

# El Tercer Sector debe ser estratégico en la creación de valor para la sociedad

Si a veces es difícil establecer colaboraciones entre organizaciones, más lo debería ser llegar a compartir y trabajar conjuntamente aspectos del desarrollo de sus respectivas estrategias. Pero ayer se rompió este tópico y tres organizaciones no lucrativas (ONL) mostraron el proceso que han desarrollado en estos últimos meses fruto de su voluntad de superación.



Doscientas personas directivas de ONL llenaron el auditorio del Cosmocaixa, junto con otros representantes de empresas y sector público

La jornada tuvo lugar este miércoles 16 de abril en el Cosmocaixa de Barcelona ante un auditorio de más de 200 representantes de otras ONL del tercer sector social así como de otros sectores interesados en una experiencia que en nuestro país tiene un carácter fuertemente innovador.

Las tres entidades que han compartido su experiencia de gestión estratégica con el acompañamiento experto de **Responsabilidad Global** son la **Fundación Pere Tarrés**, el

**Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales (Intress)** y el **Instituto de Reinserción Social (IReS)**, los dirigentes de las cuales han manifestado que *"las tres entidades compartimos un interés en progresar en la gestión de nuestras respectivas estrategias mediante herramientas avanzadas como el Cuadro de Mando Integral (CMI)"*.

El miércoles 16 de abril tuvo lugar en el Cosmocaixa un acto de transferencia de conocimiento vinculado a un proyecto desarrollado colaborativamente por tres entidades del tercer sector, con el apoyo de la Obra Social de la Caixa y el Departamento de Acción Social y Ciudadanía de la Generalitat de Catalunya.



Uno de los grandes retos de las entidades del tercer sector es la mejora de su capacidad estratégica. El modelo del CMI está concebido especialmente para la gestión estratégica de las organizaciones en el nuevo contexto de Sociedad del Conocimiento y se basa en la importancia que actualmente ha adquirido la estrategia en los procesos de desarrollo organizativo encaminados a generar un mayor impacto social y la sostenibilidad de éste.

La acción ha sido patrocinada por la **Obra Social de la Caixa** y por el

**ICASS** de la Generalitat de Catalunya. Tanto **Carlos Vidal-Quadras**, por la Obra Social, como **Isabel Montraveta**, del ICASS, se han manifestado por la mejora de la gestión de las entidades del sector social. Vidal-Quadras ha remarcado el esfuerzo de haber adaptado la herramienta al sector y de haber trabajado en una batería de indicadores de referencia.

Montraveta, que es subdirectora general de Gestión de Recursos del Instituto Catalán de Asistencia y Servicios Sociales (ICASS) del Departamento de Acción Social y Ciudadanía de la Generalitat de Catalunya, ha afirmado que nos hace falta disponer de un tercer sector potente y más cuando se están poniendo en marcha nuevos marcos legales como las leyes de servicios sociales, de dependencia o de contratos del sector público, con las repercusiones que pueden tener para el tercer sector.

**Rafa Ruiz: "mientras las empresas se fusionan, las ONL vamos elucubrando"**

**Rafael Ruiz de Gauna**, director del Instituto de Formación de la Fundación **Pere Tarrés**, ha defendido el CMI para ayudar a pensar la estrategia y ha pedido una mayor orientación de las entidades a la política de resultados de las actividades, valorando el impacto social que se genera.

Definir la estrategia implica pensar en el medio y largo plazo y pensar en cómo organizarse. Pero también obliga a escoger quiénes deben ser los compañeros de viaje, puesto que para hacer frente a ciertos retos harán falta estructuras de mayor dimensión. Ha lamentado que mientras que observamos como las empresas se fusionan, las ONL vamos elucubrando y hablando de nuestros valores pero con lentitud para hacer pasos relevantes.

**Jaume Garau: "si no aportas datos a la Administración tienes una debilidad importante"**

**Jaume Garau**, exdirector de Calidad de Intress, ha definido las estrategias del sector público respecto a las ONL en tres tendencias: las partidistas o marcadas por intereses políticos; las económicas o de obtención de servicios baratos; y las orientadas a obtener una calidad óptima. Para Garau, depende de qué enfoque prevalezca, obtendremos relaciones clientelares, satisfacción unilateral de la administración pública, o soluciones a problemas sociales importantes.

Ante estas dinámicas, hace falta ver como nos posicionamos –ha dicho Garau- y ha apuntado que el CMI puede favorecer un sistema de medida sostenido, transparente y concentrado en los temas centrales que permita a las entidades poder comunicar el valor creado tanto a nivel interno como respecto a la administración pública y a las otras partes interesadas.



