

La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas

JOSEP MARIA CANYELLES I PASTÓ

Promotor del think tank www.ResponsabilitatGlobal.com, y socio de Vector5
Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social de ACCID.

Fecha de recepción: 8/01/12

Fecha de aceptación: 4/03/12

RESUMEN

El desarrollo de la responsabilidad social corporativa ha sido intenso durante la primera década del siglo XXI y ha ido consolidándose como un enfoque de gestión de las mejores empresas. Si bien inicialmente aparentaba ser un modelo sólo apto para grandes corporaciones, la realidad y la lógica de su desarrollo ha mostrado que también las pequeñas y medianas empresas y también las otras organizaciones no mercantiles tienen un campo por recorrer en la formalización de esta materia.

Así, la responsabilidad social no afecta sólo a las empresas de carácter mercantil sino que las organizaciones no lucrativas, como las administraciones públicas, también tienen el deber de mostrar cómo ejercen, gestionan y mejoran su responsabilidad hacia la sociedad. La transparencia y responsabilidad son cualidades a suponer en un sector que se mueve desde la no lucratividad y con una orientación en general al bien común, pero la legitimidad se ha de conquistar día a día por la vía de la aceptación social y la calidad. Las ONL deben asumir ciertos compromisos porque eso es lo que ciudadanos, usuarios, socios, clientes, esperan. Y lo harán de acuerdo con modelos propios que respondan a la manera como una ONL crea valor para la sociedad.

El artículo justifica la necesidad de que las ONL empiecen a generalizar la gestión de la RS y aporta ejemplos sobre la casuística, defiende la necesidad de desarrollar modelos adecuados al sector que no reproduzcan miméticamente los modelos concebidos para las

grandes empresas y establece algunas líneas que deberían contemplar, sitúa la RSO en clave de trabajo para unos territorios socialmente responsables, y finalmente muestra una iniciativa para promover la gestión de la RS en el sector no lucrativo.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social, organizaciones no lucrativas, tercer sector, transparencia, RSO

ABSTRACT

The development of corporate social responsibility has been intense during the first decade of the century and has been consolidated as a management approach of the best companies. While initially appeared to be a model suitable only for large corporations, reality and logic of development has shown that small and medium enterprises and other business organizations have a field to go in the formalization of this matter.

Thus, social responsibility is not confined to companies of a commercial nature but non-profit organizations such as government, also have a duty to show how exercise, manage and improve their accountability to society. Transparency and accountability are qualities to assume in an industry that moves from the non-profitability and a general orientation to the common good, but the legitimacy is to conquer every day by way of social acceptance and quality. Social Responsibility must make certain commitments because that is what citizens, users, partners, customers, expect. And do so in accordance with their own models that respond to how an Social Responsibility creates value for society.

The paper justifies the need for nonprofits begin to generalize the RS management and provides examples of individual cases, defends the need to develop suitable models to reproduce mimetically sector models not designed for large enterprises and provides some lines that should see, places the Social Responsibility in key areas of work for a socially responsible, and finally shows an initiative to promote the management of the RS in the nonprofit sector.

KEYWORDS

Social responsibility, nonprofit organizations, third sector, transparency.

1. Introducción

Ya hace más de una década que el concepto de Responsabilidad Social se empezó a introducir con fuerza y vinculado a una realidad que se presentaba diferente de lo que habían sido los marcos de relación entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, más basadas tradicionalmente en la filantropía y el patrocinio.

Esta disciplina académicamente se conoce como responsabilidad social corporativa pero también es conocido por otras denominaciones y no tiene una definición única pero se suele considerar que corresponde a la integración voluntaria, por parte de las empresas u organizaciones, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y sus relaciones con sus interlocutores. Es una forma de gestión que se define por la relación ética de la organización con todos los públicos con los que se relaciona, y por el establecimiento de objetivos compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad.

