

Josep Oriol Pujol  
Rafael Ruiz de Gauna

## La gestión de las entidades sociales en el nuevo contexto económico

### Resumen

La crisis económica actual está afectando también a las entidades no lucrativas de carácter social, cuya gestión se convierte en un instrumento esencial para hacer frente a la crisis. En este sentido, el presente artículo intentará aproximarse a los criterios estratégicos y operativos de una buena gestión, basada en el rigor y el dinamismo frente a las nuevas situaciones. El objetivo no es plantear unas recetas concretas para superar la crisis económica, sino motivar una forma de hacer evolucionar la gestión de las entidades en un nuevo contexto, que tal vez nos acompañe durante largo tiempo. Y hacerlo con unos criterios útiles en cualquier entorno, pero que son especialmente necesarios en el actual.

### Palabras clave:

Entidad social, Gestión, Misión, Financiación, Trabajo en red, Innovación, Emprendeduría

### La gestió de les entitats socials en el nou context econòmic

*La crisi econòmica actual està afectant també les entitats no lucratives de caire social, la gestió de les quals esdevé un instrument cabdal per fer-hi front. En aquest sentit, el present article intentarà aproximar-se als criteris estratègics i operatius d'una bona gestió, basada en el rigor i el dinamisme davant les noves situacions. L'objectiu no és plantejar unes determinades receptes per superar la crisi econòmica, sinó motivar una manera de fer evolucionar la gestió de les entitats en un nou context que podria ser que ens acompanyés durant molt de temps. I fer-ho amb uns criteris útils en qualsevol entorn, però que són especialment necessaris en l'actual.*

### Paraules clau:

Entitat social, Gestió, Missió, Finançament, Treball en xarxa, Innovació, Emprenedoria

### The Management of Social Entities in the New Economic Context

*The current economic crisis is also affecting non-profit entities with a social remit, the management of which becomes an important means of dealing with the crisis. In light of this, this paper will attempt to address the strategic and operational criteria of good management, based on rigour and a dynamic approach to new situations. The aim is to provide not a series of recipes for overcoming the economic crisis, but a way of stimulating the management of these entities to evolve in a new context that may be with us for a considerable time, and to do so with criteria that will be useful in any conditions, but are especially necessary in the present situation.*

### Keywords:

Social entity, Management, Mission, Funding, Team working, Innovation, Entrepreneurship

### Cómo citar este artículo:

PUJOL, J. O.; RUIZ DE GAUNA, R. (2013). "La gestión de las entidades sociales en el nuevo contexto económico". Educación social. Revista de Intervención Socioeducativa, 52, p. 137-150

## ▲ La gestión de las entidades sociales en el nuevo contexto económico

La crisis económica afecta también a las entidades no lucrativas de carácter social. De forma muy notable y diversa, especialmente a las medianas. Algunas estimaciones no suficientemente contrastadas fijan entre un 20% y un 30% el número de entidades sociales que desaparecerán. Por un lado, por la mayor presión asistencial provocada por el incremento del número de personas que demandan servicios, pero también por la reducción de recursos económicos para poderles atender, procedentes, hasta ahora, en gran parte, de las diferentes administraciones públicas. También la tesorería se ha complicado de forma notable para poder funcionar con normalidad. El endeudamiento externo en los pagos de la administración, tanto si es para la compra de servicios o para subvenciones, pone a un mayoría de entidades en un callejón sin salida. La banca, históricamente, ya ha tenido poca tendencia a financiar el circulante de organizaciones sociales, y con la falta de crédito actual, sumada a los tipos de interés superiores a los márgenes de los servicios que pueden prestar las entidades, hace que sea prácticamente impensable la financiación externa.

