como origen de ventajas competitivas en la relación fabricante-distribuidor*. Tesis doctoral publicada en CD por la Universidad de La Laguna en la sección Humanidades y Ciencias Sociales curso 2002/2003.
- SALAS FUMÁS, V. (1989), "Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas". *Revista Economía Industrial*, citado en Sanfiel, María Ángeles (2003).
- VERNIS, A. (2005), "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas", *Revista Española Tercer Sector*. Nº1 octubre diciembre de 2005. Fundación Luis Vives.

Marco Maiello
Flaviano Zandonai
centrostudi@consorzioicgm.it

LA EVOLUCIÓN DE LA COOPERACIÓN SOCIAL EN ITALIA,
ENTRE CONSOLIDACIÓN Y TRASFORMACIÓN
THE EVOLUTION OF ITALY'S SOCIAL COOPERATION, BETWEEN
CONSOLIDATION AND TRANSFORMATION

Dr Marco Maiello, economista, actualmente es secretario general de la Fundación Cariparma. Tiene una amplia experiencia investigadora tanto teórica como empírica sobre la política económica, social e industrial italiana y la política de empleo y el mercado laboral. Ha participado en diversos programas financiados por la Comisión Europea sobre desempleo de larga duración y tiene numerosas publicaciones sobre creación de empleo y economía local, las instituciones en el mercado laboral y el desempleo de larga duración.

Flaviano Zandonai, sociólogo, es coordinador de Iris Network, la red de los institutos de investigación en la empresa social en Italia. Sus principales líneas de investigación son el análisis de las iniciativas locales en la lucha contra la exclusión social, en especial en lo relacionado con las empresas sociales y el análisis de las redes locales de participación (especialmente entre las empresas y organizaciones sociales del Tercer Sector y los agentes locales públicos y privados). Es autor de diversos artículos y libros sobre cooperativas sociales, desarrollo local y políticas sociales.

RESUMEN

La cooperación social es un fenómeno caracterizado por una evolución extremadamente dinámica tanto cuantitativamente – número de cooperativas y su distribución en el territorio – como sobre algunas variables cualitativas que se refieren a tamaño, campos de intervención, estructura organizativa, redes, etc. La hipótesis es que la cooperación social está pasando por un proceso de institucionalización en el que la forma jurídica no formaliza modelos de organización y de gestión, sino que al contrario, favorece un crecimiento de la heterogeneidad del fenómeno con

respecto a algunos factores que se identificarán y se describirán a partir de un análisis de los datos producidos por la última relevación efectuada por el Instituto Italiano de análisis estadístico (Istat). El análisis de estos elementos diferenciales permitirá localizar algunas de las condiciones para el desarrollo, a corto y medio plazo, de una de las más acreditadas experiencias de empresa social en Europa.

PALABRAS CLAVE

Cooperativa social, desarrollo local, norte-sur, redes, empresa comunitaria, consorcios, contratación externa, gobernanza.

ABSTRACT

Social cooperation is a phenomenon characterized by an extremely dynamic evolution quantitatively – number of cooperatives and their distribution in the territory – but also taking into consideration qualitative variables such as size, fields of intervention, organizational structure, networks, etc. The hypothesis is that social cooperation is going through an institutionalization process in which the legal form does not homogenize organization models or management styles, quite the opposite, it favours the growth of the heterogeneity of the phenomenon in relation with some factors that will be identified and described based on the analysis of the data produced by the last study carried out by the Italian Institute of Statistical Analysis (Istat). The analysis of these different aspects will highlight what a few of the conditions required for the development, in the short and mid term, of one of the most well-known experiences of social enterprise in Europe.

KEYWORDS

Social cooperative, local development, north-south, networks, community enterprise, consortium, external contract, governance.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN

2. DIMENSIONES DEL FENÓMENO Y RAZONES DE SU DESARROLLO

3. LAS VARIABLES DIFERENCIALES

4. LAS FORMAS DE LA COOPERACIÓN SOCIAL: ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCLUSIVAS

1. INTRODUCCIÓN

El debate actual acerca del desarrollo de la cooperación social en Italia, se concentra sobre todo en la proliferación de nuevas empresas y en su difusión en el territorio.

Los “números” o información de la cooperación social suelen ser utilizados de forma agregada para evidenciar el éxito de una fórmula emprendedora que en un arco de tiempo bastante limitado – más o menos tres décadas – ha alcanzado un tamaño notable a nivel de número de unidades operativas, de personas empleadas, de servicios suministrados, de valor de producción, etc. Sin embargo, existe una clave de lectura distinta, no alternativa sino complementaria a la descrita, que evidencia los elementos de diversificación que caracterizan el fenómeno. En otras palabras, para una correcta interpretación del desarrollo de la cooperación social actual es oportuno considerar también factores diversificados, además de las tendencias generales, destacando los elementos de discontinuidad de las distribuciones de frecuencia y los valores promedios. Esta modalidad de análisis representa no solo un interés cognoscitivo en sí mismo, con el objetivo de confirmar, por ejemplo, la existencia de tradiciones histórico-culturales distintas al origen del fenómeno, (Borzaga, lanes, 2007), sino también (y sobre todo), puede ser útil para apoyar acciones de desarrollo (por parte, por ejemplo, de las organizaciones representativas), más que para definir políticas de incentiación que respondan a características específicas de tales organizaciones.

En ese sentido el análisis de las diferencias de desarrollo de la cooperación está estrechamente ligado a la acción de *manager* y, de maneras distintas, a la de los *policy maker* (sobre todo locales); estas figuras son las que cada vez más, acaban por controlar el desarrollo de la cooperación social en contextos socio económicos y normativos complejos y variables.

Esa aportación se divide en tres partes. La primera contiene un análisis “tradicional” que se refiere a la dimensión general de la cooperación social poniendo en evidencia aquellas razones que han producido el nacimiento y la evolución de las cooperativas. La segunda parte, la más amplia, describe los elementos diferenciales que están en el origen de los distintos procesos evolutivos entre las cooperativas sociales. La tercera y última parte contiene reflexiones que apuntan a detallar, de forma sintética, algunas “trayectorias de desarrollo” de la cooperación social a corto y medio plazo.

2. DIMENSIONES DEL FENÓMENO Y RAZONES DE SU DESARROLLO

La última investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística (Istat, 2007), la más reciente y detallada a nivel nacional, informa de que el 31 diciembre de 2005 estaban presentes en Italia 7.363 cooperativas sociales, con un crecimiento del 33,5% con respecto a lo registrado en la primera medición de 2001 (cfr Istat, 2001). Según la disposición normativa de la ley 381/91 ("Disciplina de las cooperativas sociales"), las cooperativas sociales se dividen en un 59% en tipo A (servicios socio-sanitarios y educativos) un 32,8% de tipo B (actividades económicas de distinto tipo dedicadas a la inserción laboral de personas en situación de desventaja). El resto de organizaciones se compone de cooperativas sociales que ejercen ambas las actividades (las cooperativas "mixtas", el 4,3%) los consorcios (3,9%), organizaciones de segundo nivel con al menos un 70% de cooperativas sociales por socios. En estas empresas trabajan alrededor de 244.000 de personas que perciben retribución salarial. Además de los trabajadores retribuidos, que reconocen las finalidades sociales de esas organizaciones, colaboran 34.000 voluntarios. El conjunto de esos recursos genera un giro de negocios de tamaño notable, alrededor de 6.400 millones de euros. Además, los beneficiarios de las actividades de las cooperativas sociales son más de 3,3 millones; la mayoría son usuarios de servicios socio-asistenciales, sanitarios y educativos, mientras son poco más de 30.000 los trabajadores con discapacidad que han sido integrados en cooperativas del tipo B.

Tabla1. Datos básicos de la cooperación social en Italia al 31.12.2005

	N
Cooperativas sociales	7.363
Voluntarios	30.478
Trabajadores retribuidos	244.223
Beneficios (en millones de euros)	6,4
Usuarios de las cooperativas sociales tipo A	3.302.551
Trabajadores desaventajados introducidos en las cooperativas sociales de tipo B	30.141

Fuente: Istat, 2007

Con respecto a la evolución del fenómeno los datos confirman que el número de cooperativas sociales activas ha estado en constante crecimiento, a partir de pocas decenas en los años setenta al gran desarrollo de los años ochenta, periodo ese en el cual se ha llegado al millar de cooperativas hasta los datos más recientes aquí ilustrados. El desarrollo ha afectado tanto a los servicios socio-asistenciales como a los servicios de inserción laboral de individuos discapacitados. La explicación de esa significativa y repentina expansión se puede encontrar en algunos procesos originarios cuyo efecto transversal ha contribuido a producir este nuevo fenómeno empresarial.

- En primer lugar, el surgir de nuevas necesidades no satisfechas por los tradicionales agentes de *welfare* – las administraciones públicas y, en el contexto específico italiano, familias

y núcleos parentales ampliados – que en general, conciernen la mejora de calidad de la vida, tanto de las personas cuanto de las comunidades (Centro estudios Cgm, 2005).

- A esa situación de gran dinamismo de las necesidades corresponde una mayor crecimiento de organizaciones sin ánimo de lucro; según el Instituto italiano de estadística, más del 55% de estas organizaciones surgió en los años noventa, eso para indicar que gran parte de la innovación del welfare italiano se debe a la progresiva consolidación de entidades sin ánimo de lucro (Istat, 2001).
- El crecimiento del sector es también un efecto de las políticas de externalización de los servicios sociales puestas en marcha por las organizaciones públicas – sobre todo locales – las cuales han permitido sin duda que se consolidaran entidades como las cooperativas sociales, la forma que mejor se adapta a la producción de servicios en forma continuada, profesional y empresarial.

3. LAS VARIABLES DIFERENCIALES

Después de una panorámica general sobre el estado de la cooperación social actualmente presente en Italia, se puede prestar atención a aquellos elementos que contribuyen a la apertura de las líneas de evolución de dichas empresas. En los párrafos que siguen se describirán los efectos producidos por variables de carácter analítico y estructural con referencia a: 1) situación territorial, 2) año de construcción, 3) dimensiones en términos del número de personas involucradas, 4) tipologías de socios que constituyen la disposición de la *gobernanza*, 5) organización y herramientas de gestión, 6) capacidad económica y su procedencia, 7) redes inter-organizativas.

Al fin de detallar estas categorías se utilizarán los datos Istat descritos al principio.

Esos datos de tipo cualitativo se integrarán con los cuantitativos provenientes de investigaciones llevadas a cabo en los últimos años. Para concluir, hay que apuntar que la enumeración de los elementos diferenciales no se estructurará según un nivel de prioridad definido.

3.1 Difusión territorial

La distribución en el territorio nacional representa uno de los más significativos elementos diferenciales de la cooperación social. Tradicionalmente la confrontación se hace por macro-áreas (centro-norte por un lado y sur por otro), aunque en los últimos años han ido multiplicándose los intentos de identificación de segmentos territoriales más reducidos.

Los datos Istat presentes en la tabla que sigue se focalizan en la subdivisión por macro áreas en las cuales se pueden evidenciar notables elementos diferenciales, con referencia al número de cooperativas sociales presentes, su tasa de crecimiento y su relación con la población existente sobre el campo.

Tabla 2. Cooperativas sociales por macro área

	%	<i>Cooperativas por 100.000 habitantes</i>	<i>% tipo A</i>	<i>% tipo B</i>	<i>% mixto (A+B)</i>	<i>% consorcios</i>	<i>Crecimiento % trienio '01 – '05</i>
Norte	46,8	12,9	58,4	33,6	3,3	4,7	23,7
Centro	19,4	12,6	45,0	43,0	7,4	4,5	44,5
Sur	33,8	12,0	67,8	25,6	4,2	2,5	42,9
Italia	7.363	12,5	59,0	32,8	4,3	3,9	33,5

Fuente: Istat, 2007

Las regiones del norte se caracterizan por una presencia mayor de cooperativas sociales en el territorio, tanto en términos absolutos como respecto al número de cooperativas por habitante.

Además, en estas áreas “maduras” donde la cooperación ha encontrado su primado histórico de difusión masiva – se señalan *tendencias* de crecimiento todavía muy elevados a lo largo de los últimos tres años.

Mayor es la tendencia de crecimiento en las regiones del centro de Italia, (sobre todo en la región de Lazio) en las cuales han encontrado terreno fértil las cooperativas de inserción laboral, además de la de un número notable de cooperativas mixtas. Mención destacada hay que hacer de las regiones del sur en las cuales la cooperación social se caracteriza por una tendencia al crecimiento, sobre todo entre las organizaciones que se ocupan del suministro de servicios; mientras que se registra una presencia relativa más contenida entre las cooperativas de inserción laboral y los consorcios.

La presencia de elementos diferenciales de tipo territorial destaca tanto en el contraste entre las macro como en las micro áreas, evidenciando así variaciones notables en el aspecto de las características estructurales y operativas en áreas limítrofes con características socio-económicas e institucionales similares.

Eso demuestra que el desarrollo de tales empresas se da a consecuencia de la acción de variables contextuales más que de las de tipo nacional. Eso se debe a una multiplicidad de factores de origen endógeno y exógeno. Entre ellos recordamos:

- El carácter nacional y comunitario de los beneficios aportados por las cooperativas Sociales determina que su ámbito de distribución se describa normalmente en contextos reducidos.

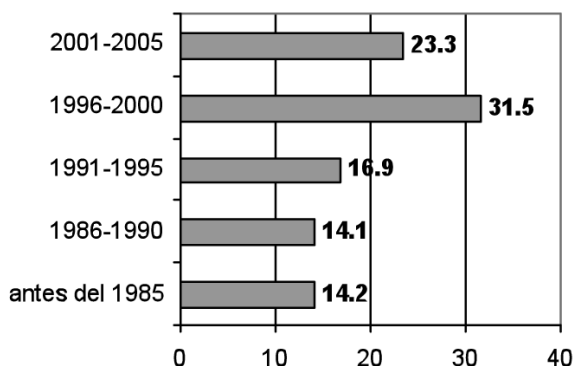
- El declive del sistema de protección social a nivel local que influye tanto en el posicionamiento de las cooperativas sociales, en calidad de gestores de servicios cuanto de actores de procesos de *policy making*.
- El capital social presente sobre el territorio, aproximable en este caso a la capacidad del tejido social de poner en marcha iniciativas asociativas de distintos tipos – entre ellas nuevas cooperativas sociales – que respondan a múltiples necesidades a través de la activación de recursos locales;
- La acción de organizaciones de representación y coordinación de las cooperativas sociales (federaciones sindicales, consorcios), de las cuales puede derivar una mayor visibilidad y una más estrecha integración de intervenciones.

3.2 Antigüedad

El segundo elemento diferencial corresponde a la antigüedad de las cooperativas sociales, es decir a su año de construcción. A pesar de que se trate de un fenómeno que se ha desarrollado según un arco temporal limitado aun así constituye una época histórica marcada por una serie de importantes acontecimientos que han contribuido a la transformación de la ordenación institucional italiana, por lo que pertenece a los espacios de acción de las cooperativas sociales (políticas sociales y del trabajo). Con una mirada a la producción normativa se pueden recoger interesantes elementos de validación. Como por ejemplo las leyes que han introducido nuevos actores en el tercer sector (además de las cooperativas sociales, organizaciones de voluntariado, asociaciones de promoción social, etc.).

En general se pueden recordar las leyes marco para la reforma de los servicios sociales (ley n. 328/00) y para la inserción laboral en empresas de personas con minusvalía (ley 68/99). Tales innovaciones jurídicas en el sector prevén un más amplio proceso de revisión constitucional (reforma de la ley constitucional).

Gráfico 1. Año de constitución (%)



La distribución de frecuencia de la tabla se refiere a inicios de los años 90, periodo clave del desarrollo de la cooperación social, ya que justo en ese momento se aprobó la ley que sigue regulando al sector actualmente. Puede ser interesante destacar que en el año de promulgación de la normativa ya muchas cooperativas se inspiraban en los principios sancionados por esta; es decir 2.000 organizaciones, 28,3% del total actual. Considerada la existencia de un grupo consistente de empresas pioneras que se constituyeron al margen de la presencia de una formalización jurídica, hay que destacar que la actuación de procedimientos normativos *ad hoc* ha favorecido una expansión mayor del fenómeno en los años sucesivos, hasta las últimas publicaciones efectuadas.

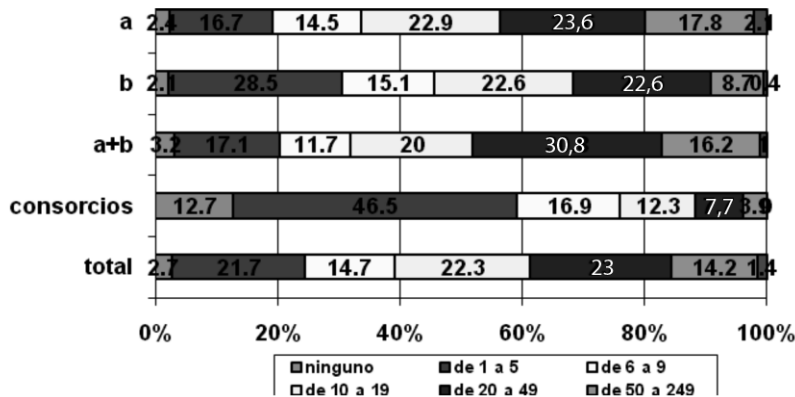
Los datos Istat señalan que poco menos de una cuarta parte de las cooperativas sociales se constituyó después del 2000. La población de las cooperativas sociales resulta ser muy variada también desde el punto de vista de la edad de fundación, aunque haya que evidenciar algunas diferencias importantes con respecto a las tipologías de cooperativas sociales y su situación territorial.

Las cooperativas del tipo A son las más antiguas (el 33,2% nació antes de la ley), mientras las cooperativas del tipo B y las mixtas, y sobre todo los consorcios, han conocido un desarrollo más reciente. Los consorcios en particular representan un fenómeno típico de la última fase de desarrollo; el 27% se constituyó en el periodo entre 2001-2005. Volviendo la vista hacia otras áreas se confirma una presencia notablemente mayor en las regiones septentrionales donde casi un tercio de las cooperativas se constituyó antes del 1991.