En su última comunicación⁶³, la Comisión Europea presenta una nueva definición de la RSE como «la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad». También se especifica que para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las inquietudes sociales, ambientales, éticas, de derechos humanos y de consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, para: a) maximizar la creación de valor compartido para los propietarios / accionistas y para las otras partes interesadas y la sociedad en general; b) identificar, prevenir y atenuar los posibles impactos adversos.

Este enfoque de gestión comenzó a desarrollarse en el corazón de algunas empresas pero hoy se incorpora en todo tipo de organizaciones, ya sean mercantiles, públicas o sociales, cada una de acuerdo con el grado de impacto que puedan tener en la sociedad y en el entorno.

2. RS en las organizaciones no lucrativas

Desde un primer momento, y sobre todo cuando las empresas más avanzadas comenzaron a comunicar sus compromisos y su cumplimiento,

63. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Comisión Europea. Bruselas, 25.10.2011.

las prácticas de RS fueron observadas con interés por parte de los diferentes grupos de interés, y entre ellos las administraciones públicas y las organizaciones no lucrativas, lo que dio lugar a algunas líneas adaptativas.

Las Administraciones públicas territoriales tendieron a hacer acciones de fomento de la responsabilidad social de las empresas mientras que las organizaciones no lucrativas (ONL) acentuaron la capacidad de hacer búsqueda de patrocinadores para los programas.

En poco tiempo, las ONL fueron descubriendo que estaban ante un modelo que no implicaba más recursos económicos o no necesariamente, pero que en cambio abría las puertas a un nuevo modelo de relaciones, que lo que requería no era meramente una mayor acción comercial de captación de recursos sino una adaptación a un vector de desarrollo que algunas empresas estaban llevando a cabo. Asimismo, el sector público se dio cuenta de la pertinencia de reflexionar sobre cómo este nuevo modelo afectaba el mismo sector público en todos sus niveles, más allá de modelos clásicos de ética en la gestión pública.

Sea debiendo adaptarse o acentuando la reflexión sobre la propia responsabilidad social, el paso dar por algunas empresas había tenido un efecto significativo. Incluso aceptando que el número de empresas comprometidas en RS es limitado, la capacidad de marcar una línea de progreso para las empresas y para el conjunto de las organizaciones había sido lanzada al mercado y a la sociedad.

3. Un reto para la Responsabilidad Social

3.1. De la RSE ...

El hecho que más cabe resaltar de la integración de las preocupaciones de la sociedad en las operaciones comerciales es que se ha desarrollado en el corazón más estratégico del negocio de ciertas empresas que han tenido la visión según el cual su futuro pasaba por esta especial sensibilidad.

Este nuevo sentido de la responsabilidad que las empresas adquieren voluntariamente ante la sociedad se está desarrollando fruto de la conciencia creciente de la comunidad, la evidencia de la insostenibilidad de ciertos modelos productivos, la fuerza de los clientes, la presión de organizaciones sociales y agencias públicas... Pero un análisis limitado en términos de ética y de presión de las partes no sería válida para todas las empresas. En la nueva economía, las empresas tienen la necesidad de gestionar sus activos intangibles, sus valores corporativos, la reputación de su marca, el ta-

lento de sus trabajadores, toda la dimensión material que fundamenta cada vez más los procesos de creación de valor.

Es un nuevo contexto en el que se hace evidente que las prácticas de RS no son ninguna moda sino que se enmarcan en estrategias de alto nivel de las corporaciones. Hoy crear confianza entre las partes ha pasado a ser un requerimiento.

3.2. ... *AIRSO*

Dentro de este enfoque de gestión y desde la perspectiva empresarial, se suele situar las ONL como un stakeholder. Pero la demanda interna y externa de responsabilidad social no afecta o no debe afectar solamente las empresas de carácter mercantil. Las ONL, como las administraciones públicas, también tienen el deber de mostrar cómo ejercen, gestionan y mejoran su Responsabilidad.