**Gestionar correctamente es necesario para hacer sostenible el proyecto de las entidades sociales, así como para garantizar el futuro de unas organizaciones que vertebran la sociedad civil**

Estos hechos se suman a la sacudida de valores que la crisis provoca, en algún caso de forma positiva, pero a los que las entidades sociales deben encontrar cómo dar respuesta. La situación financiera global pone de manifiesto que valores como la avaricia, el crecimiento continuado y la falta de respeto por el medio tienen un límite y no conducen de forma continuada a un supuesto éxito. Hay que retomar la valoración de la constancia, el esfuerzo, la austeridad... Pero para hacerlo es necesario un marco de equilibrio en el que se pueda plantear como opción y no como reacción desesperada al fracaso. Estamos en una época de cambio profundo. Con unos retos que afectan al estado del bienestar, a la globalización social y de gobierno del planeta, más allá y por encima de la economía. Habrá que ver cómo mantener derechos fundamentales de las personas, y en especial de las más vulnerables, con la necesaria implicación de la sociedad y la responsabilidad de las personas, y cómo y quién debe financiar estos servicios reconocidos como derechos. Y también facilitar que las otras necesidades a las que no se puede llegar por la vía de los tributos se puedan abordar.

En este convulso contexto, la gestión de las entidades no lucrativas no es una cuestión menor, es un instrumento de primer orden para afrontar estos cambios y consolidar las organizaciones sociales que ofrecen un modelo propio. Y también una responsabilidad. Gestionar bien no es tan solo un arte, sino una técnica y un compromiso con las personas. Hay que ser más eficientes para llegar a más personas, y también más eficaces en la misión que oriente a cada entidad para transformar poco a poco este mundo injusto en el que intervenimos. Gestionar correctamente es necesario para hacer sostenible el proyecto de las entidades sociales, así como para garantizar el futuro de unas organizaciones que vertebran la sociedad civil.

Este artículo intentará aproximarse a los criterios estratégicos y operativos de una buena gestión basada en el rigor, en el dinamismo y en la flexibilidad ante las nuevas situaciones. El objetivo de estas páginas no es plantear unas recetas para superar la crisis económica, sino motivar una forma de evolucionar la gestión en un nuevo contexto que puede haber venido para quedarse. Y hacerlo con unos criterios útiles en cualquier entorno, pero especialmente necesarios en el actual.

## **Criterios estratégicos para la gestión en el nuevo contexto**

### **Orientación en la misión**

Una tentación de este momento es ponerse a revisarlo todo, a cambiarlo todo, acentuando aún más el desconcierto interno y externo. Como decía el Santo de Loiola, en tiempos de desolación, no hacer mudanzas. Es decir, si la misión ha respondido a necesidades sociales y éstas aún se mantienen, no hay que hacer grandes modificaciones. En todo caso, hay que pensar cuál debe ser la visión en los próximos años, pero manteniéndonos fieles al sentido último de nuestra entidad. Y encontrando caminos, tal vez nuevos, para lograrlo.

A veces, junto con la presión del entorno, ciertos debates ideológicos o una supuesta hipótesis de dónde encontraremos los recursos pueden precipitar un giro sin un destino claro. Se establece un discurso dominante o una moda sobre qué hay que hacer o cómo gestionar que podrían provocar un cambio en lo que es esencial en el rumbo de la entidad. Todo lo contrario, cada organización es una realidad en su entorno, que debe ser respetada y valorada y que conoce como nadie la realidad en la que se encuentra.

En esta reflexión merece la pena pensar cuál es nuestra aportación de valor. Es decir, para qué somos útiles, y si no lo somos, por qué deberíamos inventarnos. Esta es la verdadera razón de ser de la entidad, que seguro que aún puede estar plenamente vigente.

Y esa misionalidad hay que ejercitarla de acuerdo con los valores institucionales compartidos con la organización, que se pueden actualizar si es necesario.

Quisiéramos destacar algunos valores, especialmente relevantes en estos momentos, en relación con la gestión de las entidades no lucrativas:

- a) La ética<sup>1</sup>. Un conjunto de principios inspiradores de nuestra actuación, y unos comportamientos que responden a estos criterios. Si colectivamente nos hemos lamentado de la codicia humana, de la falta de valores que han conducido al mundo occidental a una crisis social y económica extraordinaria, nuestras organizaciones deben ser ejemplos de comportamientos íntegros, tanto para la sociedad y las administraciones, como para los trabajadores y voluntarios. No todo vale para el mantenimiento del proyecto.
  
- b) La eficiencia vinculada a la austeridad. Dado que gestionamos recursos procedentes en parte –según el tipo de entidad– de la administración pública, de donantes particulares, etc., y que nos orientamos a personas vulnerables, debemos ser extremadamente cuidadosos en el provecho que saquemos al dinero recibido, así como en actuar sin ostentaciones y aprovechando al máximo los recursos. En este sentido, no es preciso estar en la última tecnología informática, ni malbaratar el papel, ni renovar sillas o mesas porque hace años que las tenemos.