3.3. La dimensión

La información relativa a la dimensión de la cooperación social- aproximada al número de personas involucradas – permite afrontar una cuestión central acerca del debate sobre los modelos organizativos de tales empresas. Distintos puntos de vista han evidenciado que la variable tamaño o dimensión de las cooperativas sociales es condición de una mayor eficacia en el campo de las intervenciones. Se ha comprobado, de hecho, que entre las cooperativas sociales de pequeñas dimensiones hay una mejor estructuración de redes relacionales entre operadores y usuarios, y como consecuencia una mejor calidad de los productos. Eso porque tales productos se desarrollan a partir de la necesaria relación entre las cooperativas y los contextos con personas y grupos que sufren marginación o exclusión y desventaja social.

Gráfico 2. Distribución de los distintos tipos de cooperativas sociales según tamaño de la plantilla



Fuente: Istat, 2007

Los datos en el Gráfico 2 representan los trabajadores retribuidos presentes en las cooperativas sociales clasificados según distintos tamaños de la plantilla. La decisión de concentrar la atención sobre los trabajadores está conectada tanto a la facilidad de recabar información sobre el asunto, como a la relevancia de esa tipología en función del tamaño que representa más del 75% de los recursos humanos empleados en las empresas. Según los datos presentados resulta que las cooperativas sociales son empresas de pequeñas dimensiones, al menos en lo que se refiere al número de trabajadores.

El 45% del total se sitúa en el tamaño intermedio, entre 10 y 49 empleados. Sin embargo, también los tamaños de organización que están en los extremos de la distribución de frecuencia no son meros tipos residuales. Resulta, de hecho, bastante extendida la presencia de cooperativas, con un número de empleados superior a las 50 unidades (15,6%), pero sobre todo emerge una vasta multitud de “micro cooperativas” con un orgánico que no supera las 9 unidades (39,1%).

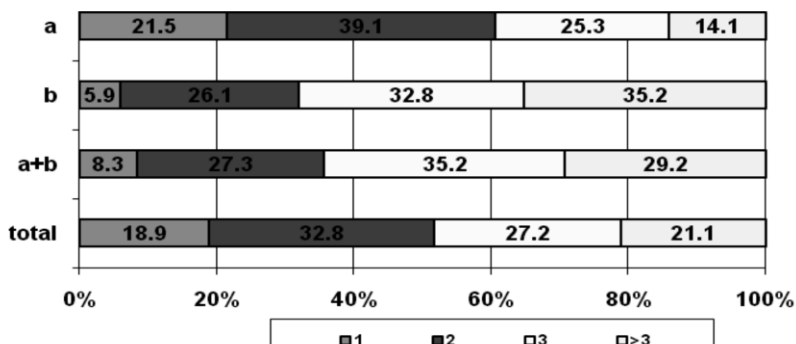
Eso demuestra como el dato de la “medida ideal” entre las cooperativas sociales no concierne solo a las grandes dimensiones – entendiendo con eso la posibilidad de crear un sistema de relaciones positivas en organizaciones de cientos de empleados – sino también las pequeñas. Así, por ejemplo, el hecho de que una cooperativa formada por pocas personas pueda desarrollar dimensiones colectivas positivas tanto entre los trabajadores como con actores externos directa e indirectamente involucrados en las actividades llevadas a cabo. Si miramos a las distintas tipologías encontramos algunas diferencias significativas: las cooperativas de tipo A, por ejemplo, están más presentes que las otras en los tamaños de mayores dimensiones, casi una quinta parte de estas supera los

50 empleados. Por el contrario, las cooperativas del tipo B se encuentran, por el contrario, en los tamaños inferiores: el 45% de hecho queda por debajo del umbral de los 10 empleados confirmando así la importancia de las dimensiones empresariales, mirando más bien hacia abajo que hacia arriba.

3.4. El sistema de *gobernanza*

La estructura y la composición del sistema de *gobernanza* de las cooperativas sociales son elementos de relevancia en el debate en que participan la comunidad científica y el personal involucrado en el trabajo de las cooperativas. En ese caso se trata de analizar uno a uno factores como número y tipología de los socios representados en los órganos de gobierno y control de la cooperativa: consejo de socios, consejo de administración, colegio de los auditores. Se supone que organismos sociales participados por varios sujetos que conllevan distintos intereses (los llamados *stakeholders*) son un índice de la capacidad de la cooperativa de representar necesidades compartidas sobre el territorio creando así las condiciones de perseguir el objetivo central de “interés general de la comunidad” definido por la ley (Borzaga 2003). Además la ley no se pronuncia de manera vinculante sobre el número y el tipo de socios que pueda haber en una cooperativa, se limita a indicar cuáles pueden ser y a fijar unos límites máximos de presencia (por ejemplo no puede haber más de un 50% de voluntarios). Así que una orientación *multi-stakeholder* de las cooperativas sociales se podrá traducir en formas de participación “fuertes” que introducirán los interesados en los sistemas de gestión y de gobierno de la organización.

Gráfico 3. Número de categorías de socios en los distintos tipos de cooperativas sociales (%)



Fuente: Istat, 2007

La investigación Istat propone un cuadro de recapitulación bastante exhaustivo, aquí se clasifican las cooperativas en base al número de *stakeholder* representados según la propia base social. Se han excluido los consorcios por estar formados únicamente de personas jurídicas, resultando así un cuadro general con referencia a individuos que ejercen derechos de propiedad en las coopera-

tivas sociales. En general la mayoría de las cooperativas sociales posee una conjunción social participada por más de una tipología de socios. El fenómeno llamado “deriva laboral”, es decir cooperativas formadas sólo por socios trabajadores, parece entonces limitado, por lo menos hasta hoy. Aunque mirando a las distintas tipologías resalta claramente que en las cooperativas empeñadas en la provisión de servicios socio-asistenciales y educativos, la difusión de un modelo de *governance mono-stakeholder* (gobernanza de un solo socio) no es absolutamente residual (más de una quinta parte del total). Al lado de esa tendencia localizada, aunque no marginal, de un solo stakeholder en la base social, se puede notar como existe un número consistente de cooperativas que se encarga de la compleja gestión de las tipologías de socios, caracterizados por intereses distintos con respecto a las modalidades (y a las finalidades) de organización y gestión de la empresa. Poco menos de 1/3 de las cooperativas se compone por al menos dos tipologías de socios, y casi la mitad de los encuestados (48,3%) tiene una base social de 3 o más categorías de socios, además de los empleados, los voluntarios, donadores, personas jurídicas y usuarios. Esta tendencia es particularmente visible en las cooperativas de inserción laboral donde el porcentaje de multi-stakeholder con 3 o más socios alcanza el 68%. El análisis realizado se ha limitado a criterios de presencia/ausencia de los socios. Un elemento de análisis se refiere al “peso” de los socios en la organización social, representado por el número de personas involucradas. Ese punto nos permite afrontar otro importante debate de las cooperativas sociales, es decir la presencia y el papel de los voluntarios. En ese caso los datos Istat muestran una desunión con respecto al total de recursos humanos utilizados en la labor de las cooperativas sociales, prescindiendo el hecho de que las fuerzas humanas estén o no asociadas a las cooperativas. Según esos datos los voluntarios resultan ser el 10,9% del total, un porcentaje no muy elevado y que además muestra una tendencia a la disminución. En 2001 los voluntarios constituyen un 12,1% sobre el total de los recursos humanos empleados.

3.5. Organización y gestión

La evolución del aspecto organizativo de las cooperativas sociales es un ámbito de estudio todavía poco investigado. Eso a pesar de la evidencia de que en los últimos años, se han realizado inversiones importantes con el fin de fortalecer los sistemas organizativos incluyendo también la inclusión de nuevas figuras profesionales. Las razones son de diferente tipo. Por un lado se puede apuntar a la creciente complejidad de bienes y servicios producidos, más que al crecimiento de la dimensión y la superación, para muchas cooperativas, de la fase de *despegue*. Por otro lado hay que tomar en consideración factores externos que derivan de la decisión de crear un sistema complejo, como por ejemplo, las normas sobre las certificaciones de calidad y los sistemas de crédito.

El hecho de que el desarrollo de sistemas organizativos se deba tanto a disposiciones internas cuanto a la intervención de variables exógenas, crea las condiciones para la elaboración de soluciones que valoricen la especificidad de la propia forma emprendedora evitando el riesgo de isomorfismo con respecto a otras soluciones organizativas experimentadas en contextos y por organizaciones muy distintas.

Tabla 3. Estrategias y herramientas para la determinación de la calidad

	%
Activación de nuevos servicios	46,0
Nuevas tipologías de usuarios	36,0
Programación de los objetivos	64,3
Redacción de guías a los servicios	23,4
Recogida de sugerencias y quejas	37,0
Certificación de calidad	24,4

Fuente: Istat, 2007

Si se considera el enfoque de las cooperativas sociales, se evidencia que sólo una parte, aunque consistente, ha emprendido políticas de desarrollo hacia el fortalecimiento de la ordenación productiva. La mayoría (más del 60%) ha actuado sobre el frente de la planificación de iniciativas, demostrando así la voluntad de dejar atrás una lógica de gestión a corto plazo que se limite a responder a necesidades contingentes. Otra estrategia adoptada por la mitad de las cooperativas consiste en fortalecer la oferta de servicios; sólo una parte menor se ha concentrado en la especificación de nuevas tipologías de beneficiarios de las actividades. Si se mira a la difusión de las herramientas para la calidad de los servicios esta resulta bastante distinta ya que la cuota de cooperativas sociales que declara su uso es menor. Sólo en el caso de la recogida de sugerencias y quejas se ha superado una cuota de una tercera parte, mientras las certificaciones de calidad, aunque en crecimiento continuo, poseen un porcentaje poco inferior a una cuarta parte del total.

3.6. Los mercados

El posicionamiento de las cooperativas sociales en los mercados a los que se dirigen, se puede leer, a partir de los datos Istat, considerando la clasificación de los ingresos entre entidades públicas por un lado y entidades privadas por el otro. Hay un debate sobre la cuestión de la autonomía de las cooperativas sociales con respecto a las entidades contribuyentes. Se estima que muchas cooperativas sociales, sobre todo las de tipo A, padecen un exceso de dependencia de los ingresos de origen público (contratas, convenciones, contribuciones, etc.) que puede acabar por determinar formas de adaptación y homologación a las instancias de las administraciones públicas. Como ya se ha podido demostrar se está pasando por una transformación histórica del sector social impulsada por el aumento de la importancia de ciudadanos y familias, no solo como destinatarios de los servicios, sino también como contribuyentes y en algunos casos coproductores. Tal transformación afecta a todos los proveedores de servicios pero también a las cooperativas sociales que según esa tesis verán cambiar su cartera de clientes en un futuro próximo.

Tabla 4. Principales fuentes de financiación

	<i>Prevalencia de fuentes públicas (%)</i>	<i>Prevalencia de fuentes privadas (%)</i>
Tipo A	72,8	27,2
Tipo B	53,1	46,9
Mixtas (A+B)	67,0	33,0
Consortios	67,3	32,7
Total	65,9	34,1

Los datos aquí publicados, aunque no permitan realizar un análisis detallado ofrecen sugerencias útiles para la identificación de elementos diferenciales en relación al ámbito de la financiación.

- Por un lado se confirma el hecho de que las administraciones públicas constituyen la principal fuente de ingresos de las cooperativas sociales en particular de las que producen servicios sociales (más del 70% de las cooperativas del tipo A está financiada por fuentes públicas).
- Por otro lado resulta que los ingresos privados no se pueden considerar residuales, sobre todo entre las cooperativas de inserción laboral. De hecho, más de 1/3 del total percibe ingresos de entidades privadas (ciudadanos, empresas y otras organizaciones de tercer sector, etc.).

Las estimaciones sobre la naturaleza jurídica de los clientes de las cooperativas sociales se pueden integrar con ulteriores informaciones que ponen en evidencia los elementos de diferenciación que pertenecen a la dimensión de la gestión económica de cada empresa. Los datos evidencian importantes diferencias entre tipologías de cooperativas y localización geográfica. En el primer caso cabe destacar que las cooperativas de tipo A presentan niveles de ingresos mayores con respecto a las cooperativas de tipo B (un promedio de 951 mil euros contra 559 mil euros) y por eso representan la cuota más alta entre las actividades del sector (64,7 % del total). En el segundo caso emerge una diferencia sustancial entre las cooperativas del norte y las del sur. Las primeras alcanzan un nivel promedio de producción de 1,1 millones de euro mientras las del centro de 990 mil euros y las del sur de solo 392 mil euros. En total las cooperativas del norte constituyen el 47% de las unidades totales pero llegan a generar el 62% del valor de la producción de todo el sector.

3.7. Las redes de consorcios

Las relaciones inter-organizativas de las cooperativas sociales se pueden analizar a partir de distintos puntos de vista:

- Las relaciones entre entidades de la misma naturaleza jurídica y las que por el contrario se establecen con entidades públicas o privadas;
- Relaciones “horizontales” dentro del mismo contexto y formas de integración “vertical” con ámbitos territoriales “meso” y “macro” (regional, nacional, europeo);
- Relaciones orientadas hacia formas de representación, más que a la integración de actividades de producción y a los marcos de producto o de sector.

Los datos Istat proveen datos en relación a la primera tipología de relaciones, presentando algunos datos relativos a la difusión de consorcios y a las actividades que esos ejecutan a favor de las cooperativas asociadas.

Tabla 5. Las actividades desarrolladas por los consorcios de cooperativas sociales

<i>actividades</i>	<i>%</i>
Promoción del imagen de las cooperativas	67,6
Promoción de nuevos servicios	67,6
Asistencia en la participación a públicas licitaciones	74,6
Asistencia a la comercialización de productos y/o servicios	38,0
Asistencia en el reclutamiento de personal	32,0
Asistencia en la adquisición de bienes	23,2
Asistencia contable y consultoría fiscal	42,6
Organización y gestión de intervenciones de formación	62,3
Organización de intercambios de información, experiencias entre cooperativas	70,8
Apoyo a la elaboración de estrategias políticas	56,7
Centro operativo de servicio civil	30,6
Elaboración y coordinación proyectos	72,5
Ejecución prácticas administrativas	49,3
Formación directa	54,2
Trasmisión de conocimientos relativos a los procesos de producción	26,4
Contratación general	63,4

Como se ha analizado anteriormente, los consorcios representan la tipología con mayores tasas de crecimiento de los últimos años. Ya son 284 a nivel nacional, su expansión sobre el territorio evidencia un importante elemento de diferenciación. Las estructuras consorciales, de hecho, se encuentran mucho más en las áreas “maduras” del centro y (sobre todo) del norte de Italia, donde dos de cada tres cooperativas establecen redes de conexión entre ellas. En las regiones del sur la situación es radicalmente diferente.

Las cooperativas sociales se muestran más reticentes a las asociaciones de consorcios, aunque se vaya asistiendo a un crecimiento del fenómeno a lo largo de esos últimos años.

Sintetizando, según los datos de las actividades de los consorcios, resaltan de manera bastante clara tres grandes dimensiones constitutivas que han encontrado formas distintas de expresión y de integración recíproca a lo largo del tiempo, en relación al contexto territorial.

Esas dimensiones no se excluyen mutuamente, al contrario, conviven en la misma estructura. La prevalencia de una o de la otra, determina la emergencia y el desarrollo de modelos distintos o de las identidades de los consorcios.

- La primera dimensión identifica los consorcios como **estructuras de apoyo** con el objetivo de promover el desarrollo y el fortalecimiento de las entidades a eso asociadas. Desembocan hacia esa dimensión sobre todo servicios de carácter profesional como la asistencia al reclutamiento de personal y para la adquisición de bienes. Los consorcios que enfatizan esa dimensión están preferentemente orientados hacia actividades de desarrollo de *networking* interno, respondiendo con prioridad a las necesidades de las organizaciones socias.
- La segunda dimensión es la de la **agencia estratégica**, es decir de una estructura que opera sobre todo para dar prestigio y para relacionar individuos o entidades y que surge de los contextos socio-económicos en que se mueven. En ese caso el consorcio tiende a una representación de instancias y exigencias a través de actividades de tipo político- ideológico, como por ejemplo la promoción de la imagen de las cooperativas sociales y la elaboración de estrategias políticas. Eso también puede acontecer por medio de actividades de naturaleza declaradamente empresarial, como la gestión de proyectos complejos que requieren una gran cantidad de trabajo de red con respecto al contexto externo.
- La tercera dimensión típica de los consorcios es la de **empresa en red**, es decir una estructura capaz de crear iniciativas empresariales partiendo de la búsqueda de una mayor y más estable integración ente distintos actores autónomos de empresa. Contratista general, proyección en red, coparticipación en procesos productivos, representan otras iniciativas a través de las cuales los consorcios actúan en dos cuestiones cruciales para una empresa red: es decir, la especialización de los nodos y su integración a fin de aumentar los niveles de interdependencia de los procesos productivos sin sacrificar competencias específicas.

Las cooperativas sociales no se limitan a establecer relaciones entre ellas mismas sino también con otras entidades aunque con grados de formalización distintos. La encuesta Istat declara que el 27% del las cooperativas no ha desarrollado ninguna relación significativa con otras entidades, sin embargo, otro 27% declara de tener relaciones con más de cinco entidades (en la mayor parte de los casos se trata de entes públicos). Puede resultar interesante destacar que existe una correlación positiva entre la pertenencia a un consorcio y la tendencia a desarrollar relaciones con otros sujetos. Analizando los resultados de otros estudios, resulta que al lado de relaciones fuertes con entes públicos, las relaciones con actores internos del tercer sector (más o menos institucionalizados) asumen una menor consistencia pero están sujetas a gran variabilidad de una cooperativa a otra. Ese dato prueba que el factor diferencial de mayor relevancia es “la dotación de capital social” de cada empresa, más que el territorio de pertenencia.

El aspecto principal de las redes de cooperativas es, de todas formas, la presencia de enlaces que no son fijos sino mutables en el tiempo y necesitan una labor continua de fortalecimiento para garantizar los recursos y las competencias relacionales, garantizando así el logro de uno de los objetivos principales de las cooperativas sociales. Tal función de integración es particularmente importante en la fase en que las cooperativas sociales están siempre más involucradas en *network* locales y donde distintos actores participan con tareas de programación en los sectores de actividad llevados a cabo por las mismas.