De hecho, podríamos empezar haciendo referencia a casos de malas prácticas de todos conocidas, u otras malas prácticas menores que forman parte, como cualquier otro sector, de la cotidianidad. No se trata de hacer tremendismo pero no se puede obviar que el sector no lucrativo basa su capacidad de crear valor en su credibilidad y legitimidad, y este es su bien máspreciado, que hay que saber gestionar con rigor.

De hecho, el tercer sector es la institución que ofrece más credibilidad social. El «Barómetro de Confianza», realizado por el grupo Edelman y presentado en la cumbre del Foro Económico Mundial de Davos, sitúa a las ONG entre los grupos mejor valorados por la sociedad: en España obtuvieron un 65% de credibilidad ante el 45% de las empresas, 35% de los medios de comunicación y 33% del gobierno.

Las ONL no pueden olvidarse de la necesidad de saber ganar legitimidad día a día, sabiendo afrontar los nuevos retos y las nuevas inquietudes y sensibilidades de la sociedad. La credibilidad no se obtiene gratis o en virtud de la no lucratividad o de la mera nobleza de una misión. La marca y los atributos asociados no salvarán si no se saben generar nuevas legitimidades. No sólo hay que ser éticos sino que además hay que saberlo gestionar, demostrar, comunicar, exigir ...

Ya sabemos que con la buena voluntad no basta y hay que dar respuesta a los requerimientos y escrutinios sobre la efectividad de los programas. Pero además, es que no podemos hacer perder el tiempo, el dinero y las energías a nadie: ni a los voluntarios que donan su tiempo, ni a los financiadores que nos apoyan, ni a los propios trabajadores que ponen su compromiso, ni los mismos dirigentes que ponen nuestra responsabilidad. Una

organización que no esté dotada de un buen gobierno no está garantizando la sostenibilidad de su proyecto ni la efectividad. Si no nos aplicamos con todas las herramientas disponibles hacia donde hemos manifestado que queremos ir podemos estar siendo no suficientemente diligentes con nuestra responsabilidad.

Además, para una ONL, la aplicación de unas normas éticas de buen gobierno, como muchas empresas comienzan a practicarlo no debería suponer ningún gran esfuerzo. Aunque no siempre sea así, casi se le deberían presuponer y realmente deberían formar parte de su dimensión filosófica más profunda. Empezando por la primera responsabilidad que es exigible a una entidad –observando la dimensión en que puede flaquear más– y que es el ejercicio de una planificación cuidadosa que no haga derrochar los esfuerzos empleados. Los dirigentes de las ONL emplean el dinero de personas que lo ponen a su disposición con la intención de que los apliquen a la misión de la entidad con la máxima eficacia, generando un impacto en la sociedad, y con la máxima eficiencia posible. Asimismo, las administraciones que aportan dinero público con las mismas expectativas condicionadas a un interés general.

La transparencia y responsabilidad son cualidades a suponer en un sector que se mueve desde la no lucratividad y con una orientación en general al bien común. Una generalización de estos valores en el conjunto de la gran cantidad y diversidad de organizaciones existentes así como una aplicación firme y decidida por parte de las organizaciones que están en condiciones de marcar la línea mejorará su legitimidad. En un contexto en el que, más allá de las simpatías y complicidades, la legitimidad se ha de conquistar día a día por la vía de la aceptación social y la calidad.

Las entidades sin ánimo de lucro no sólo no deben considerar la RS una moda, sino que deben asumir también ciertos compromisos. Y lo harán de acuerdo con modelos propios que respondan a la manera como una ONL crea valor para la sociedad. La RS ha reflexionar, hay que gestionarla, y se comunicará. Esto es lo que ciudadanos, usuarios, socios, clientes, esperan de las organizaciones de cualquier índole que están aquí y quieren seguir estando.