Estos valores forman parte de la cultura organizativa que es necesario potenciar y transmitir, especialmente con las actuaciones personales e institucionales. Son maneras de hacer que nos configuran como sector y nos dan credibilidad y legitimidad.

## Definir una estrategia propia de financiación

Ciertamente los tiempos cambian y son inciertos, y seguramente por esta razón resulta difícil fijar estrategias a medio y largo plazo, pero posiblemente por este mismo análisis es imprescindible determinar una hoja de ruta para orientar nuestros pasos y saber hacia dónde queremos ir, aunque sea necesario desviarnos para reorientarnos. La estrategia de captación de fondos debe ser propia, coherente, fruto de nuestros valores, nuestra misión, nuestro contexto, nuestros colaboradores... No podemos estar cada día repensándolo y revisándolo todo, y es necesario tener la cabeza clara para fijar una dirección, y seguirla cuando andamos perdidos.

En la definición de la estrategia, y en el momento actual, es especialmente relevante determinar la financiación, qué estructura queremos de ingresos públicos y privados y cómo trabajaremos para hacerla posible. Y, ciertamente, optamos por la diversidad de recursos económicos, que nos da independencia como sector y como entidad. Y hacemos también una propuesta de volumen, si queremos ser una organización grande o pequeña, con las posibilidades y riesgos que tienen cada una de las opciones.

Según los datos del Anuario 2009 de la Mesa del Tercer Sector Social y del Observatorio del Tercer Sector Social<sup>2</sup>, la financiación privada supone

un 51% del total del sector, si bien en las entidades más grandes estaba por debajo del 45%. Y en el caso del Estado español, los datos del Anuario del Tercer Sector Social promovido por la Fundación Luis Vives lo sitúa en un porcentaje inferior al 40%.

Seguramente, esta dependencia de la administración pública, y muchas veces de una única consejería o regiduría, ha determinado la afectación de muchas entidades que se han visto obligadas a reducir notablemente su acción, despidiendo a trabajadores o incluso cerrando. Evidentemente, no es lo mismo trabajar para una única administración (monocultivo) que repartir los servicios y el riesgo entre un gran número de administraciones. Planifiquemos lo que querríamos y la estrategia para conseguirlo.

Actualmente, se están desarrollando notablemente estrategias para la captación de fondos privados, tanto de carácter empresarial como personal, y con el apoyo de las grandes posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación y las redes sociales, como por ejemplo el *crowdfunding*<sup>3</sup>.

De todos modos, es preciso alertar sobre el necesario trabajo de comunicación de las entidades para posicionarlas adecuadamente y vincularlas a una causa que atraiga a los donantes. Son actuaciones a medio plazo que no tienen resultados inmediatos, y que requieren una gran profesionalidad.

Otra derivada de esta búsqueda de fondos propios –que será tratada en otro punto de este artículo– es la generación de actividades económicas rentables que generen excedentes y que puedan contribuir a la financiación de las organizaciones sociales. Algunos la denominan *empreneduría social*.

## El trabajo en red

Estamos en contextos de limitaciones de recursos, en que es necesario sumar voluntades, especialidades, visiones..., y no ir cada uno por su lado aunque, por determinados personalismos mal entendidos o por ingenuidades, cuesta trabajar conjuntamente. Puede ser positivo colaborar entre entidades, con organismos públicos e incluso lucrativos. Las modalidades de colaboración pueden ser múltiples, van desde una cierta coordinación a una fusión, como se explicitan en la publicación del Observatorio del Tercer Sector *Juntos por la sociedad*<sup>4</sup>.

Estamos en contextos de limitaciones de recursos, en que es necesario sumar voluntades

Ahora bien, merece la pena remarcar algunos criterios que posibilitan el éxito:

- Visión estratégica a medio y largo plazo
- Generar confianza institucional y personal
- Coincidir en elementos misionales y estratégicos, y partir de esta realidad para construir juntos
- Sumar expertezas y complementariedades

- Buscar que todo el mundo gane; si no puede ser ahora, más adelante, pero debe contemplarse
- Generosidad individual

El papel de las federaciones o coordinaciones es relevante para la articulación de estas redes dado que facilita el conocimiento entre personas y organizaciones.