4. LAS FORMAS DE LA COOPERACIÓN SOCIAL: ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCLUSIVAS

El análisis de los datos de la cooperación social y de sus principales tendencias evolutivas, ofrece un cuadro que, de manera extremadamente sintética, se puede definir de progresiva “institucionalización en la heterogeneidad”. En otras palabras, la cooperación social está pasando por un doble camino evolutivo. Por un lado está creciendo su visibilidad interna, gracias a la difusión cuantitativa del “efecto de sistema” garantizado por la presencia de redes de representación y de coordinación siempre más articuladas y estructuradas y gracias a sus interlocutores externos, entre ellos: las administraciones públicas. Podemos concluir que la cooperación social se encuentra en un fase de crecimiento y difusión de su base de consenso con respecto a la oportunidad/necesidad de nuevas formas de regulación del actividad económica y social, de la que depende el acceso a los recursos (no sólo económicos), necesarios para su supervivencia y su desarrollo. Sin embargo, tal proceso de institucionalización no acontece de modo unívoco sino a través del reconocimiento de modelos y de distintas representaciones, que siempre más evidencian la heterogeneidad del fenómeno.

Basándose en estos elementos, es posible delinear unos escenarios eventuales que orientan la cooperación social hacia algunos “futuros posibles”. No se trata de recorridos alternativos que se excluyen entre sí, ni de hipótesis generales que se puedan referir al sector entero, sino por el contrario (como consecuencia del factor de heterogeneidad descrito), se configuran como opciones que pueden coexistir tanto sobre la base territorial cuanto mirando al ciclo de vida de las cooperativas sociales.

A continuación se describen los tres escenarios que consideramos más realistas:

1. *Primer escenario: la transitoriedad.* Destaca aquí una situación de desorientación y de progresiva sustitución de las cooperativas sociales por parte de otros sujetos que actúan en calidad de competidores y que podrían mostrar una mayor eficiencia en los procesos evolutivos y en los sistemas de representación. Esa situación está conectada a una falta de reconocimiento de las peculiaridades del modelo de intervención y a la progresiva erosión de la ventaja competitiva. La realización de ese escenario podría producirse con la superación de una fase pionera y con el redimensionamiento de los elementos valorativos y culturales originarios. En otros términos, esta opción es coherente con la visión de la cooperación social (se puede aplicar también a otros componentes del tercer sector) advertida como sujeto suplente de ámbitos que deberían llevarse a cabo por medio de estructuras estatales o empresariales. Según esta visión, sólo una serie de condiciones de conjunción ha permitido que emergieran tales formas híbridas de empresa que en una situación "normal" se sustituirían por otras.
2. *Segundo escenario: consolidación del nicho.* En ese caso se delimitan algunos ámbitos de intervención en los cuales la cooperación social ocupa una posición que se puede considerar casi monopolística o más bien tutelada. Esa tutela se cumple pero más desde el punto de vista normativo que con políticas de incentivo específicas. Por ejemplo, a través de formas de "encapsulación del mercado", como la utilización del *contracting-out* o contratación externa consorciales. Según este escenario las cooperativas sociales pueden sobrevivir pero bajo una óptica conservadora; siguen manteniendo posiciones fuertes pero dentro de nichos marginales. Se concreta así el riesgo de que las cooperativas se consideren la única solución de problemas sociales, como sucede con la inserción laboral de personas discapacitadas que afluyen a estos ámbitos.
3. *Tercer escenario: una nueva forma de empresa comunitaria.* La cooperación social y la empresa social en general, están legitimadas internamente y externamente como formas organizativas específicas que le reconocen sus finalidades específicas y sus propias modalidades organizativas y gestionales. En ese sentido la identificación de sectores de intervención electivos o la adopción de políticas conservadoras ya no importa. Se hacen necesarias, más bien, iniciativas de *policy* transversales, orientadas hacia la promoción y la conexión de las nuevas modalidades de gestión de las actividades de empresa a fin de conseguir los objetivos de interés común con los otros componentes económicos y sociales.

Basándose en estas consideraciones es posible proponer, para concluir, una serie de cuestiones muy actuales que una vez solucionadas podrían efectivamente contribuir a determinar el desarrollo de la cooperación social en el futuro inmediato. Por lo que respecta a la ordenación normativa citamos la nueva ley sobre la empresa social (ley número 118/05 y sucesivos decretos). Esta normativa permitirá realizar iniciativas de empresas sociales en distintos campos, (servicios sociales e

inserción laboral y cultura, formación, turismo social, etc.) con distintas ordenaciones jurídicas y organizativas. En esta perspectiva, la cooperación social podrá representar en el futuro una más de muchos tipos de empresas sociales (ya no la única), para favorecer la salida de los ámbitos tradicionales de intervención

Considerando las cuestiones internas del movimiento de las cooperativas sociales se puede evidenciar:

- La capacidad de valorizar los recursos que derivan del auto-organización de los ciudadanos y que se activan a través de iniciativas espontáneas para responder a sus necesidades. La atención a los procesos de formación de demanda, en sectores caracterizados de situaciones de debilidad social y que elevan los niveles de asimetría informativa, es un tipo de actividad que las cooperativas no pueden delegar a otras entidades, sobre todo si pretenden ganar credibilidad en las comunidades donde se van a insertar. En ese sentido, la recuperación de una función de *advocacy* o *abogacía social* por parte de las cooperativas mismas, o por medio de alianzas con otras entidades puede ofrecer una solución.
- El interés hacia la cooperación social por parte de las empresas con ánimo de lucro se hace siempre mayor; queda todavía suspendido entre la voluntad a competir con las empresas sociales y la propensión a proponerse como *partner* o socio para la realización de proyectos comunes. Hasta ahora, cuando se haya habido, la relación ha sido de forma meramente instrumental.
- Como consecuencia de lo anterior, emerge la necesidad de evidenciar el “valor añadido” de las distintas formas de representación y de coordinación; la cooperación social es el sujeto del tercer sector que más ha podido estructurar formas de representación sindical y *network* empresariales. La ampliación de la base asociativa y la necesidad de desarrollar relaciones con entidades externas requiere una labor de fortalecimiento que se puede traducir en una parcial redefinición de los rasgos de identificación.
- Los argumentos son muchos y complejos. Sin embargo, necesitan ser debatidos y analizados para alcanzar el objetivo común de transformar la cooperación social en una empresa “normal”. Es decir, en una empresa que no esté aplastada por una carga excesiva de expectativas y de tareas a cumplir y que no sea considerada una solución transitoria que responde a exigencias contingentes de sujetos – públicos y privados - que por razones distintas no quieren o no pueden encargarse de solucionar importantes problemáticas sociales.

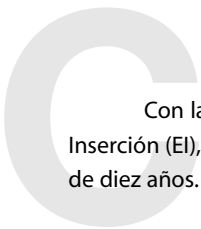
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORZAGA C. y IANES A. (2006), *Economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma.
- CENTRO STUDI CGM (a cura di) (2005), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- ISTAT (a cura DI LORENZINI, F.), (2001), *Istituzioni nonprofit in Italia, I risultati della prima rilevazione censuaria - Anno 1999*, Informazioni, Roma, n. 50.
- ISTAT (2007), *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005*, Statistiche in breve, Roma.

	NOTAS Y COLABORACIONES	

M^a Asunción García Maynar
*Presidenta de la Federación de Asociaciones Empresariales de
Empresas de Inserción FAEDEI*

VALORACIÓN DE LA NUEVA LEY DE EMPRESAS DE INSERCIÓN
(LEY 44/2007) Y CÓMO AFECTARÁ AL DESARROLLO FUTURO
DEL TERCER SECTOR EN ESTE ÁMBITO
EVALUATION OF THE NEW INSERTION ENTERPRISES LAW (LAW
44/2007) AND HOW IT WILL INFLUENCE THE THIRD SECTOR'S
DEVELOPMENT



Con la Ley 14/2007 de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las Empresas de Inserción (EI), éstas cuentan con un marco normativo propio, demandado por ellas desde hace más de diez años.

El 14 de enero de 2008 ha entrado en vigor. Con ello las EI disponen de una legislación estatal que las legitima, las reconoce y las apoya económicamente.

Tendrá consideración de EI aquella sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.

Deberán proporcionar a los trabajadores, como parte de sus itinerarios de inserción, procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo y habituación laboral y social. Asimismo estas empresas deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción sociolaboral que faciliten su posterior incorporación al mercado de trabajo ordinario.

De entre los trabajadores, las EI deberán mantener un mínimo del 30% durante los primeros tres años de actividad, y del 50% a partir del cuarto año, de sus trabajadores en proceso de inser-

ción respecto al total de la plantilla, sin que el número pueda ser inferior a dos. La EI no podrá realizar actividades económicas distintas a las de su objeto social y deberá destinar el 80% de los resultados o excedentes disponibles que se obtengan en cada ejercicio económico a la mejora o ampliación de las estructuras productivas y de inserción.

Presentará anualmente un Balance Social de la actividad de la empresa que incluya la memoria económica y social, el grado de inserción en el mercado laboral ordinario y la composición de la plantilla, la información sobre las tareas de inserción realizadas y las previsiones para el próximo ejercicio. Deberá demostrar que dispone de los medios necesarios para cumplir con los compromisos derivados de los itinerarios de inserción sociolaboral.

Las relaciones laborales se regirán por el conjunto de la legislación laboral. El contrato podrá celebrarse a tiempo completo o parcial, por duración determinada entre un mínimo de doce meses y un máximo de tres años, con una posible reducción hasta seis meses si así fuera útil para el proceso de inserción y de acuerdo con el consejo de los Servicios Sociales Públicos. El contrato que es temporal, tiene por objeto la prestación voluntaria de servicios retribuidos por cuenta ajena en una Empresa de Inserción como parte esencial de un itinerario de inserción personalizado. El contrato incorporará en el correspondiente anexo la expresión de las obligaciones que las partes asumen en el desarrollo del itinerario personal de inserción y las medidas concretas a poner en práctica.

Durante toda la vigencia del contrato o durante tres años en caso de contratación indefinida, se aplicarán bonificaciones a las cuotas de la Seguridad Social de 850 euros al año.

La calificación definitiva de una empresa como EI se certificará por el registro competente de la Comunidad Autónoma donde se encuentre su centro de trabajo. Se creará en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales un Registro Administrativo de Empresas de Inserción a los únicos efectos de coordinación e intercambio de información.

Si se trata de una sociedad mercantil tienen que estar promovidas y participadas al menos en un cincuenta y uno por ciento por entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, las Asociaciones sin fines lucrativos y las Fundaciones, cuyo objeto social contemple la inserción de personas especialmente desfavorecidas.

A partir de ahora, bajo este “paraguas” las EI van a tener que demostrar su utilidad y legitimidad ante la sociedad. Los promotores de las EI, entidades del Tercer Sector, tienen en sus manos una herramienta muy diferente a cualquier otra que se use para las intervenciones sociales. Las líneas de trabajo a seguir con las empresas que promuevan son específicas, propias y únicas. La herramienta empresa tiene su código de funcionamiento y como instrumento de inserción es más útil cuanto mejor se usan sus pautas y sus reglas. Los objetivos empresariales de ofrecer calidad en los productos y en los servicios prestados, de cumplimiento de plazos, de productividad, competitividad y eficacia, las posibilidades que ofrece la contratación, el regirse por un sistema de primas salariales, de sanciones y de despidos, el propio sistema de relaciones laborales, todos estos son ele-

mentos muy útiles para la inserción. Las EI harán más y mejor inserción cuanto más y mejor hagan empresas.

El hecho de recibir ayudas públicas conlleva la necesidad de mostrar una mayor transparencia y responsabilidad que el resto de las sociedades mercantiles.

La nueva Ley Estatal de Empresas de Inserción va a posibilitar el desarrollo de una base común de actuación en cuanto a transparencia y rendición de cuentas se refiere. La Ley recoge, para ser reconocida como EI, una primera y obligatoria fase de rendición de cuentas a la Administración que puede ayudar y debe ayudar a hacer más visible y más sistemática la función social de las EI.

La función social de las Empresas de Inserción y también de los Centros Especiales de Empleo y en general de cualquier empresa de la Economía Social, está en coherencia con la Responsabilidad Social que se les exige a todas las empresas. El sector empresarial de la Economía Social y por tanto de las EI cubre demandas actuales de la sociedad. Incluir la preocupación social y colaborar a la cohesión social constituyen el pilar social de la Responsabilidad Social de todas estas empresas.

La rendición de cuentas y la transparencia no solo debe servir para la autojustificación de las EI, tiene que ser la base para que en un futuro próximo desarrollen toda una organización y trabajo coordinado desde la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAE-DEI), alrededor de estas dos líneas de trabajo:

- 1.- En un futuro próximo las EI tienen que llegar a ser el motor y el referente de la Innovación Social.

La transparencia en una buena rendición de cuentas debe servir de herramienta para introducir propuestas de mejora en los modelos de gestión, en los procesos de intervención con las personas, que en realidad es el producto específico que ofrecen las EI, introduciendo conceptos de calidad e innovación empresarial que nos lleve a una mejora continua tanto en lo empresarial como en lo social; los proyectos de inserción personalizados que las empresas desarrollen para ello tienen que ser el referente de Innovación Social.

- 2.- El futuro de las EI pasa porque sean el motor y el referente de una Responsabilidad Social Compartida.

La rendición de cuentas y la transparencia deben servir como un instrumento de acción para el resto de partícipes externos. Con ello las propias entidades promotoras, las corporaciones empresariales, las organizaciones sindicales, la Administración, la Universidad y en general cualquier organización externa a las EI que quiera ejercer la Responsabilidad Social tiene que ver en las EI un grupo de interés para ello.

Presentar anualmente un Balance Social y rendir cuentas de la función social que realizan las EI tiene que servir para que a partir de su reconocimiento legal, resulten imprescindibles en el

diálogo y en alianzas estratégicas en términos de cooperación con la administración pública, con los empresarios, con los sindicatos, con la Universidad, con las entidades financieras, etc. y con ello estarán entrando en algo novedoso y lleno de posibilidades como será la Responsabilidad Social Compartida.

Es así como las EI sacarán la autoridad moral suficiente para desarrollar las principales demandas en un futuro. Desde ahí es donde la demanda a la Administración de políticas complementarias como la reserva de mercados de la Administración para las EI, la extensión de mercados protegidos a las EI, la inclusión de cláusulas sociales en las contrataciones públicas de todas las administraciones, tiene más sentido y potencia la Responsabilidad Social de la Administración porque estas demandas se pueden convertir en indicadores de Responsabilidad Social de la Administración.

Las EI pueden ser indicadores de Responsabilidad Social para cualquier empresa. El subcontratar obras o servicios entre una EI y esa empresa, el externalizar tareas o servicios y el incorporar a su plantilla personas que han trabajado en una EI porque con ello están colaborando a que las EI sean estructuras temporales y de tránsito y que cumplan con ello parte de su función social, serán indicadores de Responsabilidad Social para las empresas que lo hagan.

Cualquier acercamiento que tengamos con la Universidad, con las organizaciones sindicales, con las entidades financieras y en general con cualquier agente externo puede convertirse en indicador de Responsabilidad Social para ellos y para las EI.

Durante más de diez años hemos demandado y buscado que el término de inserción dejara de ser un calificativo y pasara a tener reconocimiento jurídico. Tras la aprobación de la Ley para la regulación del régimen de las Empresas de Inserción, eso ya es así y el futuro para ellas, para la Economía Social y para las entidades promotoras del Tercer Sector, es apasionante.

M^a Teresa Soro Andiano
Gerente de la Fundación Picarral de Zaragoza

VALORACIÓN DE LA NUEVA LEY DE EMPRESAS DE INSERCIÓN
(LEY 44/2007) Y CÓMO AFECTARÁ AL DESARROLLO FUTURO
DEL TERCER SECTOR EN ESTE ÁMBITO
EVALUATION OF THE NEW INSERTION ENTERPRISES LAW (LAW
44/2007) AND HOW IT WILL INFLUENCE THE THIRD SECTOR'S
DEVELOPMENT

Las empresas de inserción promovidas por la Fundación Picarral de Zaragoza forman parte de AREI (Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción) y de FAEDEI (Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción), por lo que nuestra opinión sobre la nueva Ley de Empresas de Empresas de Inserción coincide plenamente con la expresada por estas entidades.

No obstante, y valorando como muy positivo el trabajo realizado y la voluntad de las Administraciones Públicas, los agentes sociales y las asociaciones de empresas de inserción –que han resultado en la aprobación de una ley tan esperada—, nos gustaría aportar los dos motivos de preocupación que, a partir de nuestra experiencia, nos asaltan.

En primer lugar, debemos enfatizar que entre los colectivos con los que venimos trabajando se encuentran las personas con inteligencia límite y discapacidad psíquica ligera. Pensando precisamente en estas personas de muy difícil inserción laboral en la empresa ordinaria y que parecen encontrarse siempre en la *tierra de nadie* que separa la legislación general de la que atañe a las personas con discapacidad, nos planteamos en el año 1996 la creación de nuestra primera empresa de inserción, MAPISER. Con el tiempo se fueron incorporando a la plantilla de la empresa personas con otro grado de dificultad social (sin techo, tercer grado penitenciario, ex drogodependientes, enfermos mentales, discapacitados físicos, inmigrantes...). Hoy en día tenemos participaciones además en las empresas ARAPACK, ENFATEC y MTI. Lo cierto es que, sin haber partido de un estudio de mercado que pudiera contemplar en toda su complejidad esta heterogeneidad que ha ido dando cuer-

po al perfil humano de nuestras empresas de inserción, la formula ha venido funcionando: el mercado no sólo no nos ha expulsado, si no que nos hemos ido manteniendo y afianzando en él.

Así pues, lamentamos que el colectivo de *personas con inteligencia límite* no se encuentre reflejado explícitamente en la Ley y se le condene una vez más a permanecer en tierra de nadie, cuando ya existen experiencias de inclusión como, por ejemplo, la que resulta de la aplicación en Aragón hace ya algunos años del Programa Arinser del Gobierno de Aragón.