Desde el sector no lucrativo no se puede relegar la RS en una mera buena práctica: al contrario, hay que encontrar el valor esencial que tiene y que se vincula íntimamente al fortalecimiento de la comunidad. Bajo este prisma es fundamental concebir que la RS no conforma un paradigma sólo de las empresas sino de todas las organizaciones. Tanto la propia Administración como las Organizaciones No Lucrativas tienen un gran recorrido a realizar en su compromiso, y este será uno de los retos de los próximos años

para el que habrá un fuerte liderazgo, para asumir retos de transparencia, capacidad relacional, impacto en la sostenibilidad, compra ética ... Por ello, junto a la RSE (de la Empresa) podemos hablar de la RSO (de las Organizaciones) y de la RSA (de las Administraciones), cada una con su especificidad. Y entendida como un desarrollo ad hoc para el propio sector.

El sector no debería instalar en una posición enfocada meramente a como captar recursos de las empresas. El RS es un enfoque propio de una sociedad compleja, que responde a demandas diversas y nos abre a retos diversos. Nos debe permitir mejorar la gobernanza global y de cada territorio, como promueve las Naciones Unidas; nos debe servir para convertirse en una economía competitiva basada en el conocimiento y que mantenga la cohesión social, como pretende la UE, y es una de las dimensiones que nos debe servir para definir el nuevo contrato social y la sociedad del bienestar. Y todo ello es un elemento altamente significativo para un proyecto de construcción del país, en la medida que tiene esta capacidad de alinearse, desde el compromiso y los valores, la visión de la sostenibilidad ecológica, la sostenibilidad y el desarrollo económico, y el desarrollo y la cohesión social.

4. ¿Qué es la Responsabilidad Social?

La Responsabilidad Social es una política de empresa para la que la organización incorpora estratégicamente en sus procesos de creación de valor las perspectivas de los agentes que legítimamente toman parte en el interés de la empresa (trabajadores, clientes, ciudadanos, proveedores, financiadores, reguladores, agentes sociales, organizaciones sociales, lógicamente la propiedad en su caso, etc.) y específicamente un compromiso con la sostenibilidad global (ambiental, social, económica). Este comportamiento basado en el diálogo y en la buena ciudadanía corporativa se orienta a una visión estratégica de mejora de la gestión de sus activos intangibles (talento de los equipos humanos, confianza de los clientes, solidez de las relaciones en la cadena, licencia social para operar, reputación, marca ...) y pretende garantizar la sostenibilidad del propio proyecto.

Cambiamos ciertas palabras de la definición aportada y veremos que es plenamente válida para ONLs. La legitimidad, la sostenibilidad, e incluso la gestión de la marca son realidades y necesidades de nuestras organizaciones. Pero la RSE no es una mera transparencia de informaciones, es un proceso orientado a la creación de valor y así es como también lo han de concebir las organizaciones y este es precisamente el gran reto que tienen

las ONL: definir como crean y cómo quieren crear valor en el futuro. Y ser capaces de demostrar su efectividad, sostenibilidad, legitimidad. Por tanto, el RSO las debe llevar no tanto a hablar de emisiones de CO₂ sino a hablar sobre todo de la congruencia de su Misión y de cómo la ponen en valor.

Entre las muchas definiciones de RS que se han elaborado, esta podría ser apropiada para las ONL: La organización que gestiona su responsabilidad social es aquella que asume como finalidad o principio operativo crear y maximizar el valor para sus grupos de interés mediante un comportamiento ético, receptivo a las inquietudes sociales, y corresponsable al servicio de la sostenibilidad y del desarrollo humano.

4.1. Ordenamos la casuística

Los ejemplos que nos pueden servir para reflexionar sobre lo que significa la responsabilidad social de las ONL serían interminables, y más si cruzamos todos los múltiples aspectos de la responsabilidad social con la variedad y diversidad dentro del sector no lucrativo. Veamos unos cuantos ejemplos para ilustrar:

- Un ateneo cultural ha introducido medidas para minimizar los impactos ambientales, ya sea en los consumos eléctricos, de agua o de materiales diversos, haciendo recogida selectiva, y sensibilizando a las personas que participan. Ya utilizaban criterios de compra local, pero ahora la complementan con otros criterios de compra responsable.
- Una organización de voluntariado social trabaja en red con las otras entidades del barrio y ha entrado a formar parte de la Federación, lo que permite que todos sus voluntarios estén asegurados y reciban una formación tanto de sensibilización como vinculada a la actividad que llevan a cabo.
- Una entidad castellera ha integrado toda una familia de Senegal. Desde esta entidad de cultura popular han facilitado con toda normalidad una labor social de acogida de personas inmigrantes y acceso a redes comunitarias. Además, hoy ya no sorprende ver un anjaneta con la piel oscura!
- Una entidad sin ánimo de lucro que presta servicios educativos y de ocio ha incorporado una política de igualdad de género y de conciliación de la vida laboral y familiar, y permite especialmente que trabajen jóvenes que compatibilizan el trabajo con los estudios.
- Una entidad que trabaja por la cultura de la paz y la solidaridad hace público su plan estratégico para los próximos cinco años, como mues-

tra de transparencia para que las personas que quieran colaborar, profesionales que quieran optar a trabajar –los hay– o empresas que quieran establecer algún modelo de partenariado estable puedan valorar la adecuación a lo que les interese.

- Una comunidad de propietarios y vecinos participa activamente en las fiestas del barrio y, además, sensibilizan a una anciana que vive sola sobre cómo debe comportarse ante los desconocidos, o avisa a los servicios sociales cuando hace días que no sale de casa. También se han preocupado por tener medidas de ahorro de luz y catalanizar los carteles de los pisos.
- Un club deportivo ha fomentado entre sus equipos infantiles y juveniles que los valores de la deportividad y el juego limpio estén por encima de la mera competitividad, con una tarea de sensibilización de los padres, de los jugadores y de toda la institución, entrenadores y personal del club. La iniciativa también ha focalizado el respeto a la diferencia, en referencia a la diversidad de orígenes de los integrantes de los clubes deportivos.
- Una entidad ambientalista ha decidido que las personas que se encuentren en paro no paguen cuota de socios. Así no sólo evitarán pérdidas de capital humano o que vivan la situación con dificultades sino que incluso puede ser una oportunidad para captar personas que puedan destinar tiempo a desarrollar nuevas habilidades.

Todos estos casos se podrían considerar buenas prácticas ambientales y sociales, y sabemos que sería bueno poder generalizar en un número más elevado de entidades.

Las entidades sin ánimo de lucro son una parte importante de la sociedad y es un espacio donde se dan muchas interacciones que suelen estar marcadas por la voluntariedad, a diferencia de los entornos laborales y oficiales. En este sentido, constituyen un marco muy adecuado para desarrollar valores personales y comunitarios.

Es muy probable que las buenas prácticas descritas hayan surgido del azar de una circunstancia, una persona que ha hecho una idea, ... Pero si creemos que sería bueno generalizar este tipo de comportamientos organizacionales, y que deben formar parte de una reflexión básica en cualquier entidad, esto tiene nombre: responsabilidad social. Y es que las entidades no lucrativas también deben gestionar su responsabilidad social.

4.2. Gestión del cambio

En el fondo, estamos ante una necesidad de gestionar el cambio dentro del sector y, como es propio de una situación tal, podríamos hacer referencia al típico ejemplo de la rana hervida⁶⁴, siempre tan interesante para explicar cómo un organismo pierde la capacidad adaptativa si no tiene conciencia de los cambios que están sucediendo a su alrededor, o no los sabe interpretar.