## La responsabilidad compartida y la agenda propia

Con el crecimiento de las políticas públicas de atención a las personas, el Tercer Sector optó en muchos casos por gestionar servicios de titularidad pública, en parte como estrategia de financiación y como forma de impactar en la población desde sus valores y convicciones. Incluso nacieron entidades como forma de auto-ocupación o de aprovecharse de unos fondos públicos destinados a políticas para las personas, fondos que la administración preveía utilizar externalizando la prestación de estos servicios.

Ahora bien, cuando se ha producido la eliminación de algunos programas por parte de algunos ayuntamientos o comunidades autónomas, se ha mostrado la debilidad de las entidades, conduciéndolas en algunos casos a situaciones críticas. El Tercer Sector social no nació para ser el brazo ejecutor de las administraciones públicas que querían externalizar la prestación de servicios, sino que debe tener su propia identidad y agenda, para poder actuar con autonomía. Por tanto, el sector no lucrativo ejerce una responsabilidad querida sobre la articulación social y la gestión del espacio público, que no corresponde en exclusiva a las administraciones, y debe ser capaz de tomar la iniciativa en aquellos asuntos públicos que considere que entran dentro de su ámbito de actuación.

Este principio fundacional, ciertamente difícil de cumplir, permite la conexión con la sociedad. Es importante difundirlo socialmente como contraste a aquellos planteamientos que atribuyen tan solo a los poderes públicos la responsabilidad sobre el bienestar de las personas.

## Incidencia social y política

El Tercer Sector no tan solo debe denunciar y ejercer un control social sobre aspectos que afectan a los colectivos con los que trabaja, sino que debe también defender su modelo social y económico, y por tanto realizar un control público en esta doble dimensión. La participación y la democracia no se pueden limitar a votar cada cuatro años. La actuación de las entidades intermedias tiene que ver también con los aspectos de gestión que revierten en la viabilidad y, por lo tanto, en el modelo de atención de la iniciativa social.

**El Tercer Sector no tan solo debe denunciar y ejercer un control sobre aspectos que afectan a los colectivos con los que trabaja, sino que debe también defender su modelo social y económico**

Algunos exponen que no es posible gestionar servicios y defender a las personas. Ciertamente, existen condicionantes y lógicas diferentes, pero las prácticas demuestran no sólo que es posible, sino también modelos y sinergias que se pueden derivar que posibilitan esta crítica o denuncia responsable.

Mejorar en que la gestión facilite las finalidades de las entidades no es un tema menor. Y es necesario que el sector se dote de instrumentos potentes, como hacen otros, para la defensa legítima de su modelo, que además beneficia a las personas vulnerables. En estos momentos, algunos de los temas clave en la gestión de las organizaciones que reclaman cambios en los poderes públicos son:

- La discriminación en los concursos públicos de las entidades no lucrativas cuando los precios de las ofertas se comparan sin IVA, encareciendo además el precio de las administraciones públicas si contrata a una empresa mercantil a la que debe pagarle el IVA.
- El sobrecoste, al tratar Hacienda las entidades sociales como consumidoras finales, de los gastos de IVA que soportan las entidades no lucrativas exentas de tener que repercutir el impuesto.
- El impulso de una nueva Ley de Mecenazgo que favorezca la participación de la sociedad en el bienestar social, así como la libertad individual de dar.

## Criterios de gestión

Quisiéramos plantear una segundo nivel de reflexión más concreta, que debe responder también a la estrategia de cada entidad, pero que baja más a lo inmediato. Se trata de algunas de las diversas dimensiones de la gestión, que si se conducen correctamente se podrá superar mejor el momento de crisis económica actual. Es desde esta perspectiva que se abordará y no desde una exhaustividad sobre cada título.

## Indicadores de medida. Información interna y externa

Lo que no es susceptible de ser medido difícilmente se puede gestionar. Una organización seria, al nivel de su dimensión, debe tener establecidos unos criterios de medida sobre el impacto de su actividad y sobre aquellos puntos críticos del proceso. Son ejemplos una compatibilidad inteligible comparada con el presupuesto y el ejercicio anterior accesible, mes a mes, que la dirección debe poder analizar antes del día 15 del mes siguiente. También es necesario el seguimiento de la tesorería comparado con el plan de tesorería. Sin estos instrumentos es imposible conducir ninguna organización.