Nuestro segundo motivo de preocupación se refiere específicamente a las dificultades inherentes a la temporalidad que va asociada a la vinculación laboral con una empresa de inserción. En nuestro caso, ocurre que pasados tres años de vinculación laboral, desgraciadamente, el cociente intelectual de la persona con inteligencia límite no habrá aumentado, por lo que en el momento en el que se marca el límite del contrato con una empresa seguirá mostrando similares dificultades de inserción a las que mostraba cuando se incorporó al trabajo.

Desde una perspectiva que abarque más allá de las dificultades de la inteligencia límite, puede decirse que, aún entendiendo lo adecuado de la temporalidad de la permanencia de un trabajador en una empresa de inserción, la práctica nos viene demostrando que por la suma de diferentes dificultades (largos periodos de inactividad, edad, etc.) existen personas que se van quedando en un círculo de posibilidades cada vez más limitado a las ofrecidas por la empresa de inserción. Tenemos la firme convicción de que no podemos dejar a estas personas en la calle, precisamente porque son los más excluidos entre los excluidos.

A partir de los instrumentos de análisis con los que contamos, quizás es muy pronto para valorar como puede afectar la nueva Ley de Empresas de Inserción al desarrollo del tercer sector, pero sí estamos en condiciones de afirmar que si no se tienen en cuenta las especiales circunstancias de perfiles como el de las personas con inteligencia límite y aquellos otros identificados como más indefensos ante las amenazas de una exclusión crónica, un instrumento tan necesario y con tantas posibilidades como esta ley presentará poco tiempo después de sus primeras aplicaciones un sesgo que dejará fuera de su alcance, irreversiblemente, a las personas que más la necesitan. Y esto no podemos ni nos lo debemos permitir.

En conclusión, tan pronto como terminemos de felicitarnos por disponer de un instrumento legal de inclusión tan largamente esperado, debemos ponernos manos a la obra y *desear activamente* la complementación y mejora de esta Ley. En nuestro caso particular, observando muy atentamente cómo esas mejoras deben estar vinculadas a los derechos e intereses de las personas con inteligencia límite y recordando también a aquellas otras personas en similares circunstancias de exclusión, trabajaremos para que la empresa de inserción permanente sea una nueva realidad.

Marinete Alves Bayer
Secretaría Técnica de AMEI

VALORACIÓN DE LA NUEVA LEY DE EMPRESAS DE INSERCIÓN
(LEY 44/2007) Y CÓMO AFECTARÁ AL DESARROLLO FUTURO
DEL TERCER SECTOR EN ESTE ÁMBITO
EVALUATION OF THE NEW INSERTION ENTERPRISES LAW (LAW
44/2007) AND HOW IT WILL INFLUENCE THE THIRD SECTOR'S
DEVELOPMENT

La regulación de las Empresas de Inserción se hace realidad con la aprobación de la Ley 44/2007 de 13 de diciembre, con el apoyo de todos los Grupos Parlamentarios. Para AMEI, como para las demás Asociaciones de Empresas de Inserción de las diferentes Comunidades Autónomas, no nos queda dudas de que es un paso importante hacia la consolidación del sector. Desde AMEI, Asociación Madrileña de Entidades y Empresas de Inserción, nos felicitamos por participar en este proceso, al que hemos dedicado muchas horas de trabajo, debates, reflexiones, conjuntamente con las demás Asociaciones de Empresas de Inserción de las diferentes Comunidades Autónomas.

El final de una etapa

Han sido años de trabajo continuo complementando el trabajo cotidiano en las Empresas de Inserción con la labor encomiable de transmitir a las diferentes Administraciones la necesidad de regular una iniciativa que compatibiliza la integración en el mercado laboral con el acompañamiento social a través de itinerarios individualizados de inserción.

A este respecto cabe destacar que algunas comunidades autónomas ya contaban con una regulación propia que proporcionaba un respaldo incluso con un régimen de ayudas económicas: Navarra (1999), País Vasco (2000), Cataluña (2002), Madrid, Andalucía, Baleares, Canarias, la Rioja (2003), Aragón (2006), Valencia, Castilla León, Murcia, Galicia. (2007).

Sin embargo, era necesario que una Ley regulara en términos generales la dinámica de las Empresas de Inserción en el territorio nacional. De esta manera, se complementa y se dará unidad a las normativas autonómicas donde existe y se dará cobertura a otras, mientras no se logre la normativización en todas las Comunidades Autónomas.

El caso de la Comunidad de Madrid

La publicación del Decreto 32/2003 en la Comunidad de Madrid ha supuesto motivación y estímulo para las Empresas de Inserción que llevaban años luchando por mantenerse, básicamente con el apoyo de sus Entidades Promotoras. Asimismo, la primera convocatoria de ayudas, acompañando la publicación del decreto generó expectativas, que luego se desvanecieron porque no tuvieron continuidad en los años siguientes. Durante el período 2003-2007, a pesar de la creación de algunas iniciativas, sobre todo apoyadas en proyectos Equal, no se notó mucho el efecto del decreto en cuanto a nuevas incorporaciones al Registro de Empresas de Inserción, que es la referencia más formal de consolidación del sector. Sin ayudas económicas públicas, con una competitividad empresarial cada vez mayor, con un colectivo deteriorado por los continuos fracasos en el ámbito laboral... las Empresas de Inserción han sido capaces de mantenerse rentabilizando al máximo sus recursos.

Analizando más en profundidad la importancia de la Ley para las Empresas de Inserción de nuestra Comunidad, y comparando ésta con el Decreto 32/2003 somos conscientes del futuro que las Empresas tienen por delante, no sin un esfuerzo aún mayor del que se ha hecho hasta ahora.

Algunos comentarios sobre la Ley 44/2007

Lo más importante es la unidad que supone el reconocimiento de las Empresas de Inserción en todo el Estado. La Ley 44/2007 define requisitos con los que nos identificamos, aunque algunos de ellos sean un reto, como es el caso de alcanzar el *50% de puestos de inserción* a partir del 4º año. En este sentido, la dificultad más importante es el arranque de pequeñas iniciativas empresariales, que, por lo general, empiezan con una cantidad muy justa de puestos de trabajo y tienen que hacer frente a obligaciones de todo tipo, a las que nos estamos habituadas las entidades sin ánimo de lucro.

Por otro lado, la definición *personas en situación de exclusión social*, a efectos de lo previsto en la Ley, no abarca todos los colectivos con los que en la práctica se está trabajando en las diferentes Empresas de Inserción. Esto no implicará que no se puedan mantener estos puestos de trabajo, pero no serán objeto de subvención.

En tercer lugar, nos parece importante la *relación obligada* de las Empresas de Inserción con los *Servicios Sociales Públicos* y los *Servicios Públicos de Empleo* para proceder a la contratación para los puestos de inserción.

Representa una dificultad particular, sobre todo en este período transitorio de ajuste a la Ley de aquellas experiencias que están en marcha, la contratación de trabajadores y trabajadoras de inserción según el nuevo modelo de *contrato temporal de fomento del empleo*. Sobre este tema, en estos momentos se está dialogando desde la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción con el Ministerio de Trabajo para salvar de la mejor manera el ajuste de los contratos, para que las Empresas de Inserción puedan beneficiarse de la bonificación correspondiente de la Seguridad Social y de las ayudas autonómicas al amparo de la Ley.

Retos de Futuro

No cabe duda que las Empresas de Inserción en todo el territorio nacional y como no, en el caso de la Comunidad de Madrid tienen por delante un futuro que se prevé esperanzador. La regulación ha supuesto un reconocimiento de la labor de las Entidades Sociales que apuestan por las Empresas de Inserción y supone un reto de futuro.

La Ley enuncia de manera clara la necesidad de apoyar económicamente al conjunto de Empresas así como a sus Federaciones o Agrupaciones. De esta forma esperamos que las diferentes Comunidades Autónomas adapten sus normativas cuanto antes, incrementando de esta manera la posibilidad de crecer en el conjunto de recursos, tan necesarios para determinados colectivos.

Estas ayudas económicas apoyarán la constitución de las empresas, incentivando en áreas de I+D+I, aumentando sus posibilidades de mercado y diseñando estrategias que mejoren la sostenibilidad de las mismas.

Un elemento fundamental es la preparación y difusión de protocolos de actuación entre las Empresas de Inserción y las Administraciones. En este sentido hay que decir que hay un enorme desconocimiento por parte de los técnicos de los Servicios Sociales y que se tendrá que trabajar desde las Empresas de Inserción y sus Asociaciones para poner a punto esta coordinación necesaria.

Pero fundamentalmente, miramos el futuro con la expectativa de una mejor calidad en los procesos de inclusión de personas que no tienen estas oportunidades en la actualidad. Durante años venimos ensayando la respuesta y abarcamos a unas cifras mínimas de personas insertadas. La Ley nos motiva y nos posibilita el refuerzo de las experiencias, la creación de nuevas iniciativas y nuevos puestos de trabajo de tránsito al mercado de trabajo para miles de personas que de otra manera no encontrarían la vía de la inserción a través del trabajo.

Desde AMEI, venimos aportando a la Consejería de Empleo y Mujer una serie de propuestas que estructuran el apoyo adecuado a las Empresas de Inserción, para un desarrollo consistente de nuestro sector en la Comunidad de Madrid. Este es otro reto que no abandonaremos.

Finalmente, hacemos un llamamiento a las diferentes Administraciones y Corporaciones Locales para que se incluyan apoyos, con medidas de fomento y contratación de los servicios y productos que generamos, y que apuesten claramente por las Empresas de Inserción, como iniciativas portadoras de solución a todo lo que representa la exclusión social en nuestra sociedad.

Miguel Santos González
*Presidente de Feclei (Federación Castellanoleonesa de
Empresas de Inserción)*

VALORACIÓN DE LA NUEVA LEY DE EMPRESAS DE INSERCIÓN
(LEY 44/2007) Y CÓMO AFECTARÁ AL DESARROLLO FUTURO
DEL TERCER SECTOR EN ESTE ÁMBITO
EVALUATION OF THE NEW INSERTION ENTERPRISES LAW (LAW
44/2007) AND HOW IT WILL INFLUENCE THE THIRD SECTOR'S
DEVELOPMENT

Y... Y ahora ¿qué? Ahora la pelota está en nuestro tejado, en el de las empresas de inserción. Llevamos tantos años reivindicando un reconocimiento de nuestro trabajo, que una vez conseguido, tendremos que replantearnos nuestro futuro y asumir los retos de demostrar que lo que hemos venido defendiendo es viable y eficaz.

El pasado 14 de enero entró en vigor la Ley de Empresas de Inserción. Es la ley que ha sido posible, en la que, siempre desde el punto de vista del sector afectado, se identifican aspectos mejorables, temas importantes que no son abordados e incluso algunas cuestiones que pueden resultar discordantes. Ello es fruto del imprescindible consenso al que ha habido que llegar entre las partes que han intervenido en su elaboración: representantes de comunidades autónomas, agentes sociales...

El proceso ha sido largo y en ocasiones muy decepcionante. Han sido muchos los intentos que se han quedado en el papel y había llegado un momento en el que España se estaba convirtiendo en una excepción en el marco europeo, donde incluso ha habido que dar explicaciones de la carencia de legislación en este área. Sin embargo, de forma relativamente rápida, la conjunción de varios factores favorables han dado como resultado esta ley tan necesaria y esperada. Desde luego, ha sido determinante la decisión firme y la implicación personal de las personas de la Dirección General de Economía Social del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y la aportación del propio sector de las empresas de inserción a través de FEDEI y de los Proyectos Equal.

En esencia, la ley cubre nuestras expectativas. En mi opinión, debemos felicitarnos por su aprobación, en primer lugar, porque supone el reconocimiento oficial definitivo del trabajo realizado durante muchos años, en toda la geografía española. Sin duda alguna, éste es el mejor y más inmediato efecto y nuestro mayor motivo de satisfacción. En segundo lugar, se abren las puertas a la implantación de medidas de fomento en los territorios donde no existen y su consolidación en el resto.

Esta nueva legislación cambia sustancialmente el escenario en el que nos vamos a mover a partir de ahora las empresas de inserción. Voy a tratar de analizarlo en términos de futuro, interpretando dónde se van a centrar los cambios y cómo se van a ver afectadas en el futuro estas empresas.

Entonces ¿cuáles serán nuestros retos? En primer lugar, el desarrollo y consolidación de las propias empresas, creando nuevas y asegurando las existentes. En definitiva, consolidando más empleo de inserción, demostrando su rentabilidad social y económica, probando que el tránsito es la fórmula idónea y dejando patente que proporcionar empleo a personas en inserción es rentable para la sociedad.

En segundo lugar, es preciso mejorar nuestras estructuras y equipos: con una profesionalización creciente de la gestión, dotándonos de herramientas y aprovechando las nuevas tecnologías y por qué no, planteándonos empresas de segundo nivel. Debemos abordar definitivamente ámbitos como la gestión de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos y ser ejemplo en la igualdad de oportunidades.

Esta nueva Ley ¿será compatible con la complejidad de la normativa autonómica que se ha desarrollado estos años? También las empresas de inserción tenemos un papel importante en este campo, tratando por un lado, de evitar desigualdades entre territorios y por otro, de que no se den pasos atrás en ninguna Comunidad Autónoma.

El papel que la nueva Ley establece para los servicios sociales es muy importante, tal y como hemos defendido desde el propio sector, sin embargo, esto implica una adaptación por parte de todos. Debemos integrar a las empresas de inserción dentro del entramado de recursos y dispositivos de inclusión, tenemos que evitar que ninguna de las personas con las que trabajamos actualmente queden fuera y para todo ello es necesario establecer relaciones de colaboración con los servicios sociales y conseguir que éstas sean ágiles y no mermen la operatividad imprescindible para el funcionamiento de una empresa.

En esta línea de coordinación, debemos convencer a los sindicatos de que no se trata de "empleo temporal" sino de empleo de inserción, por lo tanto, debemos establecer alianzas porque el objetivo que perseguimos unos y otros es la inserción laboral. Por otro lado, tenemos que realizar un papel pedagógico con las empresas ordinarias, convenciendo a los empresarios de la ausencia total de competencia desleal.

Tenemos que consolidar nuestras redes, organizándonos en asociaciones territoriales, solucionando problemas pasados. Debemos consolidarnos como interlocutores de la administración y afianzarnos como parte de la economía social.

Acaba de entrar en vigor la Ley, pero ya se intuyen mejoras legislativas; contradicciones, como por ejemplo la bonificación (en las cuotas de la Seguridad Social) y la penalización (indemnizaciones de 12 días) simultánea de los contratos laborales; e incluso aspectos que no se han abordado, como el establecimiento de la obligación para todas las empresas de contratar personas en inserción o de contratar servicios o productos de las Es, ventajas fiscales similares a las de las entidades no lucrativas y por supuesto, la creación de ayudas específicas en los territorios donde aún no existen.

Uno de los retos más importantes que debemos asumir es impulsar las cláusulas sociales y los mercados tutelados. Debemos afianzar a la administración como cliente de las empresas de inserción.

Además, ahora que es posible, tenemos que intentar la exención en el Reglamento de Mínimis.

Por último, es preciso conseguir la implicación de capital privado de fundaciones, cajas de ahorros... y el desarrollo de instrumentos financieros adecuados.

Estos son los aspectos críticos que en un rápido análisis se identifican y que además, marcarán las líneas directrices de nuestro trabajo futuro. Requiere un cambio de mentalidad por nuestra parte y no va a ser fácil, pero por otro lado es una inyección de motivación y de aire fresco para los proyectos existentes y para que aparezcan otros nuevos. Estoy convencido de que estamos ante un cambio cualitativo, un punto de inflexión en el desarrollo de las empresas de inserción en España.

RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL

Marcuello Servós, Carmen (coordinadora); Bellostas Pérez-Grueso, Ana; Marcuello Servós, Chaime; Moneva Abadía, José Mariano (2007)
Fundación BBVA, Bilbao

CAPITAL SOCIAL Y ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN ESPAÑA. EL CASO DE LAS ONGD

El Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector (GESES) de la Universidad de Zaragoza viene investigando desde finales de los años noventa en el ámbito del tercer sector, las empresas de inserción, la participación, etc. En el marco de esa actividad, cuatro de sus miembros han publicado recientemente el libro que ahora reseñamos y que analiza el sector de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) en España, como un medio para “observar y analizar empíricamente el papel de las organizaciones no lucrativas en la creación y desarrollo del capital social”. El libro constituye un estudio de enorme interés, que analiza un tema hasta ahora no abordado en España en estos términos y que puede ser de gran utilidad: no sólo para quienes desde un punto de vista que podríamos llamar “externo” están interesados en conocer la realidad social española, sino también para quienes desde el punto de vista de las propias ONGD quieren moverse en ese contexto con posibilidades de éxito.

En mi opinión hay dos grandes ideas-fuerza que parecen orientar la aproximación a la noción de capital social que se hace en este libro. En primer lugar, el capital social aparece como un factor que puede contribuir a generar e incrementar la riqueza social, económica y política de una comunidad: una sociedad “donde existe un sólido entramado social basado en la corresponsabilidad —tanto en el ámbito privado como en el público— va a ser una sociedad más próspera y rica”. Es verdad que se trata de un concepto multifacético, susceptible de aproximaciones diversas y que puede responder a diversas perspectivas ideológicas, pero en general el capital social es o puede ser identificado en términos de participación, confianza, implicación o compromiso social, etc.; valores todos ellos que contribuyen a articular la cohesión social y contribuyen a una mayor prosperi-

dad y bienestar social. Sin embargo, como parecen querer subrayar en algún momento con su análisis los autores de este libro, en su versión o enfoque puramente individualista, el capital social puede no tener sólo efectos negativos sino convertirse —¿como toda forma de capital?, podríamos preguntarnos—, en fuente de exclusión (“la lógica del club”). Por eso, en segundo lugar, en el libro se insiste en poner de relieve no sólo la dimensión relacional del capital social (“El capital social no es *propiedad* del individuo. Cada sujeto disfruta del capital social en la medida en que lo crea y lo recrea”) sino también su dimensión social, colectiva o comunitaria (aunque, como se dice en algún momento, su utilidad también pueda ser “particular”).