Por ello, es necesario que sepamos poner los ejemplos correctos, que no sólo apelen a la ética sino claramente a la necesidad y urgencia del cambio. Por ejemplo, en el marco de unas jornadas recientes, dada la realización de la Maratón por la Pobreza de TV3 que aporta recursos a través de las ONL, mostramos un caso hipotético dirigido a entidades de dimensión pequeña:

- Una entidad recibe una aportación extraordinaria importante para luchar contra la pobreza: 100.000 euros (podría ser, por ejemplo, proveniente de la Maratón por la Pobreza). Una parte importante se destina a comprar productos para cubrir necesidades básicas (alimentos, higiene, ropa, material escolar ...). La entidad lo compra a proveedores habituales, pero mientras que antes se trataba de cantidades menores, ahora se trata de muchos más recursos. Un tendero del pueblo –que precisamente colaboró con la Maratón– hace una carta al diario lamentando que la entidad social haga la totalidad de sus compras de alimentos y productos de higiene a un establecimiento de la competencia.

Se trata de una situación que se podría dar perfectamente y que ilustra por qué incluso las entidades locales y de pequeña dimensión deben pensar en términos más complejos, no conformarse a pensar que lo que es hecho con toda la buena voluntad del mundo no requiere más esfuerzo de mejora porque eso conduce a la mediocridad ya los riesgos organizativos y de legitimidad.

64. Si ponemos una rana en un bote de agua caliente, ésta saltará inmediatamente para huir de una situación peligrosa, mientras que si el bote hay agua a temperatura natural se quedará. El experimento consiste en calentar lentamente el agua con la rana y observar cómo ésta se dirige hacia la muerte ya que no sabrá darse cuenta del aumento producido lentamente en la temperatura de los alrededores. No es necesario que reproduzcamos el experimento pero sí que podemos extraer aprendizajes muy interesantes sobre la condición humana y las organizaciones.

4.3. Atender las peculiaridades del sector

Pero no nos quedamos en un enfoque de gestión de riesgos; nos referimos a un modelo centrado en la capacidad de generar impactos sostenibles vinculados a la propia misión, y que al mismo tiempo incorpore de manera importante la transversalidad o el foco de Territorio Socialmente Responsable. Para no quedarnos en la superficialidad, ponemos algún ejemplo que pueda favorecer la reflexión sobre la profundidad de la RSO:

- A menudo se puede criticar una empresa porque tiene un objetivo único centrado en el beneficio económico a costa de una falta de criterios más sensibles en otros campos, en la manera de hacer las cosas. También encontramos entidades con una misión cultural que no tienen en cuenta criterios ambientales, o entidades con una misión ambiental que no tienen en cuenta criterios de diversidad cultural. Dejando de lado el objeto económico o social de la empresa o la entidad o la magnitud de los impactos de cada una, hay una base común en el sentido de focalizar un único objetivo y no tener suficiente capacidad para integrar formas de hacer que integren otras sensibilidades como criterio o principio.
- A menudo podemos encontrar en un mismo territorio iniciativas sociales que abordan objetivos idénticos y que no tienen capacidad de colaborar, lo que genera grandes ineficiencias y dificulta poder avanzar más rápidamente en el abordaje de los retos. Muy a menudo se ha hablado de la necesidad de trabajar en red en el territorio, lo que sería una manera de actuar con mayor responsabilidad social, aunque, debido a la gravedad de la crisis, en muchos casos ya se ha llegado tarde a la lógica colaborativa y ahora lo que convendría son fusiones para generar más economía de escala. También el sentido de responsabilidad social debería llevar a las organizaciones a valorar objetivamente y desapasionadamente cuál es la mejor manera de crear valor social y hacerlo con mayor efectividad.

4.4. El RS como marco para legitimar el cambio

Podríamos considerar que de las ONL ya se espera una pauta de comportamiento excelente en todas las formas de proceder, lo que a veces puede ser asfixiante cuando se supone que deberían comportarse de maneras que nadie más hace y, además, con unos recursos a menudo muy limitados.

Estas expectativas pueden llegar a suponer una dificultad en la gestión

ordinaria y sobre todo cuando hay que tomar decisiones que de entrada serían contrarias a los valores que se espera que guíen su comportamiento. Por ejemplo, cuando una exigencia interna o externa supone trabajo y costes añadidos, como una gestión ambiental óptima o cuando se ha de producir un despido.

