Calidad, auditoría, plan estratégico y, también, examen de conciencia

Francisco Lorenzo

Sociólogo, Director del área de Acción Social de Cáritas Española

Según se recoge en el III Plan Estratégico de la Plataforma del Tercer Sector: *el Tercer Sector de Acción Social es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar*.

Más allá de la definición formal, hablar del Tercer Sector, es referirnos a entidades con forma jurídica propia (asociación o fundación, en la mayoría de los casos), sin ánimo de lucro y «fuera del sector público», que desarrollan proyectos (de atención directa, de sensibilización, de incidencia política…) orientados al bienestar y a los derechos de la ciudadanía (la lucha contra la pobreza, la exclusión, la discriminación…).

Cabe destacar también el **carácter voluntario** de estas entidades, pues la mayoría de ellas cuenta con la participación de un significativo número de personas voluntarias (en torno a 2,5 millones en total). Ahora bien, son muchas las organizaciones que además cuentan con personal remunerado; es más, un proceso significativo que ha tenido

lugar a lo largo de las últimas décadas, ha sido la **profesionalización** de determinados puestos y servicios propios de estas entidades.

Sobre esta cuestión se han generado gran cantidad de debates y reflexiones, por lo que no trataremos con este texto ni de reabrir, ni de cerrar de manera definitiva dicha cuestión. Daremos por hecho que, **en la medida en la que esta profesionalización conlleva una mejora** de las **iniciativas** desarrolladas, de los **servicios** prestados a quienes más los necesitan y de la **gestión** de (casi siempre escasos) recursos con los que se cuentan para ello, **debe considerarse una buena noticia**[1].

Este proceso se ha visto reforzado también por cierta tendencia a la **sofisticación de las propias entidades**. No es extraño, por ello, que algunas organizaciones soliciten apoyo a empresas especializadas para que les ayuden a trabajar sobre certificaciones de calidad, herramientas de gestión, definición de un plan estratégico, medidas para una mayor transparencia económica, estrategias para la sostenibilidad, campañas de comunicación y de captación de fondos, medición del impacto…

Y, en un nuevo acto de confianza, reconocemos que todo ello es imprescindible en la medida en la que **no se lleva a cabo como mera cuestión formal o estética**, sino que pretende un mejor funcionamiento, una mejor atención a sus destinatarios y una mejor rendición de cuentas.

Ahora bien, insistiendo de nuevo en la necesidad de todo ello (evitemos así caer en la tentación de la demagogia más burda), sugiero un proceso de reflexión y revisión complementaria que nos ayude a mejorar cuestiones también fundamentales para las entidades del Tercer Sector; de cara a **no renunciar –por olvido o distracción –al sentido último que tiene la sociedad civil cuando se organiza en favor del bien común**.

Dado el carácter *de fondo* de las cuestiones que se van a plantear, se recomienda llevar a cabo este proceso de reflexión de manera ***sosegada, íntima y periódica***… es decir, como esos ***exámenes de conciencia*** de los que hablaban algunas abuelas.

Consideramos que tiene sentido abordar estos dilemas en los distintos espacios en los que se estructura la entidad: tanto en los órganos de máxima decisión, como en el grupo local de voluntariado, ya que, aun con diferente nivel de responsabilidad, el sentido y la estrategia debería construirse desde todos estos lugares.

La propuesta es revisar los siguientes dilemas:

- Sostenibilidad vs. orientación a destinatarios.
- Interés propio vs incidencia.
- Adaptación individual vs. transformación estructural.
- Receptores vs. participantes.

Sí, efectivamente, reconozcamos la trampa tendida a quien está leyendo este artículo: en los cuatro dilemas propuestos, ambas posiciones pueden ser compatibles e incluso deseables, por lo tanto, obligar a elegir (y a descartar una de las opciones) es tramposo e incluso irresponsable. Por ello, no debemos entenderlos como decisiones excluyentes, sino como tendencias en la que podamos identificar a qué dedicamos más tiempo, recursos, esfuerzo, motivaciones…

Además, cabe señalar que estas cuestiones son menos relevantes en el caso aquellas entidades en las que destinatarios y socios coinciden (las llamadas «asociaciones de usuarios»).