El libro está estructurado en tres partes. Aunque no sean independientes, cada una de ellas constituye un esfuerzo de aproximación autónomo (teórico, en el primer caso, y de carácter empírico en los dos segundos) que puede ser susceptible incluso de una lectura por separado. En el primero de esos tres capítulos (“Capital social: revisando las teorías”) se hace una aproximación teórica a la noción de capital social y una revisión de las diferentes definiciones sobre dicha noción, distinguiendo tres grandes enfoques o puntos de vista: el capital social visto desde las personas, desde las organizaciones y desde lo global de la sociedad en sus relaciones con el Estado. Esa revisión inicial sirve de introducción para pasar a profundizar en el segundo de los enfoques (el que podríamos llamar “organizacional”), ofreciendo algunas claves de lectura sobre las organizaciones no lucrativas (ONL), entendidas como “un elemento sustancial de la generación, construcción y cuantificación del capital social de una sociedad”.

En su análisis, los autores entienden que para generar capital social las entidades deben cumplir, al menos, tres condiciones necesarias: “asignar eficientemente sus recursos, ser eficaces a la hora de cumplir sus objetivos y atender a las necesidades y requerimientos de sus grupos de interés”. Admitido ese punto de partida, además, proponen siete criterios de interpretación para evaluar el funcionamiento de las ONL y su contribución a la generación de capital social: su alcance (horizonte de actuación), su permeabilidad o grado de apertura a las demandas del entorno, el grado de profesionalización y burocratización de su gestión, el grado de estabilidad y autonomía en su financiación, el peso de los sujetos dentro de la organización (participación), su interconexión con otras organizaciones o incorporación a redes y, por último, el grado de transparencia (rendición de cuentas). Pero como apuntábamos anteriormente, los autores no dejan de subrayar que el hecho de que exista un fuerte tejido social no es sinónimo, automáticamente, de una sociedad saludable “cuando los vínculos que *atan* a los miembros de una entidad sirven para excluir y separarse de los otros”.

El capítulo segundo (“Participación, confianza y capital social: una aproximación al capital social en España”) pretende visibilizar la realidad española en términos de capital social a través de la descripción y el análisis de la participación en ONL (evolución de la creación de organizaciones y grado de afiliación y vinculación a las mismas), la participación electoral y en otras actividades políticas (como firmas de apoyo y manifestaciones) y la confianza interpersonal (esto es, el grado de personas que confían en los demás). El análisis de los datos que ofrecen diferentes encuestas a nivel nacional y europeo sobre esos tres indicadores lleva a los autores a la conclusión de que la situación española en términos de capital social es claramente inferior en relación a nuestros vecinos euro-

peos (según el índice de capital social que elaboran, a partir de los datos de la European Social Survey, España ocuparía el penúltimo lugar, por delante de Portugal y seguido de Reino Unido e Italia).

La conclusión es tajante a este respecto: el contexto no es propicio para el desarrollo de las actividades de las ONGD, que van a trabajar en una sociedad “*difícil* de convencer para que se vincule a organizaciones”, sobre todo si el apoyo requiere algún tipo de compromiso personal. Por ejemplo, a partir de la evolución y de los valores que presenta el estudio, “en el caso de la participación y de la confianza interpersonal vemos que en España tenemos los porcentajes más bajos de los países europeos de la muestra, mientras que la participación en elecciones muestra un porcentaje de voto de los más altos”. Una tendencia que casa perfectamente por una participación social de carácter más bien pasivo —o consumidor— basada en el anonimato, con las limitaciones que ello conlleva en orden a fortalecer la cohesión social.

Por último, en el tercer capítulo del libro (“Construyendo capital social: las ONGD”), se desciende al estudio del sector de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo en España; un sector que, como allí se dice, “en los últimos veinte años ha pasado de la nada a ser un sector consolidado, dinámico y en crecimiento”. Para ello, se repasa la evolución del contexto político de la cooperación al desarrollo en España y se examinan los rasgos principales del sector de las ONGD (número de entidades, forma jurídica y distribución territorial, fundamentalmente), centrándose finalmente en la Coordinadora de ONGD (CONGDE), nacida en los años ochenta como un lugar de encuentro que actualmente agrupa a las organizaciones más importantes por el volumen de fondos y actividades públicas.

Como tal lugar o punto de encuentro, el espacio de las ONGD no está exento de tensiones. En el estudio coordinado por Carmen Marcuello se ponen de relieve especialmente algunas de ellas: la profesionalización, la identidad, la financiación... por no hablar de las relaciones con el poder político. Pero, en todo caso, el análisis de los datos de la coordinadora de ONGDE (entidades inscritas, estructura y evolución de ingresos y gastos, recursos humanos y resultados más destacados) muestra un “sector que poco a poco se ha consolidado como referente de los valores de cooperación y ayuda hacia los países necesitados de un desarrollo sostenible y sostenido en el tiempo”.

El capítulo tercero se cierra, finalmente, con un análisis de las ONGD como fuente de capital social, a partir de la revisión de las encuestas de opinión existentes sobre el grado de confianza que merecen las ONGD y de la participación en las propias organizaciones, sea una colaboración económica o personal (voluntariado), ocasional o permanente, etc. Así, mientras que los datos de las encuestas parecen indicar un alto conocimiento de las existencia de tales organizaciones (algo más del 88% de los encuestados, según el estudio 2419 del CIS, de 2001) y un amplio margen de confianza en las mismas (casi el 79% valoran bien o muy bien su trabajo, según la misma encuesta), sin embargo, eso no se traduce en una implicación o participación activa en ellas: “sólo el 54,1% de los encuestados declara realizar alguna donación esporádica como respuesta a campañas de ayuda a zonas del mundo afectadas por catástrofes naturales” y menos aún (el 35,8%) declara colaborar con

cuotas o donaciones. Y la colaboración activa —dedicando tiempo como voluntarios— es muy reducida. Es decir: “las ONGD tienen una gran capacidad de convocatoria en personas que quieren colaborar en catástrofes y capacidad para sensibilizar a la población en cuanto a las aportaciones de dinero. Sin embargo, la colaboración mediante las contribuciones de tiempo es comparativamente menor”.

Con todo, las ONGD constituyen un espacio privilegiado de producción de capital social. Aplicando al caso concreto de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo los criterios y la definición esbozada con carácter general en el primer capítulo, los autores llegan a la conclusión de que, como decimos, las actividades de estas organizaciones trascienden su ámbito propio e impactan en la ciudadanía y se convierten así en fuente de capital social. Ahora bien, acaban diciendo, “todo ello está sometido a tensiones y controversias. Da la impresión de que es un sistema frágil, aunque resulte sólido y resistente”. Por ello, el reto es continuar consolidando el espacio y el sector apostando por la denuncia y la transformación, porque en ello “está en juego el capital social de la sociedad española y nuestra propia prosperidad futura”.

Andrés García Inda

Aliena, R. (2007)
Cáritas Española Editorial y Fundación FOESSA, Madrid

LAS ESFERAS DE LA CALIDAD. EL MUNDO VOLUNTARIO, LA ACCIÓN SOCIAL Y LA BÚSQUEDA DE SISTEMA

El profesor Rafael Aliena, en *Las esferas de la calidad*, nos ofrece una oportuna indagación sobre la conveniencia de aplicar al tercer sector de objeto social los métodos y técnicas relativos a la calidad. La cuestión pudiera parecer superflua, supuesto que tales recursos están siendo aceptados internacionalmente por muchas e importantes organizaciones. Pero debe repararse, primero, en que tales métodos se han generado y desarrollado muy principalmente en el mundo de la empresa mercantil y que, aun cuando están siendo adoptados por algunas entidades públicas y del tercer sector, su espacio básico de desarrollo sigue siendo aquel. En segundo lugar, y en relación con esto, la aceptación acrítica de los sistemas de gestión en el tercer sector implicaría aceptar que las entidades del mismo no tienen características y exigencias peculiares que puedan hacer inviables, inconvenientes o insuficientes, según los casos –recuérdese la enorme diversidad interna del tercer sector-, dichos recursos de mejora. Y ocurre, por lo demás, que el tercer sector, por encima de su diversidad interna, no sólo manifiesta, sino que hace ostentación frecuentemente de sus diferencias respecto a los otros.

Rafael Aliena ha llevado a cabo su investigación mediante fuentes secundarias internacionales y entrevistas a gestores españoles de “Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social”, según la denominación adoptada en España por la Plataforma que agrupa a las principales de ellas. Mediante la reseña de documentación y de bibliografía sobre calidad, el autor ofrece un análisis valioso del movimiento internacional de racionalización técnica de la actividad económica, en cuyo seno surgen las técnicas y los métodos de la calidad. Este componente del libro justificaría por sí solo su publicación y su lectura para los interesados en cuestiones de gestión. Pero en la obra de

Aliena esa aportación juega como referencia instrumental de la exploración relativa al asunto objeto específico de la misma. El autor la lleva a cabo y/o nos la presenta mediante el tradicional y muy didáctico procedimiento del diálogo entre dos partes antagónicas, en este caso consistentes, no en interlocutores personales individuales, sino colectivos: el “partido de la calidad” y el “partido de la reticencia” (a la aplicación de la metodología de la misma en el ámbito susodicho). Aliena construye el debate a partir de las posiciones que registra en sus fuentes. En esta clase de diálogos es clave la función selectiva de las manifestaciones, así como la ordenación de las mismas, lo que Aliena lleva a cabo de manera plausible. Aparte de este papel, participa discretamente en el debate y lo hace de modo interactivo, de modo que el libro es también el testimonio de su evolución desde el escepticismo intuitivo hacia el eclecticismo razonado. Como en cualquier relato de intriga, lo interesante es el proceso y no resulta oportuno reducirlo a su resultado. Remito, pues, al libro.

La lectura del libro de Aliena ha tenido la virtud de precipitar –en el sentido químico del término– algunas ideas que vagaban por mi mente desde hace tiempo. Como quiera que me siento impulsado a alumbrarlas, pudiera ocurrir que, queriendo hablar del libro, venga a hacerlo de los impactos que en mí ha producido. Esta es una razón más por la que deseo que quien esto lea no deje de leer enseguida la obra que lo inspira. Dicho lo cual, paso a dar cuenta del punto principal que, según mi interpretación, plantea el libro.

Si las llamadas organizaciones no gubernamentales de acción social fueran sólo entidades análogas a las empresas que constituyen la referencia de la metodología de la calidad, habría que aceptar, por principio, que su aplicación a las mismas ha de rendir frutos parejos a los que ya rinde en su ámbito de origen. Pero ocurre que al menos una parte de tales entidades tienen y, en mi opinión, están llamadas a tener rasgos de instituciones sociales que desbordan aquella condición. Y los métodos de calidad al uso no han sido diseñados en función de tales dimensiones. Esta limitación, por cierto, se planteó ya en relación a las primeras aportaciones de la racionalización técnica del trabajo. Sirva como muestra humorística un viejo texto anónimo titulado “Música racionalizada”, en el que un supuesto ingeniero de métodos ofrecía medidas para mejorar las composiciones y la ejecución de la música sinfónica. He aquí dos de sus diagnósticos y recomendaciones, concernientes a determinado concierto: “Los doce violines tocan siempre las mismas notas, lo cual constituye una reiteración innecesaria. La plantilla de esta sección de la orquesta debe reducirse de una manera drástica, ya que si lo que se desea es producir un mayor volumen de sonido, es más fácil y más económico el conseguirlo por medio de un amplificador electrónico.” “Apreciamos igualmente excesivas repeticiones de idénticos motivos musicales, cosa que debe eliminarse totalmente, ya que nada útil se consigue repitiendo las trompas los mismos pasajes que ya han sido tocados anteriormente por las cuerdas.” Por otra parte, me parece del caso decir que, en mi participación y/o colaboración en diversas iniciativas de racionalización, no estoy viendo que las entidades especializadas en esta función vinculen su propio modo de actuar a la metodología de la calidad. Y no aduzco esta apreciación para denunciar prácticas incoherentes, sino por si fuera indicio de que las entidades aludidas entendieran –o intuyeran– que esa metodología no es aplicable a cualquier clase de actividades.

El tercer sector de objeto social cuenta con importantes entidades que producen y distribuyen bienes y, sobre todo, servicios de modo aparentemente análogo a las empresas mercantiles. Si miramos este bloque con las gafas propias de la tradicional organización y administración de empresas, es seguro que encontraremos posibilidades importantes de aplicar los recursos de gestión racional de aquellas. Y buena falta hace, por cierto, que así se haga. Ello se ve favorecido por la creciente incorporación de la ideología y las técnicas de las escuelas de negocios al tercer sector de objeto social. Y también debe de ser factor que favorece ese proceder la creciente cesión –dejación, en ocasiones- de la responsabilidad directiva de los titulares de las entidades del tercer sector (integrantes de asociaciones, patronos de fundaciones, responsables de entidades matrices, etc.) mediante delegación, expresa o tácita, en los gerentes profesionales y administradores.

El mundo de las entidades de objeto social del tercer sector está experimentando una fuerte tensión entre: por una parte, la condición de organizaciones productoras de bienes (restauración de muebles viejos, viverismo, envasados, etc.) y servicios (sanitarios, educacionales, de ayuda personal, etc.); y, por otra, la dimensión de cauce por el que se expresan virtudes humanas (reconocimiento de la dignidad de la persona –y, en especial, de quienes sufren violencia, injusticias, marginación, etc.-, disponibilidad gratuita, participación efectiva y afectiva, etc.) y cívicas (compromiso público voluntario, ilustración pública, abogacía social y contrapoder político, etc.). Presumiblemente, como ya dije, la metodología de la calidad le resultará conveniente a aquel lado económico del tercer sector de objeto social. En cambio, parece problemático que los recursos disponibles en la disciplina referida sean capaces de abarcar esta faceta socio-institucional, que a mi parecer es el ingrediente esencial de las más estimables expresiones del ámbito al que se refiere la obra de Aliena -como de otras secciones del tercer sector, por cierto-.

Demetrio Casado

Diplomado en Psicología Industrial

Brandl J. y Güttel W.H. (2007)
Revista Voluntas, Vol 18, Nº 2, Junio 2007 , pp. 176-199

"ORGANIZATIONAL ANTECEDENTS OF
PAY-FOR-PERFORMANCE SYSTEMS IN
NONPROFIT ORGANIZATIONS"

El objetivo de este trabajo es contribuir al debate sobre la oportunidad de aplicar sistemas de incentivos al rendimiento de los profesionales en las Organizaciones No Lucrativas (ONL a partir de ahora). Para ello, y en primer lugar, los autores, hacen una revisión del debate teniendo en cuenta que en la doctrina existen posiciones a favor (Theuvsen) y en contra (Weisbrod). Lo que constituye una opción estratégica clara en el sector mercantil no lo es en el SNL dada la complejidad de la interrelación entre las dimensiones monetaria y no monetaria de compensación.

Las preguntas que se plantean los autores son básicamente dos. Por una parte, cómo difieren entre sí las ONL según que utilicen o no sistemas de compensación por rendimiento. Por otra parte, qué antecedentes condicionan la decisión de aplicar sistemas de compensación por rendimiento. Para responder a ambas preguntas los autores se basan en la revisión crítica de la doctrina a favor o en contra de los sistemas de compensación y en el estudio exploratorio realizado en nueve ONL (siete que no utilizan sistemas de compensación y dos que los utilizan, todas ellas distribuidas entre diferentes sectores como la educación, servicios sociales, sanidad, ámbito religioso y político).

Como punto de partida los autores definen, con el apoyo de un cuadro, los sistemas de compensación existentes teniendo en cuenta tres tipos ideales de compensación: individual, funcional y por rendimiento. Si bien el último es propiamente dicho el sistema ideal de compensación por rendimiento, en la práctica la remuneración puede ser una combinación de todas ellas en mayor o menor medida.

En el caso concreto del diseño de sistemas de remuneración en las ONL, se pueden diferenciar cuatro áreas de posible influencia: en función de las características y estructura organizativa, de acuerdo con la cultura de la organización, en función del sistema motivacional y en función del cambio organizativo.

Si consideramos en concreto los sistemas de remuneración por objetivos o rendimiento en las ONL se pueden diferenciar varios determinantes. En general este sistema pretende compensar la motivación extrínseca de los empleados en la ONL teniendo en cuenta tres factores: la presunción de que los empleados incluyen las consecuencias financieras de sus acciones en sus motivaciones más allá de los hábitos organizativos; también, que los sistemas de compensación son altamente considerados por los empleados que están interesados en maximizar su renta y status; y, finalmente, que el sistema de remuneración al rendimiento es compatible con el de la motivación intrínseca pero puede ser desplazado por el primero.

En todo caso, su aplicabilidad depende del conocimiento de los objetivos relevantes a cumplir, del control de su cumplimiento y la medición del logro de los mismos. Y aquí es donde la literatura de las ONL enfatiza firmemente contra los sistemas de remuneración del rendimiento ya que se considera que: primero, que los empleados están familiarizados con la misión y objetivos generales pero no con los objetivos específicos; segundo, que muchos objetivos son contradictorios y no congruentes lo que genera dificultad a la hora de su control y compatibilidad; y tercero, como señala Theuvsen, que el principal obstáculo es la medida del rendimiento puesto que en la mayoría de las ONL los objetivos tienen un carácter más cualitativo que cuantitativo.

Para contrastar este debate doctrinal los autores del trabajo han realizado, como hemos dicho, un estudio exploratorio de carácter comparativo en un pequeño grupo de ONL de Austria - en base a entrevistas semiestructuradas y mediante análisis de contenido -, con el objetivo de explicar las condiciones bajo las que las ONL deciden sobre el diseño de sus sistemas de remuneración y, como consecuencia, definir un modelo teórico que explique los determinantes de la aplicación de sistemas de remuneración por rendimiento.

Del análisis del estudio exploratorio en las ONL emergen conclusiones como las siguientes: la percepción de injusticia de remunerar de manera distinta a empleados con similares tareas, la importancia superior de valores no monetarios en los empleados y la centralidad de la motivación intrínseca sobre la monetaria. Hasta aquí los resultados de las siete entrevistas exploratorias de las ONL que contrastan obviamente con las dos ONL que aplican incentivos por objetivos que consideran compatibles con la misión de la organización.