A partir de esta información, pero también desde el criterio de coste-beneficio, se pueden establecer otros parámetros para ir siguiendo la actividad. Pensamos en parámetros de orden laboral en entidades que son intensivas en recursos humanos, parámetros sobre la actividad que se lleve a cabo, medidas de alcance y de impacto de la misma, criterios de seguimiento de los objetivos anuales de los diferentes directivos, parámetros de seguimiento de la estrategia fijada.

En función del nivel de informatización de la entidad, en parte también vinculada a la naturaleza de su actividad, se podrá llegar a establecer un cuadro de comando integral. En todo caso, éste debe responder a una estrategia, a una cultura de seguimiento de los datos internos, y debe suponer una mejora real para la gestión.

El buen directivo debe comprender estos parámetros, seguirlos, saber interpretar las consecuencias que tendrán en el funcionamiento ordinario y en especial intuir tendencias con las consecuencias que cada tipo de secuencia puede tener en la sostenibilidad y la gestión de la organización.

Sería positivo, aunque tristemente difícil en el sector social, tener informaciones estadísticas periódicas de calidad sobre el conjunto del Tercer Sector y sobre los subsectores de actividad en que este actúa. Si el sector es económicamente relevante –por ejemplo, las residencias de personas mayores–, sí que suele haber estadísticas. Si el subsector es más asistencial, la calidad de la información cuantitativa es menos fiable y de no tan fácil acceso cuando queremos hacer comparaciones.

Nunca es un mal momento para empezar un trabajo en este sentido pero, probablemente, si no se establecieron unos criterios correctos en los años de bonanza ahora la entidad lo tendrá difícil para hacer la inversión y el esfuerzo que supone activar esta cultura de control de gestión cuantitativo interno. Hay que tener presente, además, que los datos, por sí mismos, no suelen decir tanto como las comparativas internas de evoluciones de este tipo de información. La intención, y en especial a partir de crecimientos o decrecimientos significativos, pese a ser necesaria, no es suficiente.

## Agilidad y anticipación en la toma de decisiones

La información cuantitativa periódica puntual facilita detectar las dificultades o las tendencias, probablemente conflictivas, con agilidad. La planificación debe tener en cuenta los posibles escenarios y, con ellos, los mecanismos que están en manos de la organización. Lo ideal es, con antelación y con la frialdad y perspectiva que ésta permite, haber fijado los criterios con los que “moveremos” las diferentes palancas de lo que disponemos. Eso quiere decir a partir de qué márgenes se reducen los costes laborales, sea por la vía

de los despidos o por la vía de las reducciones salariales. Un último ejemplo es decidir a partir de qué parámetros se cerrará o se redirigirá una línea de actividad porque es insostenible en sí misma y podría lastrar el conjunto de la organización en exceso.

Proactividad significa provocar que sucedan determinados hechos, hacer todo lo posible para que sea altamente probable que una organización derive hacia donde se quiere que derive o evolucione. Siempre es preferible ser proactivos que reactivos. Es más deseable prever por dónde irán los hechos, y antes de que nos abrumen actuar, que hacerlo reaccionando a lo que ya ha sucedido. Es preferible la revisión periódica del automóvil preventiva a la avería que la reparación del coche estropeado una vez nos hemos quedado averiados en medio de la carretera.

La prevención proactiva suele minimizar los efectos del incidente. Si cambiamos a tiempo los frenos del vehículo, probablemente, el coste será menor que si los cambiamos después de que se hayan estropeado, cuando los necesitamos.

Poder tomar decisiones proactivas en el momento actual requiere también capacidad de reacción rápida, visión, agilidad en la toma de decisiones y sobre todo en la aplicación de éstas.

Las organizaciones grandes no suelen ser ágiles en el cambio. La cultura positiva de la participación en muchas entidades sociales no favorece la agilidad, dado que hay que convencer a los líderes internos de la necesidad del cambio, y eso siempre es más difícil cuando tiene costes personales o afecta al proyecto de la entidad. Habrá que tener bien engrasados los mecanismos internos, las palancas del cambio que podemos tener que mover con tiempo suficiente antes de que necesitemos ejecutarlas. Concretar estas afirmaciones significa disciplina, una cultura en la organización, que hay que planificar e incluso ensayar, previamente a que la podamos necesitar en casos extremos.