Hechas las aclaraciones, vayamos a ello:

Dilema 1

El primer aspecto sobre el que reflexionar responde a una

pregunta de sentido: ¿para quién?

Imaginemos una comarca rural en la que hay un único Centro de salud. Imaginemos también que, por diferentes motivos, este dispositivo se cierra. No resulta complicado entender quiénes son los principales perjudicados de esta decisión.

Traslademos ahora esta cuestión al Tercer Sector: ¿Quiénes son las personas más afectadas en caso de que tuviéramos que cerrar nuestra entidad? ¿Serían los destinatarios, las personas contratadas, las voluntarias…?

Sí, es cierto que el médico también se vería perjudicado en la situación hipotética mencionada, pero, resulta evidente que, en términos cuantitativos y cualitativos, las peores consecuencias serían para los vecinos que dejarían de contar con un servicio que les resulta imprescindible.

En el Tercer Sector, periódicamente debemos formularnos esta pregunta y tratar de responderla con honestidad pues, la auto-referencialidad supone un riesgo a tener en cuenta.

Dilema 2

En ocasiones las entidades buscan espacios de relación con la Administración Pública. Entre otras cosas, para recordar que la garantía de derechos es competencia pública pues, de lo contrario, se asume el riesgo de la arbitrariedad.

En ocasiones también, el objetivo de estos espacios de trabajo es solicitar una serie de ventajas para el funcionamiento de la propia entidad.

Como ya se ha mencionado anteriormente, ambos objetivos son legítimos e incluso recomendables en la medida en la que permitan a las entidades dar un mejor servicio a sus destinatarios.

Ahora bien, si los espacios de trabajo están orientados al interés propio en lugar de a la incidencia (cambio de

políticas públicas en favor de los destinatarios) aparece de nuevo la tentación de «ser para nosotros mismos».

Dilema 3

Son muchas las personas y entidades implicadas de manera habitual en nuestro ámbito de trabajo y en los procesos en los que nos vemos inmersos; tanto internos, como externos (personas contratadas y voluntarias, personas atendidas, Administración pública, empresas, socios y donantes, medios de comunicación…).

Interactuamos con todas ellas. Ahora bien, no a todas les pedimos, les proponemos o incluso, les exigimos el mismo nivel de cambio en sus conductas cotidianas.

Deberíamos preguntarnos por tanto si estamos orientados a promover la adaptación individual a un modelo que no cuestionamos y, por ende, no queremos transformar.

Dilema 4

Por último, y en parte relacionado con el dilema anterior, una de las asignaturas pendientes (a pesar de los avances producidos en los últimos años) tiene que ver con la participación de los destinatarios en las propias organizaciones.

Las personas contratadas y voluntarias que integran las mismas, tienen capacidad de decidir sobre su funcionamiento y orientación. No solo acuden a *ejecutar* sino también (en mayor medida) a proponer, evaluar, organizar… los proyectos e incluso cuestiones estratégicas de la propia entidad.

¿Tienen esa posibilidad las personas atendidas o son (les reducimos a) meros receptores de bienes o servicios?

En resumen, el Tercer Sector debe velar periódicamente por

evitar la tentación de convertirse en una estructura orientada a la gestión de su propia subsistencia. Su dimensión política (el bien común) solo se consolida en la medida en la que se centre en las personas destinatarias, en el reconocimiento de su dignidad y en la garantía de sus derechos. Y para ello, las entidades deben apostar por hacer las cosas cada vez mejor, por tener los recursos adecuados y los marcos legislativos necesarios, pero sin olvidar que estas cuestiones son solo mediaciones y no el objetivo que en el pasado impulsó su creación.

[1] No descartamos eso sí, plantear más adelante, una reflexión sobre si el proceso de institucionalización de la solidaridad dificulta al Tercer Sector ser sociedad civil movilizada.