¿Cómo explicar estas diferencias de posición entre ONL ante la posibilidad de la remuneración por objetivos? Para algunos autores (Schein), el modelo de cultura organizativa (conjunto de símbolos, valores, normas, identidad) es un factor explicativo de primera magnitud de forma que contribuye a que el entramado organizativo de motivaciones en las ONL provoque resistencias a la aplicación de incentivos al rendimiento. En otros casos se enfatiza la limitada capacidad organizati-

va de algunas ONL que condiciona la aplicación de sistemas de rendimiento así como la dependencia de stakeholders externos que condicionan o bloquean cualquier iniciativa de este tipo; además, en muchos casos la heterogeneidad de estos y su diversidad de intereses genera expectativas contradictorias que se reflejan en las organizaciones.

Existen, según los autores, una serie de determinantes o, más bien, condicionantes de la aplicación de sistemas de remuneración por objetivos. Entre ellos se citan cinco que resultan de la propia investigación exploratoria:

En primer lugar, la importancia que tiene la existencia o no de un entorno competitivo. Algunas ONL que aplican sistemas de incentivos constatan que estos aumentan la captación de recursos, e incluso, el empleo de forma que a mayor percepción por parte de las ONL de la necesidad de influir en su entorno para captar recursos mayor probabilidad de aplicar sistemas de remuneración por incentivos.

En segundo lugar, la variación en la autonomía estratégica es crucial en la medida en que a más baja flexibilidad estratégica más baja es la posibilidad de que las ONL apliquen sistemas de incentivos. A mayor autonomía estratégica, sobre todo de los stakeholders, mayor capacidad para aumentar los incentivos que refuercen dicha autonomía.

En tercer lugar, la ambigüedad de los objetivos, la ausencia de claridad en los mismos es un factor condicionante en la medida en que una hipótesis plausible es que a mayor vaguedad de los objetivos de las ONL menor probabilidad existe de que se apliquen sistemas de remuneración por incentivos individuales.

En cuarto lugar, la existencia de sistemas de gestión profesional es otro factor que contribuye a la claridad de las metas de una organización, de suerte que a menor aplicación de instrumentos de gestión para definir y controlar los objetivos menor probabilidad existe de aplicar sistemas de incentivos.

Finalmente y en quinto lugar, la cultura organizativa es determinante. Allí donde las normas y valores asumen la competencia y los incentivos la aplicación de sistemas de incentivos tiene una mayor posibilidad.

En conclusión, las condiciones organizativas, la cultura de la organización, el entorno, el papel de los stakeholders, la diversidad de objetivos, son factores todos ellos que suelen influir y condicionar la aplicación de incentivos a los empleados en la organización. Normalmente no suele intervenir un solo factor explicativo sino un conjunto de los mismos. Por tanto, si hay competencia entre las ONL, o entre estas y las empresas, o si existe un entramado más o menos sólido de directivos o gestores en estas organizaciones pueden favorecer la aplicación de los incentivos. Otro asunto es que la aplicación de éstos de lugar a debates ideológicos sobre su oportunidad o que choquen contra lo que constituye una cierta tradición de que las ONL se asientan en intangibles y en fuertes

valores y no en resultados estrictamente económicos. En este sentido el trabajo que hemos reseñado es oportuno para contribuir al debate en España donde la diversidad de ONL, distintos entornos y grados variables de autonomía plantean distintas estrategias de gestión entre las que se encuentra la aplicación de sistemas de incentivos que, por otra parte, ya se aplican en las ONL de cierta dimensión.

Gregorio Rodríguez Cabrero

Vidal, P.; Villa, A.; Sureda, M.; Simon, C. y Hernando, A. (2007)
Fundación la Caixa, Barcelona

BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

La Obra Social de la Caixa nos proporciona un libro riguroso que es a la vez una guía de gran utilidad para la intervención social. El libro está dirigido a los responsables y gestores de entidades que cuentan con voluntarios/as de manera relativamente permanente. La idea básica del estudio es proporcionar un catálogo de buenas prácticas de las propias entidades de voluntariado de forma que éstas den su voz a lo que los autores del estudio (del Observatorio del Tercer Sector) denominan con propiedad como análisis del “ciclo de gestión del voluntariado”; un ciclo que discurre desde el momento de la entrada del voluntario en la organización hasta su salida que, en el modelo de gestión, se pretende no rompa el vínculo creado entre voluntario y organización.

Para los autores, el “ciclo de gestión del voluntariado” es un marco teórico que permite una aproximación gráfica y esquemática al funcionamiento del voluntariado en cuanto ciclo que se renueva de manera permanente mediante el capital social acumulado por las buenas prácticas.

Para la selección de las buenas prácticas se sigue precisamente el guión del ciclo a través de seis fases teóricas: preparación, definición, incorporación, desarrollo, reconocimiento y desvinculación, además de la consideración de aspectos transversales como son la relación entre voluntarios y profesionales y la identificación de los voluntarios con los valores y la misión de la entidad en la que participan.

Los capítulos 1 y 2 son de obligada lectura ya que en ellos se define el marco teórico del ciclo de gestión del voluntariado (capítulo 1) y se seleccionan una serie de buenas prácticas repre-

sentativas (capítulo 2), aunque sobre todo son significativas, que van a ser objeto de análisis en los capítulos 3 al 9, a lo que se añaden el capítulo 10 (prácticas innovadoras) y el capítulo final en el que se ofrece una síntesis del valor añadido por las diferentes buenas prácticas. El trabajo concluye con un anexo metodológico y una bibliografía.

En relación con el capítulo primero, el marco teórico, los autores del Observatorio del Tercer Sector señalan que su objetivo consiste en poner de manifiesto la importancia de la gestión con calidad del voluntariado desde una perspectiva integral que de cuenta del contexto organizativo en el que se integra un voluntario, su función, el proceso de incorporación, el desarrollo de la responsabilidad del voluntario, su reconocimiento como valor añadido personal y no instrumental y el proceso de desvinculación (no ruptura) satisfactorio del voluntario. En cada una de dichas fases los autores definen las actividades fundamentales que debe captar la persona voluntaria o deben ser tenidas en cuenta por la organización. Así, y como ejemplo, hay dos actividades que corresponden íntegramente a la organización como son la fase de preparación y la de definición. En la primera, fase de preparación, se considera crucial la existencia de la figura del coordinador o gestor del voluntariado que fija objetivos, planifica, organiza, comunica, motiva, y evalúa. A su vez, en la fase de definición, son importantes la definición de los perfiles de la persona voluntaria, la captación del voluntariado y el proceso de selección y asignación de tareas. A veces el perfil de la organización no se adecua al voluntario y viceversa.

En el resto de las fases la organización y el voluntario están en conexión permanente. Así, en la fase de incorporación el compromiso del voluntario (mediante carta o documento) y la programación de la acogida (formal e informal), constituyen actividades básicas. La fase central u operativa es la fase de desarrollo que requiere la asignación del voluntario a actividades concretas, formación permanente, un sistema de comunicación, la participación del voluntario en los órganos de gobierno y el seguimiento y acompañamiento durante la actividad voluntaria. La actividad del voluntariado debe ser reconocida de manera formal (cartas, certificados, etc) e informal (en el día a día), aunque se trata de un tiempo gratuito de colaboración ya que de este modo se fideliza a la persona voluntaria. Con la gestión de la salida o desvinculación finalizaría el proceso o ciclo de gestión cuyo objetivo es evitar la desvinculación completa del voluntario respecto de la entidad en que ha colaborado.

El proceso de selección de buenas prácticas, señalan los autores de la guía, no ha tenido como objetivo seleccionar las “mejores” prácticas sino ofrecer “ejemplos de una gestión global del voluntariado”. Para ello han considerado dos tipos de criterios: criterios de selección y criterios de representatividad. En cuanto a los “criterios de selección” se han utilizado doce criterios como son los del carácter sistemático de las acciones, la actitud pro-activa, la originalidad e innovación, el impacto o éxito de sus resultados, la coherencia entre la visión del voluntariado y su gestión, la eficiencia, las que son un referente en su sentido más amplio, las que contemplan una visión de ciclo completo de gestión, la propia importancia del voluntariado en la entidad, su aplicabilidad en otras entidades, que no sean sólo diseños teóricos sino prácticas en uso y, finalmente, que se trate de ideas compartidas por el conjunto de los agentes de una entidad voluntaria. Por lo que se refiere a

los “criterios de representatividad” se han considerado los siguientes: la localización geográfica, la diversidad de sectores, el tamaño de las entidades y las diferentes etapas del ciclo.

Como consecuencia de la utilización de ambos criterios se han estudiado 28 buenas prácticas (se incluyen casos de las fases, casos de buenas prácticas transversales y de prácticas innovadoras), cuya información y análisis ha requerido de 102 entrevistas presenciales semiestructuradas, tal como se puede ver en los anexos del trabajo, precedido de la información por parte de 27 entrevistas a prescriptores (plataformas, coordinadoras, Administración, oficinas de voluntariado y expertos).

Cada fase del ciclo de gestión del voluntariado ha sido objeto de análisis mediante buenas prácticas por parte de organizaciones voluntarias concretas siguiendo un esquema común pedagógico pero también lógico. Así, cada buena práctica o caso, empieza por responder a la pregunta de por qué es relevante la práctica, a continuación se detalla la experiencia apoyada en figuras así como los cambios que ha requerido en la organización y en la propia gestión del voluntariado y, finalmente, se detalla el valor añadido de la misma o lo que realmente se puede aprender completado todo ello con una especie de ficha de información de la entidad protagonista. El apoyo de gráficos y texto literales de las entrevistas dan una dimensión cualitativa al caso de gran utilidad para el lector y sobre todo para el directivo o gestor social de cualquier entidad.

Todos los casos de buenas prácticas analizados son relevantes pero pueden ser de especial utilidad al lector, si en ello no sesgamos en exceso la lectura, aquellas buenas prácticas que tienen que ver con los aspectos más complejos de la gestión del voluntariado desde el punto de vista del voluntario/a como son las buenas prácticas de participación en la entidad, las de reconocimiento de la actividad y las de la relación entre profesionales y voluntarios, tal como el propio informe o guía pone de manifiesto.

En lo tocante al primero, las buenas prácticas de participación, los autores consideran tres casos relacionados con el compromiso, con el desarrollo potencial del voluntariado y con la participación en los órganos de gobierno en la organización. En cuanto al reconocimiento de la actividad voluntaria se destacan dos prácticas: sobre reconocimiento formal y reconocimiento público. Por último, la relación entre profesionales y voluntarios/as (tema transversal) es objeto de dos buenas prácticas que destacan la importancia de la persona voluntaria en la organización y la creación de espacios de encuentro entre personal remunerado, voluntariado y Junta Directiva.

Destacar por su importancia las dos buenas prácticas innovadoras: participación del voluntariado en comunidades de aprendizaje y la gestión del voluntariado virtual.

Entre los factores comunes del valor de las buenas prácticas hay que señalar que ofrecen una visión global del ciclo de gestión del voluntariado, la replicabilidad de las buenas prácticas y la participación del voluntariado en la misión. El tamaño pequeño y el ámbito local son a veces cruciales en la creación de valor añadido. Se consideran mejorables los aspectos referentes al segui-

miento y evaluación del voluntariado, la importancia del entorno cambiante, la necesidad de adaptar el ciclo a la creciente diversidad del voluntariado y de aprovechar el conocimiento que proporcionan las buenas prácticas para multiplicar su valor social.

En suma, el lector dispone con este estudio sobre Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado de una guía en la que la combinación de teoría y práctica multiplican el valor del estudio realizado y que, sin duda, serán de utilidad para todos los agentes implicados en el voluntariado así como para los expertos.

M^a Asunción Sáez.

MÁS DE CIENTO CONSULTAS FRECUENTES DE LAS ONL

DDesde hace no muchos años se han puesto de moda las publicaciones conocidas como FAQ (frequent asked questions, preguntas más frecuentes, en español FAC). Han sido popularizadas especialmente por los manuales de información de muchas aplicaciones informáticas, aunque hoy recurren a este sistema otras muchas instituciones que quieren comunicarse con sus usuarios. Frente a la relación de la compleja ley o al clásico farragoso manual (handbook) de difícil consulta, en el que se describían los sistemas, modos de uso y solución de las averías más frecuentes, han ido apareciendo este tipo de publicaciones, más sencillas de lectura, de mayor claridad, más prácticas, mucho más cercanas al usuario.

La publicación que presentamos, editada por la Fundación Luis Vives, sigue esta misma línea de plantear preguntas y ofrecer respuestas. Como se dice en la introducción, este manual tiene su origen en las consultas recibidas en el portal Solucionesong.org y en la experiencia acumulada a lo largo de los veinte años que lleva la Fundación Luis Vives asesorando a entidades sociales. De entre las muchas posibles preguntas se han seleccionado 106, por considerar que son las más frecuentes o importantes para la buena gestión de una entidad social. Esta selección está avalada por la larga experiencia de los autores en sus contactos con las organizaciones sociales.

Las asociaciones y fundaciones están adquiriendo un creciente peso económico y social en el espacio español, como sucede en el resto de los países desarrollados. Por referirnos solamente al mercado del empleo, que se corresponde con la mayoría de los posibles usuarios de este tipo de publicaciones, baste decir que el tercer sector no lucrativo, en el que se engloban tanto los trabaja-

dores asalariados y voluntarios empleados, sin contar los muchos patronos, socios, juntas directivas, etc, alcanza en torno a un 9 por ciento del empleo en España y sigue creciendo fuertemente. Según estudios recientes, el número de empleados, solamente entre los años 1995 y 2002, prácticamente se ha doblado, alcanzando casi los 1.200.000. Por otra parte, las asociaciones y fundaciones están profesionalizando sus métodos y sistemas de gestión, en la línea de la calidad, certificándose muchas de ellas, lo que conlleva mejoras en los aspectos administrativos, legales, jurídicos, fiscales, etc. En este contexto de crecimiento y profesionalización de la gestión, son muchas las dudas que asaltan a los que vivimos de cerca el mundo asociativo.

A estas dudas precisamente quiere dar respuesta esta publicación. Los autores son buenos conocedores de las consultas y preguntas que plantean los trabajadores, socios o voluntarios del conocido también como tercer sector, las personas que trabajan en asociaciones o fundaciones.

Esta publicación, que es el Cuaderno de Gestión nº 3 de su colección, dedicado a la memoria de Alfonso Caro, uno de sus autores, que falleció en accidente cuando estaba terminando su colaboración, responde precisamente a estas inquietudes de asesoramiento y apoyo a los directivos, cuadros, técnicos y voluntarios que trabajan en el mundo asociativo.

Para evitar confusión o desorden en la posible búsqueda de respuestas, las preguntas han sido agrupadas en cuatro grandes áreas, que integran, a su vez, varias sub-áreas, con lo que la lectura y comprensión de las respuestas mantiene unidad, cohesión, y permite leerlo como un verdadero manual de estudio e información, y, sobre todo, tenerlo cerca como un útil manual de consulta o solucionario ante las varias dudas que surgen en el día a día en la gestión de las organizaciones sociales.

Este Cuaderno se estructura en 4 áreas, a saber, área jurídica, área fiscal, área de gestión y proyectos, área de comunicación. El área jurídica, la más extensa, clarifica sobre todo los diversos aspectos de la Ley de Asociaciones y la Ley de Fundaciones, relativamente nueva. Es un modo de desglosar o desmenuzar estas leyes, con las que los no juristas estamos poco familiarizados. Se divide, a su vez, en tres subáreas, una primera de carácter general, en la que se clarifican aspectos relacionados con las diferencias entre asociación y fundación, los cargos directivos, actas, contratación de trabajadores, declaración de utilidad pública, requisitos para la creación, modificación estatutaria, alquileres o compra de locales, voluntarios y sus correspondientes contratos. Una segunda analiza los aspectos de la protección de datos, la tercera, el derecho laboral y la cuarta, los derechos y deberes relacionados con la prevención de riesgos.

En el área fiscal (preguntas 41-74) se responde a las dudas sobre los tributos, especialmente del IVA, y las exenciones fiscales de este impuesto, sobre los modelos y obligaciones de declaración de impuestos, sobre los varios aspectos relacionados con las donaciones, mecenazgos y su repercusión impositiva, así como sobre el impuesto de sociedades y las diversas exenciones de impuestos de este tipo de sociedades.

La tercera parte del Cuaderno, el área de gestión y proyectos (preguntas 75-99), se centra en los aspectos de gestión. Sus tres subáreas analizan en primer lugar los aspectos de gestión, en los que se informa sobre los planes estratégicos, operativos, los sistema de calidad, los organigramas; en segundo lugar, sobre las dudas relacionadas con los recursos humanos, desde su reclutamiento y formación hasta la motivación y evaluación, y, en tercer lugar, sobre los variados aspectos referidos al diseño, desarrollo, seguimiento y justificación de los diversos tipos de proyectos.

Concluye con el área de comunicación (preguntas 100-120), en el que se analizan sobre todo las relaciones institucionales, la comunicación corporativa y las herramientas de la comunicación. Así, se consideran la imagen corporativa, los planes de comunicación y las estrategias para una mayor visibilidad de la entidad, las herramientas de comunicación, tanto de notas como de ruedas de prensa, la comunicación interna y externa, y aspectos más concretos referidos al trato con los medio de comunicación. Finalmente se señalan algunos comentarios sobre las publicaciones y los bancos de imágenes.

Aparte de la gran utilidad de los contenidos de este Cuaderno para los que se interesan por el mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro, merece la pena destacar la facilidad que aporta el índice analítico que aparece al final de la publicación. El peligro de una obra de estas características, a pesar de su coherencia interna al dividirla en partes diferenciadas, es la dificultad de encontrar la respuesta a la duda que me puede surgir en un determinando momento como usuario. A esta dificultad responde el índice analítico que aparece el final por orden alfabético, en el que cada vocablo se corresponde, como en un diccionario, con la parte del manual y preguntas correspondientes.

Existe cierta diferencia de estilos entre las cuatro partes, lógica por otra parte dada la diversidad de autores, pero mantiene una unidad de contenidos y sobre todo un enfoque sencillo, de respuesta casi personal ante una duda que tenemos, un estilo cercano y aplicado. Por propia experiencia, debo reconocer la utilidad de este manual, al que hemos ya recurrido, en un caso al menos, en su parte segunda, y nos ha clarificado varias dudas en el paso de nuestra Asociación CEPAIM a Fundación. Espero, y estoy seguro, de que será de gran utilidad como libro de consulta para los muchos que trabajamos o colaboramos en organizaciones sin ánimo de lucro.