Mesa Inaugural, compuesta por Montse Tohà (IReS), Carlos Vidal-Quadras (Fundació la Caixa), Isabel Monraveta (ICASS), Rafael Ruiz (Fundació Pere Tarrés) y Jaume Garau (Intress)

**Montse Tohà: haría falta una batería de indicadores compartidos del tercer sector**

**Montse Tohà**, directora de IReS, se ha centrado en su presentación en la perspectiva de la clientela y ha destacado las dos características más diferenciales: la incorporación de los grupos de interés y el hecho que usuarios y financiadores no coincidan. Ello conlleva que el propósito de los autores del CMI de incrementar el valor de la clientela se deba reconvertir en la mejora de la creación de valor para todas las partes.

Tohà ha acabado su exposición reclamando que haría falta disponer de una batería de ciertos indicadores compartidos entre las entidades del tercer sector, lo que facilitaría una mejor comunicación y poder mostrar el valor conjunto que se aporta a la sociedad.

**Víctor Bayarri: es importante la carga de conocimientos que la organización acumula durante la planificación**

**Víctor Bayarri**, director de Alter-Civites, ha iniciado su disertación sobre la planificación estratégica constatando que todavía nos vemos mucho como lo que no somos (no lucrativos...) y ha afirmado que cualquier organización que quiera tener futuro debe saber qué es, qué quiere ser y contextualizarlo en la sociedad donde se encuentra.

Acerca del ejercicio de la planificación, Bayarri ha indicado que **muchos esfuerzos fracasan por incapacidad de gestionar el cambio** y ha resaltado que un error recurrente es el de creer que ya se ha planificado lo suficiente, cuando lo más importante es la carga de conocimientos que la organización acumula en ese periodo.

Dos aspectos serán clave –según Bayarri- en el desarrollo del tercer sector: si será capaz de generar colaboraciones entre entidades y si será capaz de evolucionar hacia un marco de gobernanza con los otros actores sociales. Respecto al último aspecto ha puesto encima de la mesa la posible **configuración del tercer sector como un agente social más** junto a la patronal y los sindicatos puesto que puede tener la representatividad de unos intereses sociales diferentes y complementarios.



Rafael Ruiz (Fundació Pere Tarrés), Cristina Pérez (IReS) y Jaume Garau (Intress) explican las respectivas experiencias

### **Fundación Pere Tarrés, Intress e Ires han mostrado cómo elaboraron el CMI**

En el corazón de la jornada, las tres entidades convocantes han mostrado cómo elaboraron el CMI. Para **Intress** la reflexión surgió de la vocación de hacer consultoría para el tercer sector desde el mismo tercer sector, lo que los motivó a mirar de ser coherentes y ejemplares. Según **Garau**, percibieron que el CMI no los llevaba hacia un modelo cerrado de planificación sino hacia una herramienta dinámica.

En nombre de IReS, la subdirectora **Cristina Pérez** ha contextualizado que el modelo de gestión de la entidad había acontecido cada vez más difícil puesto que se había crecido mucho y todo se había vuelto más complejo. Por ello tomaron la opción del CMI ya antes del proceso conjunto con las otras dos entidades. Ha valorado la relevancia de hacer un seminario conjunto con un espíritu colaborativo por la dinámica de aprendizaje compartido generado.

En el caso de la Fundación **Pere Tarrés**, la implantación se ha hecho de manera piloto en la unidad de consultoría 'Proyectos Sociales' y, a parte de los aspectos más exitosos como la integración y la coherencia de los procesos o la satisfacción de haber trabajado en común, también se han remarcado las dificultades para desarrollar indicadores adecuados de impacto social. En su caso, los cuatro lemas que han generado para cada uno de los temas estratégicos les ha ayudado a comunicar mejor su estrategia a los públicos internos y externos. **Ruiz** ha remarcado varios aprendizajes obtenidos entre los cuales la plasmación en el Mapa Estratégico del 'vector tiempo'.

En el último tramo de la jornada, cinco expertos han intervenido en un panel sobre como hacer visible el valor que creamos. Para **Francesc**



**Reguant**, jefe del Gabinete del Departamento de Agricultura y experto en CMI, **el CMI es óptimo para gestionar los activos intangibles** de una organización. De hecho, ha remarcado que **no es tan importante pretender contabilizar-los como saberlos gestionar** adecuadamente. En referencia a la herramienta del CMI ha añadido que hace falta ser lo suficientemente heterodoxo para introducir los cambios necesarios para adecuarlo a cada realidad, y que ha remarcado positivamente que en el modelo presentado se hayan incrementado las cuatro perspectivas clásicas con un quinta sobre el impacto social.