Entre los elementos que habrá que tener bien claros destacan los criterios de gobernanza. ¿Tenemos una verdadera dirección de la entidad con un liderazgo consolidado o un *primus inter pares* que coordina? ¿Quién toma las decisiones, en qué momento y cómo se trasladan al conjunto del colectivo? Hay que pensar no tan solo en decisiones críticas que afectan a todo el mundo sino en pequeñas correcciones del rumbo que pueden evitar una maniobra brusca durante un conflicto grave.

Y en este escenario, contemplar la gobernanza de la institución, que los miembros de los patronatos o juntas directivas compartan visiones y estrategias de abordaje. Si en el último momento, cuando las cosas se complican mucho, se intenta tomar una decisión desagradable, resulta verdaderamente complicado. En este sentido es necesario ir trabajando la situación, las preocupaciones y las posibles salidas que debe proponer todo buen directivo.

La prevención proactiva suele minimizar los efectos del incidente

## Transparencia interna y externa. Vínculos con la sociedad y el equipo

Toda política de comunicación empieza por la estructura de la propia organización. No es razonable convocar a la plantilla de una entidad para explicar por primera vez el presupuesto anual o el cierre de un ejercicio cuando las cosas no van bien. Estos dos criterios, junto con la participación, que debería ser un principio habitual en las entidades no lucrativas, conducen a un estilo de hacer las cosas en el que los equipos deberían conocer con perspectiva el funcionamiento de su entidad y de la actividad en la que intervienen. Hay que establecer unos momentos de rendición de cuentas, unos documentos privados y públicos que recojan esta información, así como los criterios en base a los cuales se difunden.

La comunicación va más allá de la mera transmisión de una información definida en un momento determinado. Nosotros optamos por la transparencia en las grandes cuestiones. Transparencia como derecho del colaborador, como forma de identificarlo con la organización y su misión, y como forma de hacerlo cómplice cuando sea preciso tomar decisiones difíciles. Tener al equipo implicado revertirá siempre en una mejora de la calidad del servicio, de la acción social que se lleve a cabo.

De la misma forma que infundimos una confianza interna fruto de una cultura de la transparencia es bueno ganarse la confianza de los diferentes agentes del entorno: sociedad, población, administraciones públicas, posibles donantes y patrocinadores... Una organización social gana legitimidad cuanto más transparente es, lo que no quiere decir que no haya aspectos concretos que no tenga sentido divulgar. Las personas evaluamos lo que percibimos por las trayectorias definidas. Si lo habitual son noticias positivas, explicaciones razonadas y rendimientos de cuentas que denotan eficacia, siempre se comprenderán mejor que las explicaciones proactivas de dificultades vividas.

Estos principios, a nuestro entender, cobran más validez y son aún más vigentes en la sociedad de la información, dado que cualquier persona con un solo *tweet* de 140 caracteres puede llenar la red de consideraciones sobre un hecho, lo que hace aún más relevante que este *input* caiga en un contexto previamente definido, lo más positivo posible, claro y transparente.

## Capacidad de innovación y emprendeduría

No existe una técnica para hacer posible la innovación y la emprendeduría. No existe un método que aplicado nos dé como resultado nuevos proyectos o nuevas formas de hacer. La gestión puede, únicamente –y de hecho ya es mucho–, fijar unas condiciones que lo hagan posible, o incluso altamente posible. Sin tener un punto propio, las políticas hacia las personas han ido

surgiendo en títulos anteriores. Un equipo motivado, identificado, que comprende la organización, comparte la misión y trabaja con entusiasmo para ésta, sería la base mínima para avanzar en innovación y emprendeduría.

La gestión de toda organización acaba modelando la cultura de funcionamiento de la misma. Si ésta está definida con perspectiva y no es de vuelo corto, habremos fundamentado el cambio en positivo. Al sustrato cultural hay que añadirle ingredientes objetivos que favorezcan la reflexión: información interna y externa, respeto y refuerzo por la creatividad, espacios de diálogo, espacios reforzados de contraste, agilidad por el cambio, superando las resistencias habituales, el recuerdo continuado de la misión y la visión –se llegue por el camino que se llegue–, recursos materiales para hacer posible la innovación y emprendeduría...