Juan José Álvarez Prieto

La Economía Social en la Unión Europea (2007)
Ciriec-International. Bruselas
Comité Económico y Social Europeo (CESE)

ECONOMÍA SOCIAL EN LA UNIÓN EUROPEA EUROPEAN UNION'S SOCIAL ECONOMY

El documento la "Economía Social en la Unión Europea" se encuentra en dos versiones complementarias con algunas variaciones entre ambos: un resumen y el documento completo, ambos con el mismo título de cabecera, a los que se puede acceder por vía electrónica en la web del CESE. Aquí nos referiremos a ambos al mismo tiempo. Dicho informe ha sido redactado por dos expertos españoles: Rafael Chaves y José Luis Monzón (Universidad de Valencia) y ha contado con el apoyo de un comité de expertos: D. Demoustier (Francia), L. Frobél (Suecia) y R. Spear (Reino Unido) en el seno del CIRIEC que, como es sabido, es un centro internacional de investigación e información en materia de economía pública, social y cooperativa. Además, en dicho informe han colaborado instituciones y centros de economía social de reconocido prestigio a modo de corresponsales en 26 países de la Unión.

El informe general se puede dividir en tres bloques perfectamente definidos: a) en el primer bloque (capítulos 1 a 5) se analiza la evolución histórica del concepto de ES, se identifican los distintos actores e instrumentos de desarrollo, los enfoques teóricos y las definiciones utilizadas en los distintos países de la UE en relación con su tradición; b) en la segunda parte (capítulo 6 a 8) se analiza en cifras la estructura legal y económica de la ES así como los casos relevantes de empresas y entidades de la ES; c) la última parte (capítulos 9 y 10) considera la contribución de la ES a la construcción europea y el debate actual sobre desafíos y tendencias en el desarrollo de la ES. El lector encontrará una bibliografía de interés, páginas web y revistas científicas de referencia para el análisis de la ES.

El documento aborda, en primer lugar, el concepto de economía social y su evolución lo cual supone una contribución muy de agradecer si tenemos en cuenta la falta de consenso en lo referente a su naturaleza, ámbito y contenidos fundamentales. La más reciente conceptualización de la Economía Social (ES a partir de ahora) tiene lugar con la **“Carta de Principios de la Economía Social”** que la caracteriza por: la primacía de la persona y del objeto social sobre el capital, la adhesión voluntaria y abierta, el control democrático por sus miembros, la conjunción de los intereses de los miembros y del interés general, la defensa de los principios de solidaridad y responsabilidad, la autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos, y, por último, el destino de la mayoría de los excedentes al logro de los objetivos en favor del desarrollo sostenible, los intereses de los miembros y del interés general.

La ES ha logrado un progresivo reconocimiento institucional en el seno de la UE y con el objetivo de dar “visibilidad institucional” a la misma la Comisión Europea ha aprobado un “Manual de orientación para la elaboración de una cuenta satélite en las empresas de la economía social”. En el documento que comentamos se define la ES como *“el conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportadas por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”*.

De este modo la ES se subdivide en dos sectores: A) Un sector de mercado en el que se agrupan cooperativas, mutuas, empresas sociales, S.A.L y ciertas empresas sin fin de lucro al servicio de las empresas de la ES. B) Un sector de no mercado constituido básicamente por asociaciones y fundaciones y otras entidades cuya producción suministra bienes y servicios de manera mayoritariamente gratuita o a precios no significativos.

Esta extensión de la economía social a los dos ámbitos mencionados no tiene todo el apoyo de la doctrina hasta el punto de que en realidad es el concepto de Tercer Sector (TS) el espacio en el que vienen a coincidir el sector no lucrativo (SNL) y la economía social (ES), como señalan los autores del informe. Esta conjunción no ha sido pacífica hasta recientemente ya que en la tradición anglosajona el TS únicamente contempla la dimensión no lucrativa con lo que se excluye la distribución de beneficios entre los socios mientras que en el concepto de economía social o solidaria lo crucial es la dimensión democrática y la utilidad de los socios y del conjunto de la sociedad, es decir, el criterio de servicio a las personas.

No es sólo cuestión de matiz pero lo cierto es que mientras en la concepción del sector no lucrativo el TS es el ámbito que se comprende entre el mercado y el Estado, para la concepción de la economía social el TS es el que se comprende entre el sector capitalista y el sector público. De

alguna manera el SNL contempla a las personas como receptoras de ayuda mientras que la economía social como agentes activos, si bien el desarrollo de ambos sectores los ha conducido en muchos sentidos a cierta convergencia sin menoscabo de la pluralidad de actores y modos de organización. La tradición de cada país acentúa uno u otro polo en mayor o menor medida.

El documento que reseñamos sostiene que las formas básicas de la economía social (concepto que en la práctica sustituye a la idea de TS o se identifica con él) son cuatro: **cooperativas, mutuas, asociaciones y fundaciones** a las que se adicionan también otras como **empresas sociales, misericordias, agencias de desarrollo, SAL, empresas de inserción, organizaciones de voluntariado, centros especiales de empleo o asociaciones de promoción social**.

El desarrollo de la economía social o del TS en general ha supuesto un verdadero despliegue de plataformas y redes en el seno de la UE que no solo refuerzan el sector sino que también lo dan visibilidad social e institucional. El elenco de redes puede ser consultado por el interesado en dicho informe siendo el principal interlocutor con las instituciones de la UE la CEF-CMAF o Conferencia Europea permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones.

El informe ofrece una panorámica de la economía social para el período 2002-2003 referido a cooperativas, mutuas y asociaciones. En conjunto, el empleo en dichas organizaciones se estima en más de once millones de personas remuneradas (6 por cien del empleo total de la UE), de las que algo más de siete millones trabajan en asociaciones. Además, se han seleccionado ejemplos de empresas y entidades de economía social a cuya información se puede acceder mediante las páginas web y que constituyen una cierta representación de la amplia heterogeneidad de las prácticas de economía social.

La contribución de la economía social a la llamada “utilidad social” es destacada de manera general en el informe y de manera particular la contribución a los siguientes polos de valor social añadido: a) la **cohesión social** mediante la integración laboral de personas y territorios en situación de desventaja al mismo tiempo que se refuerza la dimensión democrática o de participación social; b) también la importancia estratégica que tiene la ES para el **desarrollo local y territorial** (reinvertir los beneficios en el territorio, movilización de actores, mantenimiento de actividades en riesgo de desaparición); c) la importancia que la **innovación** tiene en la ES en productos, modos de organización y creación de nuevos mercados para satisfacer nuevas necesidades sociales concretas; d) la **centralidad del empleo**: creación de nuevos empleos, mantenimiento de puestos de trabajos en situación de riesgo, apoyo al empleo de personas en situación de exclusión y vulnerabilidad, si bien la ES no es la panacea de los problemas del empleo ya que la atomización del sector, la dependencia de la Administración Pública y las dificultades de desarrollo autosostenido dificultan su desarrollo; e) la ES en cuanto pilar de empleo y desarrollo democrático contribuye también a la **construcción europea**.

Se insiste en el documento en la importancia de la **institucionalización** de la ES en distintos niveles: reconocimiento explícito por los poderes públicos; reconocimiento de la capacidad y

libertad de operar en cualquier sector y, por último, el reconocimiento de la condición de interlocutor en el proceso de elaboración de las políticas públicas. En este sentido en el informe se analizan las políticas públicas de la ES en los distintos países de la UE – si hay o no políticas específicas de regulación y apoyo al desarrollo de la ES – así como en el conjunto de las instituciones de la UE cuyo reconocimiento se inicia en 1989 con la Comunicación de la Comisión al Consejo sobre “Las empresas de ES y la creación de un mercado sin fronteras” y la creación de la Unidad de ES en la Dirección General XXIII. El reforzamiento de la base legal de la ES, así como la necesidad de precisión conceptual son retos pendientes para el reforzamiento de este sector económico y social.

Finalmente, el documento aborda los desafíos y tendencias más importantes. Se destaca que una tendencia sólida es la consolidación de la ES como polo de utilidad social entre el sector capitalista y el sector público, su contribución a la resolución de problemas sociales y su consolidación en sectores como la agricultura, los servicios sociales, el trabajo asociado, el consumo y las actividades financieras y mutualistas. Esta tendencia que da impronta y visibilidad a la ES tiene su contrapunto en el desafío antes señalado de poner fin a su relativa invisibilidad institucional que, en parte, es debida a la baja identificación conceptual. La investigación social así como los debates científicos y políticos están contribuyendo a superar este desafío que afecta a la naturaleza misma de la ES.

De hecho existe un amplio acuerdo en que la identificación conceptual favorecerá la identificación jurídica tanto en la UE como en los estados miembros y, en consecuencia, favorecerá la puesta en marcha de un “Estatuto Jurídico de la ES” y con ello el desarrollo de los instrumentos necesarios para la medición de su actividad e impacto como serían, por ejemplo, la creación en cada país miembro de un Registro Estadístico de Empresas de ES con el fin de elaborar estadísticas fiables y comparables.

Pero, además, la ES no sólo es dimensión económica singular sino también dimensión social significativa en varios sentidos: como vertebración asociativa de intereses comunes, como interlocutor estratégico para la ampliación y profundización del diálogo social y, en general, como pilar básico del modelo social europeo y elemento constitutivo en la definición de las políticas públicas.

El desarrollo de la competitividad en el espacio económico europeo así como la ampliación de la UE están requiriendo nuevos avances en educación e investigación a los que puede contribuir la ES con su cultura de emprendimiento democrático, importancia de la utilidad social del crecimiento y centralidad de las personas y de sus necesidades. El logro de la visibilidad institucional es la condición sine qua non para que la contribución de la ES al modelo social europeo sea efectiva.

Las Empresas de Inserción en España (2007)
Observatorio de la Inclusión Social. Barcelona
Fundació Un Sol Món de Caixa Catalunya.

LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN ESPAÑA INSERTION ENTERPRISES IN SPAIN

Las Empresas de Inserción (EI a partir de ahora) han ganado espacio social y económico de manera creciente como consecuencia de las necesidades de incorporación social y laboral de personas en situación de exclusión o de gran vulnerabilidad. Este instrumento de inserción laboral tiene como objetivo ofrecer una oportunidad laboral a personas vulnerables ante la lógica del mercado laboral y acompañarlas para su inserción progresiva en el mercado laboral ordinario. La regulación reciente de este instrumento socioeconómico en España ha dado lugar a nuevos debates y publicaciones monográficas entre las que destaca el número 59/2007 de la Revista CIRIEC.

¿Qué es una EI? La EI es un agente económico no lucrativo pero que apuesta por desarrollar actividades rentables y viables que permitan su crecimiento, solvencia y capitalización al servicio de la integración de personas en situación de exclusión y elevada vulnerabilidad. A caballo entre el sector social y el mercado la EI es una forma específica de economía social que se mueve entre la lógica de la integración sociolaboral y la lógica de la rentabilidad. Es un instrumento ambiguo, sui generis, que en los últimos diez años ha ganado espacio como instrumento de apoyo a las personas en situación de exclusión laboral.

En base a este punto de partida conceptual la Fundación Un Sol Món de la Caixa de Catalunya ha realizado un estudio de diagnóstico de las EI en España mediante el cual se describe su situación, se compara y contrasta la información obtenida y se valora su viabilidad social y económica. El universo del estudio han sido las EI registradas como tales o que pertenecen a alguna red de EI. Se ha aplicado una metodología cuantitativa (encuesta a la totalidad de la base de datos

de EI registradas, 189, de las que han contestado 121) y cualitativa (entrevistas en profundidad a directivos y gestores). En este sentido el trabajo es ampliamente representativo y significativo.

El desarrollo del estudio se divide en las siguientes partes: análisis del concepto de EI y su contexto de desarrollo; las características generales de las EI; el análisis de su estructura laboral; análisis de indicadores económicos y financieros e impacto social. A ello el estudio añade una comparación de las EI en relación con el mercado de productos y servicios. El lector encontrará un anexo nominativo de EI y una breve bibliografía.

El contexto del desarrollo de las EI es la conjunción, a partir de la segunda mitad de los años ochenta, de la desprotección social de colectivos expulsados por el mercado laboral o con dificultad de integración en el mismo y cambios profundos en la estructura productiva con su correlato de flexibilidad y precariedad selectiva. La respuesta a la expulsión del mercado de trabajo o bloqueo a su integración no podía encontrar una respuesta efectiva única en las políticas pasivas o de prestaciones económicas sino que requería también la contribución de políticas activas (formación y formas de apoyo al empleo), es decir, la puesta en marcha de la lógica de la activación que forma parte de las recomendaciones desarrolladas por la UE en el seno del Modelo Social Europeo. Por tanto, el desarrollo de las EI forma parte de las nuevas estrategias de las políticas activas para la integración social.

Los autores del estudio definen las EI como *“estructuras productivas sin ánimo de lucro, instrumentales, transitorias hacia el mercado de trabajo ordinario que trabajan con colectivos de riesgo de exclusión”*. La aplicación de este concepto a las EI registradas es la base del diseño del cuestionario.

Las EI se distribuyen por todo el territorio nacional si bien casi tres cuartas partes se concentran en Cataluña, el País Vasco, Madrid y Andalucía. Se caracterizan por la diversidad de formas jurídicas si bien predomina la sociedad limitada (61%); la forma de cooperativa es adoptada por el 12% y fundaciones y asociaciones suman el 20% de las EI. Son empresas de relativa reciente creación ya que más de la mitad han sido creadas a partir de 2000 y tienden a estar agrupadas en redes de empresas de inserción (casi el 78% de las EI). Su ámbito de actividad es diverso si bien predomina el reciclaje y recuperación (50%), la construcción (30%), los servicios a empresas (22%) y el comercio (17%).

El **empleo** total de este tipo de empresas es de algo más de cuatro mil personas ocupadas con una media de 21 trabajadores por empresa; sin embargo, la media es engañosa ya que más del 50% de las mismas tienen menos de 10 trabajadores y con más de 21 trabajadores únicamente se encuentra el 20% de las EI. El empleo total se divide en dos colectivos: empleo de estructura (40%), relativamente estable y de apoyo al empleo de inserción (60%) que es el objetivo final de las EI. Las EI actúan en sectores muy intensivos en mano de obra y baja utilización de tecnología lo que las hace vulnerables a la competencia ya que el coste de la mano de obra viene a representar más del 60% del gasto medio.

En general, son empresas relativamente igualitarias desde la perspectiva de género ya que las mujeres constituyen casi el 46% de la plantilla de estructura y el 48% de la plantilla de inserción. Además, la población laboral inmigrante de inserción tiene un peso nada desdeñable (25% del total). La estabilidad laboral es relativamente baja tanto en la plantilla de estructura (sólo el 51% de los contratos son indefinidos mientras que por obra y servicio son el 35% y temporales el resto) como en la plantilla de inserción (sólo el 14% de los contratos son indefinidos mientras que los de obra y servicio suman el 43% y los de tipo temporal el 34% siendo el resto contratos de prácticas, inserción y sustitución). Ello es expresión de su debilidad financiera y de su dependencia de convenios puntuales, no de largo plazo, con la Administración Pública. En este tipo de empresas los voluntarios tienen presencia en más del 45% de las mismas.

Desde el punto de vista **económico** su desarrollo reciente y su propia configuración actual hace que las EI sean vulnerables en cuanto a capitalización y, por tanto, financieramente inestables. En la actualidad, para los años 2004 al 2006, el gasto de las EI es superior a la facturación por lo que éstas necesitan de ayudas o fuentes de ingresos adicionales. De hecho, su solvencia es inferior a la unidad (0,884). Gracias a las ayudas privadas y públicas logran un cierto nivel de solvencia lo que nos proporciona una idea de la vulnerabilidad actual de este instrumento económico. En consecuencia, sólo han logrado beneficios en 2006 casi el 59% de las EI siendo el principal destino de los mismos la creación de puestos de trabajo (44%) y el incremento de activos (30%).

Las EI trabajan para una amplia diversidad de empresas y agentes económicos estando a la cabeza la empresa privada (36%), seguida por la Administración Pública (30%) y las empresas del Tercer Sector (25%). Es de interés resaltar dos aspectos del análisis: en primer lugar el peso importante que tiene la Administración Local en el conjunto de la Administración (62%) y la elevada valoración social del producto por los compradores según las propias EI.

En este contexto de actividad las EI consideran que la tendencia es a crecer o, al menos, mantenerse. Los gerentes están dando importancia a la especialización así como a la aplicación de nuevas estrategias organizativas para elevar la productividad.

El análisis del **impacto social** de las EI es objeto de un análisis detallado desde dos perspectivas: desde el punto de vista del éxito en la inserción laboral y desde la perspectiva del sobrecoste que implica dicha actividad de inserción laboral.

Desde la lógica de la inserción cabe destacar tres tipos de empresas: las de tipo transitorio, las finalistas y las mixtas. Lo que predomina es la empresa transitoria, es decir, aquella que dirige la inserción laboral hacia el mercado ordinario medida en este caso como aquella en la que el tiempo medio de permanencia en la EI se sitúa entre los 6 meses y un máximo de 2 años. Por el contrario, las de tipo finalista, inserción laboral en la propia empresa, es residual (8%), siendo el resto empresas mixtas (37%) que combinan las dos estrategias de inserción hacia dentro y hacia fuera según la dificultad de inserción laboral. Ello, obviamente, depende de la tipología de los colectivos y de los casos concretos. En este sentido hay que recordar que los colectivos mayoritarios son mujeres en

riesgo de exclusión, inmigrantes o refugiados, mayores de 45 años en paro y jóvenes y adolescentes en riesgo de exclusión aunque las personas sin hogar tienen un gran peso así como aquellas que sufren problemas de salud mental.

Existen otros indicadores de impacto que el estudio analiza como son: las personas que pasan de la plantilla de inserción a la plantilla de estructura (casi el 20% del primer grupo); la inserción en el mercado ordinario que beneficia al 50% del total o el paso a una actividad similar a la realizada en la EI (18%). En cuanto al déficit del proceso de inserción se destaca el regreso a la EI que es bastante bajo (el 17% de las EI han tenido algún trabajador que ha regresado) o la baja tasa de abandono del proceso, si bien casi un tercio abandonan por haber encontrado un puesto de trabajo en el mercado ordinario.