La mesa final estuvo integrada por Cristina Pérez, como presentadora, Francesc Reguant (experto), Xavier López (Grup Clade), Isabel Montraveta (ICASS), Josep Maria Canyelles (Responsabilitat Global) y Oriol Renart (Alter Co)



**Xavier López**, director general del **Grup Clade**, que agrupa cooperativas catalanas muy importantes, ha lanzado un mensaje contundente y realista sobre la fuerza del mercado, advirtiendo que **no se debe ver la competencia como una amenaza sino como una oportunidad**, que por otro lado es inevitable. El problema –ha añadido– es que **a menudo hemos mirado demasiado adentro y hemos focalizado más el producto que no el propio destinatario**. Según López, hemos de estar **dispuestos a colaborar con otros operadores**, pero lo importante es que podamos **competir en el mercado en igualdad de condiciones**.



Respecto a la cuestión de como hacer visible el valor que creamos, **Isabel Montraveta**, subdirectora del ICASS, ha aclarado que si lo debemos comunicar quiere decir que tenemos claro que creamos valores, y ha indicado que de hecho **la misión de todas las organizaciones del tercer sector es crear valor social**. Para Montraveta, el hecho de que las empresas estén haciendo propuestas de responsabilidad social debe retar a las entidades sociales a hacer una contraofensiva. Ha acabado su intervención exhortando al aumento de la autoestima de nuestras organizaciones sociales.



**Oriol Renart**, director de Alter Co., ha explicado cómo las compañías desarrollan algunas prácticas de responsabilidad social, especialmente en aspectos de acción social como por ejemplo el voluntariado de empresa.



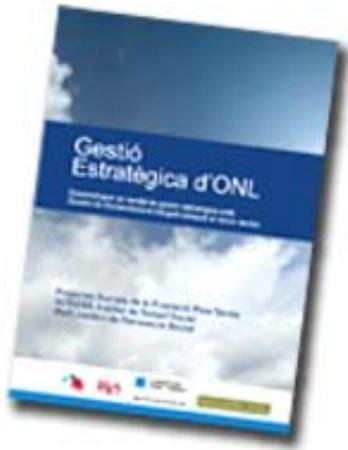
**Josep Maria Canyelles**, promotor de **Responsabilitat Global** y director de este proyecto de CMI para las organizaciones no lucrativas, ha iniciado su aportación lamentando el retraso en incorporar el CMI en nuestro país, e indicando que el CMI es absolutamente válido tanto para empresas, como para el sector público y el social, y así lo demuestra su experiencia tanto en empresas como en organizaciones públicas y sociales.

Los cambios fundamentales y acelerados que se están produciendo en el mundo obligan a recuperar un cierto sentido estratégico, hasta el punto de que **para una ONL ya no es suficiente decir que se dispone de una misión noble o que no se tiene ánimo de lucro, sino que hace falta mostrar en el día a día como se crea valor y como se quiere crear en el futuro**. Canyelles ha remarcado la validez del CMI con cuyo objeto.

Desgraciadamente, **cuando se habla de la responsabilidad social de las ONL, todavía se focaliza limitadamente la transparencia**, aspecto que sin dejar de ser relevante es una fase dentro el proceso de gestionar un sentido estratégico de la responsabilidad. Para Canyelles, **la principal responsabilidad social de las ONL es crear valor para la sociedad y el CMI es la manera de garantizarlo y poderlo comunicar de forma que a la vez generemos confianza**.

El coloquio final ha mostrado algunas de las inquietudes y preocupaciones actuales del tercer sector. Fruto de las intervenciones, **Jaume Garau** ha señalado que mientras que, ante la

actual recesión económica, el gobierno pone dinero para atenuar el golpe para las empresas constructoras, o bien en otros momentos se han puesto muchos recursos para procesos de reconversión industriales, **el tercer sector no recibe ninguna atención especial e incluso los esfuerzos de las propias entidades para mejorar su gestión no reciben ninguna línea de apoyo de las instituciones u obras sociales.**



Por su parte, **Xavier López** ha expresado la opinión de que si las administraciones públicas no escuchan al sector es porque no se ha sabido articular el peso suficiente, de forma que el problema es interno.

Las personas asistentes al acto han recibido un ejemplar del libro, el cual supone una reflexión sobre la aplicación de CMI a las entidades del sector no lucrativo.

Si tienen interés, pueden solicitarlo en [www.collaboratio.net/forms/jornada---](http://www.collaboratio.net/forms/jornada---)



Dirección del proyecto:



Patrocinio:



[www.peretarres.org](http://www.peretarres.org)

[www.intress.org](http://www.intress.org)

[www.iresweb.org](http://www.iresweb.org)

Para más información pueden contactar con:

Josep Maria Canyelles (móv. 670 600 223)

[jmcanyelles@collaboratio.net](mailto:jmcanyelles@collaboratio.net)

[www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)