No se trata de ir replanteándose todo una vez al mes, pero sí tener claro en qué momentos del ciclo de vida de toda organización hay que innovar en cada una de sus dimensiones. Hay que avanzar a los momentos de declive de un servicio, y replantearlo, hay que encontrar indicadores que nos identifiquen el inicio de un declive.

La innovación no debe ser únicamente de definición del producto o servicio, que también, sino de procesos de prestación del servicio, de modelo de actividad, organizativa, de procesos, tecnológica, etc. O incluso más radical cuando se plantean estructuras jurídicas, alianzas estratégicas o funciones para la incorporación de sinergias que verdaderamente aporten valor. Cierta disciplina en el análisis de la cadena de valor de todo proceso y de toda organización debe motivar cambios que respondan a la nueva realidad del momento. Habrá unos momentos más fáciles para incorporar los cambios y otros más complejos. Reflexionemos sobre las oportunidades, sobre el coste en energía que supone cada cambio e incorporémoslo cuando el valor que nos aporte sea significativamente superior al coste que siempre tiene y que no es prudente menospreciar.

La innovación debe ser de definición de procesos de prestación del servicio, de modelo de actividad, organizativa, de procesos

Y de la innovación a la emprendeduría, con nuevas líneas de actividad si son sensatas y soportan el análisis de un “plan de negocio”, aunque puedan suponer perder una parte de las líneas de actividad de nuestra identidad. Cáritas ha sido, históricamente, un vivero de proyectos de auto ocupación o de prestación de servicios sociales o de reciclaje, que ha facilitado de forma sostenible la emergencia de nuevos proyectos de emprendeduría social. Fundació La Caixa y otras organizaciones premian, especialmente en el momento actual, la emprendeduría cuando busca paliar los efectos de la crisis en los más débiles y convertir en actividad económica lo que era menospreciado en los momentos de efervescencia del sistema.

Impulsar la emprendeduría es, por lo tanto, una forma de diversificar los recursos económicos y de hacer más sostenible la entidad, intentando encontrar espacios nuevos y/o de mercado, en los que se pueda cobrar a los

destinatarios, que permitan mayor independencia y estabilidad. Muchos ateneos tienen en su sede social un bar que, además de ofrecer un servicio, genera unos ingresos para el funcionamiento. La creatividad determina la propuesta de acción con la que responder a una oportunidad. La habilidad está también en saber convertir en oportunidad un problema, una carencia o una necesidad. Reiteramos que se trata de un conjunto de habilidades que surjan del trabajo y de la reflexión. El momento actual requiere de ellos para hacer sostenibles las organizaciones y dar respuesta a las crecientes necesidades sociales.

## Flexibilidad en la adquisición de los factores necesarios para la organización

La crisis económica ha supuesto un nuevo orden en la compra de productos y servicios. Parece que cualquier oferta o presupuesto es susceptible de una rebaja por el propio ofertante o por otro. Sin embargo, y como es obvio, todo tiene un coste real, y comprar por debajo de éste puede comportar consecuencias negativas a corto o a medio plazo. En toda relación comercial las dos partes deben poder ganar, pese a que en el momento actual queramos minimizar el beneficio del proveedor y de los factores que le permiten la producción del producto o servicio.

Teniendo claros estos criterios sugerimos una revisión sistemática de precios con los diferentes proveedores, desde quien nos alquila un inmueble a quien no suministra papel. Probablemente, los actuales proveedores reducirán precios o aparecerán proveedores nuevos, cuya solvencia mínima debe ser contrastable. Un trabajo ordenado debe permitir mantener las compras a un menor precio. Si la compra es relevante conviene obtener información sobre el momento del proveedor y sobre su trayectoria honesta. Quedar afectados por procesos concursales a medio suministro provoca dificultades añadidas que pueden dificultar la gestión de la entidad.

Esperar, sin base racional, la llegada de “tiempos mejores” no puede hacer otra cosa que empeorar la situación

La compra más relevante que realizamos las organizaciones sociales es la contratación laboral, la cual, en el momento actual, también se ve muy afectada ya que suele ser uno de los pocos márgenes de maniobra que se tiene para reducir los costes de cualquier organización prestadora de servicios. No nos referimos ahora a las políticas de personal abordadas en artículos anteriores<sup>5</sup> sino a la especificidad de tener que reducir costes laborales.