Desde la óptica del sobrecoste del proceso de inserción el estudio destaca indicadores como los siguientes: es necesario un insertor o tutor por cada 13 trabajadores, lo que viene a suponer el 3,25% del gasto total o el 5% del gasto de personal. Por otra parte, la tasa de absentismo es similar a la empresa ordinaria en casi el 47% de las EI, el doble que en la empresa ordinaria en el 29% de los casos y muy elevada (más del 10% de absentismo) en el 27% de las EI. Un absentismo que se explica por la situación multiproblemática de tipo social y sanitario de muchos trabajadores y que se considera un coste relativamente inevitable.

El estudio finaliza comparando una batería de indicadores económicos de las PYME lucrativas del año 2005 (73.390) en base a la información de la Central de Balances del Banco de España con los de las EI en el año 2006 (189). Una comparación de interés pero quizás discutible ya que se trata de instrumentos económicos que solamente comparten una serie de aspectos, pero no todos. En todo caso se constatan hechos como los siguientes: una media de trabajadores superior en las EI (21) que en el conjunto de las PYMES (6); estas últimas doblan en facturación a las EI, si bien estamos ante el proceso de expansión de esta última modalidad; las empresas lucrativas doblan el presupuesto de gastos aunque la tasa de crecimiento es casi tres veces superior en las EI; la solvencia de las PYMES es superior a la unidad, lo que no ocurre en las EI, del mismo modo que casi el 83% de las PYMES logran beneficios mientras que en las EI sólo lo logran el 59% del total; la productividad en las EI es cuatro veces inferior a la media de las PYMES lo que en buena medida se explica por el tipo de trabajadores y la función que desarrollan; finalmente, el porcentaje de fondos propios sobre la facturación apenas si llega al 10% en las EI mientras que alcanza al 44% de las PYMES, si bien la situación está mejorando como lo demuestra una tasa de crecimiento cuatro veces superior en las EI en comparación con las empresas lucrativas. Datos todos ellos, insistimos, que permiten una comparación matizable dada la juventud de las EI y su singular naturaleza social y laboral.

En suma, el lector de este estudio cuenta con un mapa social de situación de las EI bastante actualizado que pone de manifiesto su potencialidad indudable como instrumento de inserción así como las dificultades económicas que afrontan para consolidarse como empresa solidaria eficaz y eficiente.

Reis

Revista Española
de Investigaciones
Sociológicas

www.reis.cis.es

121

Enero-Marzo 2008

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Eduardo Bericat
Alastuey
Duda y posmodernidad:
el ocaso de la
secularización
en Europa

Alberto J. Ribes Leiva
Conocer a los que
conocen: sociologías
de las sociologías

Sonia Alonso
La duración en el poder
y el rendimiento
electoral de los partidos
nacionalistas
gubernantes:
¿la ventaja competitiva
del nacionalismo?

Gonzalo Herranz
de Rafael
Xenofobia: un estudio
comparativo en barrios y
municipios almerienses

Jorge Urdániz Ganuza
Umbral de
representación y
proporcionalidad

Entrevistas
Crítica de Libros

Revista Española de Investigaciones Sociológicas

www.reis.cis.es

121

Enero-Marzo 2008

Eduardo Bericat Alastuey

Duda y posmodernidad:
el ocaso de la
secularización
en Europa

Alberto J. Ribes Leiva

Conocer a los que
conocen: sociologías
de las sociologías

Sonia Alonso

La duración en el poder
y el rendimiento electoral
de los partidos
nacionalistas
gubernantes:
¿la ventaja competitiva
del nacionalismo?

Gonzalo Herranz de Rafael

Xenofobia: un estudio
comparativo en barrios y
municipios almerienses

Jorge Urdániz Ganuza

Umbral de
representación y
proporcionalidad

Entrevistas

Crítica de Libros

Director

Fernando Vallespín Oña

Secretaría

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 Lorient

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

Revista Internacional de Sociología

Volumen LXVI

Nº 50

mayo-agosto 2008

Madrid (España)

ISSN: 0034-9712

Sumario

Artículos

Raymond Aron ante el maquiavelismo político

Jerónimo Molina Cano

Comunicación, cultura e ideología en la obra de Stuart Hall

Antonio Martín Cabello

La boda real española como acontecimiento mediático.

Audiencias y estrategias de recepción en la retransmisión televisiva de la boda del Príncipe de Asturias

Manuel Martínez Nicolás, Fernando Bermejo, José María García de Madariaga, María de los Angeles Moreno, Pablo Planas y Fernando Tucho

Perfiles sociales de la opinión pública española sobre la inmigración

Peio Ayerdi y Vidal Díaz de Rada

El reducido empleo femenino en los Estados del bienestar del sur de Europa.

Un análisis comparado

Almudena Moreno Mínguez

Estrategias campesinas de reproducción social.

El caso de las Tierras Altas Jujefías, Argentina

Carlos Cowan Ros y Sergio Schneider

Comunicación intercultural.

Un estudio de caso sobre la prensa local extranjera en España

Clemente Penalva y Gerhard Brückner

Temas

El trabajo de campo experiencial y el replanteamiento de la periferia metropolitana.

Una interpretación socio-espacial de la economía popular periférica

Daniel Hiernaux y Alicia Lindon

Distribuye

Servicio de Publicaciones del CSIC

Vitruvio, 8. 28006 Madrid (España)

Tel. 34-915612833/ 915159717/ 15159742/

915159744 Fax. 34-915629634

PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN 2008

Para España

Anual (3 números).....42,11 €

Número suelto.....16,97 €

Para el extranjero

Anual (3 números).....65,01 €

Número suelto.....26,60 €

Edita



IESA Instituto de Estudios
Sociales Avanzados

Consejo Superior de Investigaciones Científicas / Junta de Andalucía
Instituto de Estudios Sociales Avanzados

C/ Campo Santo de los Mártires, 7
14004 Córdoba (España)

Tlf. 34-957 760625/26. Fax. 34-957 760153

www.iesa.csic.es

<http://revintsociologia.revistas.csic.es>

TEORÍA Y REALIDAD CONSTITUCIONAL

Director: OSCAR ALZAGA VILLAAMIL
Secretarios: JORGE ALGUACIL – GERNANDO REVIRIEGO

Sumario del número 20

ENCUESTA: *Derechos Fundamentales*

Encuestados: Luis AGUIAR DE LUQUE, Luis María Díez-PICAZO, Ángel GÓMEZ MONTORO, Gregorio PECES-BARBA MARTÍNEZ, Juan José SOLOZÁBAL ECHAVARRÍA

ESTUDIOS

Raúl CANOSA USERA, *La declaración de derechos en los nuevos Estatutos de Autonomía*

Javier GARCÍA ROCA, *La muy discrecional doctrina del margen de apreciación nacional según el Tribunal Europeo de Derechos Humanos: soberanía e integración*

Antonio LÓPEZ PINA, *La autonomía privada y los derechos fundamentales. Los intereses generales, mandato constitucional*

Javier RUIPÉREZ ALAMILLO, *El transfondo teórico-ideológico de la “libertad civil” y su eficacia*

Enrique ALVAREZ CONDE; Rosario TUR AUSINA *Los derechos en el constitucionalismo: Tipología y tutela “multilevel”*

Juan Carlos GAVARA DE CARA, *La vinculación positiva de los poderes públicos a los derechos fundamentales*

Ignacio VILLAVERDE MENÉNDEZ, *La intangibilidad competencial de los derechos fundamentales. Forma de estado y derechos fundamentales*

José Luis GARCÍA GUERRERO, *Una visión de la libertad de comunicación desde la perspectiva de las diferencias entre la libertad de expresión, en sentido estricto, y la libertad de información*

Juan Ignacio UGARTEMENDIA ECEIZABARRENA, *¿Quién es el juez de los derechos fundamentales frente a la ley en el ámbito de aplicación del derecho comunitario? (reflexiones sobre el control iusfundamental del derecho interno a la luz de la recepción nacional de los derechos fundamentales de la Unión Europea)*

Argelia QUERALT JIMÉNEZ, *Los usos del canon europeo en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional: una muestra del proceso de armonización europea en materia de derechos fundamentales*

NOTAS

Joaquín VARELA SUANZES-CARPEGNA, *Los derechos fundamentales en la España del siglo XX*

Antonio-Enrique PÉREZ LUÑO, *Dogmática de los derechos fundamentales y transformaciones del sistema constitucional*

Jaume VERNET I LLOBET, Jordi JARIA I MANZANO, *El derecho a un medio ambiente sano: su reconocimiento en el constitucionalismo comparado y en el derecho internacional*

María José CORCHETE MARTÍN, *Los nuevos derechos*

PANORÁMICAS

Angel SÁNCHEZ NAVARRO, *Actualidad política y constitucional francesa (2006/2007)*

Carlos ORTEGA SANTIAGO, *Las nuevas fronteras de los derechos fundamentales en el ordenamiento italiano: Crónica de un lento avance*

Javier MUJANGOS GONZÁLEZ, *La doctrina de la Drittwirkung der Grundrechte en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Piedad GARCÍA-ESCUADERO, *¿Es posible repetir las votaciones parlamentarias? ¿Vota el diputado o el grupo parlamentario? A propósito de la STC 361/2006, de 18 de diciembre*

Joaquín BRAGE CAMAZANO, *La no renovación de contrato a los profesores de religión en las escuelas públicas por falta de idoneidad canónica (autonomía de las Iglesias y aconfesionalidad del Estado vs. derechos fundamentales del trabajador). Comentario a las SSTC 38/2007 y 128/2007*

Ascensión ELVIRA PERALES, *La interdicción de discriminación por razón de orientación sexual. Comentario a la sentencia del Tribunal Constitucional 41/2006, de 13 de febrero*

RECENSIONES

MARTÍN RETORTILLO BAQUER, Lorenzo: *La afirmación de la libertad religiosa en Europa : de guerras de religión a meras cuestiones administrativas* (Abraham Barrero Ortega)

CANOSA, Raúl: *El derecho a la integridad personal* (Miriam Rodríguez Izquierdo)

GAVARA DE CARA, Juan Carlos: *Contenido y función del termino de comparación en la aplicación del principio de igualdad* (David Giménez Glück)

OLLERO TASSARA, Andrés: *Bioderecho. Entre la vida y la muerte* (Santiago Sánchez González)

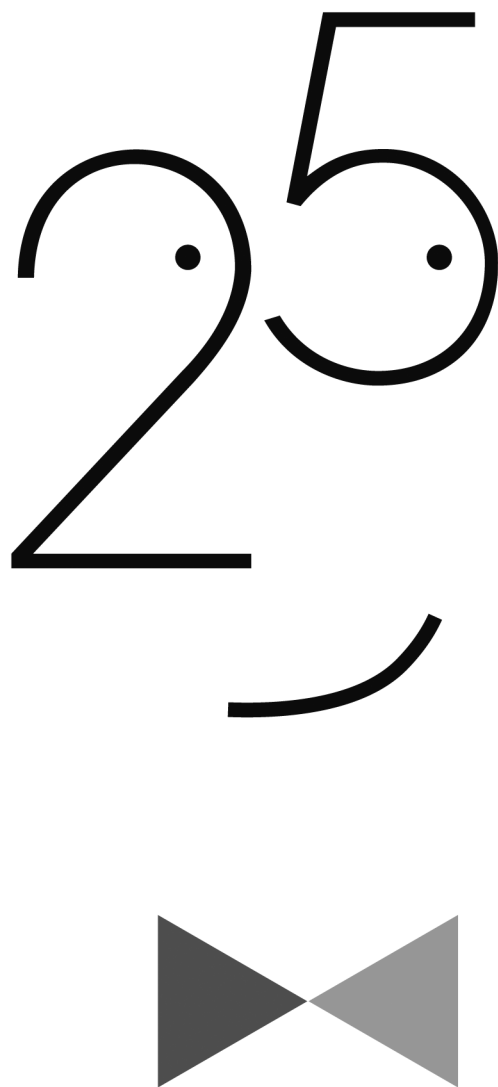
OVEJERO PUENTE, Ana María: *Constitución y derecho a la presunción de inocencia* (Magdalena Lorenzo Rodríguez-Armas)

BARRERO ORTEGA, Abraham: *La libertad religiosa en España* (Víctor Vázquez Alonso)

MAGDALENO ALEGRÍA, Antonio: *Los límites de las libertades de expresión e información en el Estado social y democrático de Derecho* (Isabel Serrano Maíllo)

REPERTORIO BIBLIOGRÁFICO

María VALDIVARES, Abel ARIAS, *Teoría General de los Derechos Fundamentales. Repertorio Bibliográfico*



ECONOMISTAS

1983
2008

La revista de los profesionales
de la Economía cumple 25 años



Colegio de
Economistas
de Madrid

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

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 un plazo máximo de tres meses.

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.

THIRD SECTOR SPANISH JOURNAL ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES

All articles sent to the *Third Sector Spanish Journal* will have to be on any subject related with the Third Sector (management of organisation, areas of work or policies). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of an independent expert who will not belong to the editorial team.

Three printed version of the articles will need to be sent by post to: *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID.*

The electronic version can be sent by post together with the printed version or by e-mail to

rets@fundacionluisvives.org.

The article's format will have to comply with the following instructions:

- On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short *curriculum vitae*, with their postal and electronic address and telephone number.
- The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5cms on all sides.
- The author will have to indicate what programme was used as word processor.
- The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.

From the 3 printed copies, 2 will need to be anonymous but all need to have on a separate document a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English as well as a list of the key words, at least 2 but no more than 5 (in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.

The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).

Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.

Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.

Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "*et al*" (i.e. Martínez *et al*, 2005).

References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would different publications within the same year), *title of the book* or "title of the article", *name of the journal* and number, publishing house, city of publication and finally pages (págs xxx).

i.e.: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Authors will receive five copies of the Publications in which they have participated. If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link.

NORMES ABRÉGÉES DE PUBLICATION

Les articles envoyés à la Revue espagnole du troisième secteur doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués experts externes anonymes et externe à la rédaction de la revue.

L'auteur doit envoyer trois copies imprimées de son article (dont deux doivent anonymes) par courrier postal à l'adresse suivante:

Revista Española del Tercer Sector
Fundación Luis Vives
Plaza de Oriente 7
28013 MADRID
Espagne

La version électronique peut être envoyée à l'adresse

rets@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous :

- La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5cm de chaque côté.
- La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
- Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
- La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
- La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.

Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

Les différents chapitres doivent être numéroté en utilisant le numéro « 1 » pour l'introduction). Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex : **1.1 Sous-titre** ou 1.1.1 Sous-titre)

Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.

Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.

Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005 : 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique « Références bibliographiques » (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant : Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Par exemple: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la revue où l'article sera publié.

Revista Española del Tercer Sector

El noveno número de la Revista Española del Tercer Sector será publicado en el mes de julio y será un número especial, recopilatorio, en inglés.

Además de la Revista Española del Tercer Sector, algunas de las publicaciones más recientes de la Fundación Luis Vives son:

Cuadernos europeos



- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectivas de los ciudadanos sobre el futuro de Europa

Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector

Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de 100 consultas frecuentes de la ONL

LIBROS



- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional

Todas las publicaciones pueden descargarse en www.fundacionluisvives.org, o bien solicitarse en formato impreso por correo electrónico a publicaciones@fundacionluisvives.org, o por teléfono al +34 91 540 08 78.

La Fundación Luis Vives publica, con una periodicidad semanal, un boletín electrónico de noticias sociales de Europa y de España, cuya suscripción puede hacerse desde www.fundacionluisvives.org



Revista Española del Tercer Sector

Nº8 ENERO-ABRIL 2008

ÍNDICE:

<i>Editorial</i>	11
<i>Artículos</i>	
<i>Montserrat Balas Lara</i>	
<i>El reto de la comunicación en el Tercer Sector No Lucrativo</i>	17
<i>Sarah Ali y Carmen Valor</i>	
<i>La acción social de la empresa dirigida a las personas mayores:</i> <i>análisis de situación y perspectivas de desarrollo en España</i>	39
<i>Natalia Martín Cruz, Juan Hernangómez Barahona, Víctor Martín Pérez,</i> <i>Celina Trevilla Cantero e Isabel Estrada Vaquero</i>	
<i>Las Entidades No Lucrativas dedicadas a la discapacidad como emprendedores</i> <i>sociales. Un análisis de su capacidad de generar empleo en Castilla y León</i> ...	69
<i>Leticia Delgado</i>	
<i>El papel del Tercer Sector en las Políticas de Igualdad</i>	89
<i>Panorama</i>	
<i>Paula Miranda Sánchez</i>	
<i>Financiamiento de las ONG chilenas y españolas en la Perspectiva de una</i> <i>Estrategia de Cooperación</i>	111
<i>Marco Maiello y Flaviano Zandonai</i>	
<i>La evolución de la cooperación social en Italia,</i> <i>entre consolidación y transformación</i>	143
<i>Notas y colaboraciones</i>	
<i>Mª Asunción García Maynar</i>	
<i>Presidenta de la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas</i> <i>de Inserción FAEDEI</i>	165
<i>Mª Teresa Soro Andiano</i>	
<i>Gerente de la Fundación Picarral de Zaragoza</i>	169
<i>Marinete Alves Bayer</i>	
<i>Secretaría Técnica de AMEI</i>	171
<i>Miguel Santos González</i>	
<i>Presidente de Feclei (Federación Castellano Leonesa de Empresas de Inserción)</i>	175
<i>Reseñas y Hemeroteca Internacional</i>	
<i>Capital social y organizaciones no lucrativas en España. El caso de las ONGD</i>	181
<i>Las esferas de la calidad. El mundo voluntario,</i> <i>la acción social y la búsqueda de sistema</i>	185
<i>"Organizational Antecedents of Pay-for-Performance Systems in Nonprofit Organizations"</i> ...	189
<i>Buenas prácticas en La gestión del voluntariado</i>	193
<i>Más de cien consultas frecuentes de las ONL</i>	197
<i>Documentos</i>	
<i>Economía Social en la Unión Europea</i>	203
<i>Las empresas de inserción en España</i>	207
<i>Normas de publicación</i>	216



Fundación Luis Vives



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