El primer criterio, bajo nuestro parecer, es la anticipación máxima en las decisiones de costes para acotarlas. Esperar, sin base racional, la llegada de “tiempos mejores” no puede hacer otra cosa que empeorar la situación. A partir de la información que podamos tener con la máxima antelación, debemos calcular los costes máximos asumibles y tomar las decisiones que correspondan. Con todas las consecuencias que suponga para las personas y para la organización, pero es más conveniente realizar unos despidos en un

momento determinado que hacer un expediente de regulación de ocupación (ERO) mucho más drástico al cabo de un año. Es importante que la dirección, con perspectiva, analice dónde se puede prescindir o recortar que lo tenga que hacer otra dirección al cabo de un tiempo, buscando ya únicamente la supervivencia de la entidad.

Tomada la decisión con la máxima antelación conviene decidir cuál es la mejor organización. Las decisiones pueden ir desde la pérdida de algún lugar de trabajo en el área donde los ingresos no alcanzan el presupuesto, ni es previsible que lo alcancen, a una reducción de salarios en toda la organización. Los asesores laborales nos ayudarán en este tipo de decisiones, pero es fundamental el buen criterio de las direcciones y órganos de gobierno. La distribución solidaria entre toda la plantilla, con reducciones salariales proporcionales a cada nivel salarial, tiene sentido cuando es el conjunto lo que no es viable. Ahora bien, si hay un área prescindible o que su cuenta de explotación ha entrado en pérdidas y se constata difícilmente recuperable, hay que ver si tienen sentido mantenerla y “castigar” a toda la organización con una reducción salarial. Y lo mismo a nivel general. Tal vez, hasta hace unos años, nos podíamos permitir unos gastos generales significativos en estructura y a partir de ahora eso ya no es sostenible.

Como en todo, ante la crisis, los responsables de la gestión deben objetivar al máximo las situaciones y tomar, sin carga afectiva, las mejores decisiones para el mantenimiento de la misión de las organizaciones. Y una vez tomadas, hay que ejecutarlas con la máxima humanidad y respeto posible hacia las personas. La mayoría de decisiones deben soportar unas explicaciones públicas objetivamente razonables, pese a que a los afectados les resulte difícil de aceptar. La comunicación interna debe haber anticipado cualquier decisión dura laboralmente.

Josep Oriol Pujol i Humet  
Director general de la Fundación Pere Tarrés  
opujol@peretarres.org

Rafael Ruiz de Gauna i Torres  
Director de Relaciones Institucionales  
Formación, Consultoría y Estudios  
Fundación Pere Tarrés  
rruiz@peretarres.org

- 
- 1 Como referencias de códigos éticos de organizaciones no lucrativas tenemos el *Código ético de las asociaciones de Barcelona*: <http://www.codietic.cat/documents-organitzacio.html>; o el *Código ético de las fundaciones catalanas*: [http://www.ccfundacions.cat/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=60&Itemid=55](http://www.ccfundacions.cat/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=60&Itemid=55)
  - 2 Anuario del Tercer Sector Social 2011: [http://www.anuaritercersector-social.cat/general.php?seccio=sc\\_an09\\_pub&idioma=Cs](http://www.anuaritercersector-social.cat/general.php?seccio=sc_an09_pub&idioma=Cs)  
Y anuario del Tercer Sector Social en España 2010: <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/54589.html>
  - 3 Para ampliar la información, se puede consultar los múltiples documentos de la Asociación Española de Fundraising: [http://aefundraising.org/documentacion/index\\_1.html](http://aefundraising.org/documentacion/index_1.html)
  - 4 En el apartado de publicaciones del Observatorio del Tercer Sector se puede encontrar *Juntos por la sociedad. Experiencias de colaboración en el Tercer Sector Social catalán*: <http://www.observatoriortercersector.org/>
  - 5 PUJOL, J. O. "Las personas: fundamento de las entidades no lucrativas". En: *Revista de Educación Social*, nº 18. Barcelona: Fundación Pere Tarrés, mayo-agosto, 2001.
-