La gestión de la RS lejos de profundizar en este presunto ahogo, supone una liberación, porque los valores dejan de formar parte de un concepto ético utópico y ucrónico y pasan a formar parte de un modelo de gestión empresarial, donde hay que contraponer los diferentes vectores que tensionan nuestra gestión socialmente responsable.

De la mano del RS podemos articular, valorar, priorizar, rendir cuentas, y ponderar como llevamos a cabo las decisiones en un modelo iluminado por valores humanísticos, sociales, éticos... que deben garantizar una sostenibilidad que es a la vez social, ambiental y económica, y que hay que equilibrar adecuadamente porque la mayor irresponsabilidad ante la sociedad sería hundir el proyecto en aras de una decisión presuntamente ética pero de menor impacto respecto a las otras consecuencias.

Gestionar la RS supone gestionar la complejidad, sin matarla. Algunas organizaciones, ya sean lucrativas, sociales o públicas, cada una en el desequilibrio que le es consustancial, tiene tendencia a limitar la complejidad presente en la realidad para tomar las decisiones de manera más simple. El reto que comparten todas las organizaciones que hoy aspiren a la excelencia social es saber gestionar esta complejidad, incorporándola, poniéndola en valor.

Cuando una entidad se hace mayor y aumenta la toma de decisiones que aparentemente pueden topar con valores muy interiorizados, es necesario un modelo que permita visibilizar que no se cambian los valores sino que se gestionan en un entorno más complejo.

Josep Oriol Pujol⁶⁵ hace referencia a estos límites éticos y culturales y detecta que a veces hay que decidir a partir del criterio del mal menor, porque no hay otro posible, pero al hacerlo se provoca una desafección en el personal propio y en el entorno inmediato. Y no tomar la decisión puede llegar a hacer inviable el proyecto por ser insostenible económicamente o poco competitivo en unos mercados como pueden ser el sanitario, el socio-sanitario u otros.

65. Artículo *Límits de la governabilitat i la gestió de les ONL*. Josep Oriol Pujol, Director general de la Fundació Pere Tarrés, en su boletín electrónico. 04.02.10 www.peretarres.org/wps/wcm/connect/peretarres_ca/peretarres/home/difusio_coneixement/butlletins/butlleti_fpt_opina/butlletins_fpt_opina_articles/Limitgovernabilitatilagestioonl - cv

5. El modelo RSO

Un modelo de gestión de la RSO no puede ser una mera adecuación de los que se utilizan para las empresas, sobre todo si tenemos en cuenta que estos ya parten de una orientación más concebida para grandes empresas que para pymes, lo que aumenta la distancia respecto a lo que sería útil para las ONL. Por otro lado, a menudo son más conocidos los estándares de información, concebidos para elaborar memorias, que los de gestión, lo que confiere un carácter poco práctico para unas organizaciones que deberían tener como principal prioridad la mejora de la gestión que un enfoque de base más comunicativa. El RS no debe focalizarse sólo los procesos de rendición de cuentas que, más allá de la importancia obvia que tienen, no son sino la última de las medidas a emprender.

De entrada es mucho más relevante comprender qué entendemos por RS en el sector correspondiente, RS ante quien, como llevarla a cabo, qué finalidad y qué orientación, qué prioridades ... Y esta relevancia de la que hablamos y esta comprensión sobre su encaje sólo tienen sentido si creemos que el fenómeno de la RS se enmarca en una dimensión estratégica de la gestión de las ONL y del desarrollo del sector de las ONL. Es decir, si creemos que el futuro del sector, su desarrollo, e incluso su propia existencia y justificación tienen que ver con la manera como estas organizaciones ejercen su responsabilidad y como saben obtener una mayor legitimidad.

Definir un modelo propio para el sector tiene sentido en la medida que las organizaciones que se acogen bajo este amplio y diverso paraguas tienen un modelo de creación de valor sustancialmente distinto del que corresponde a los otros sectores de la economía y más singularmente de lo que corresponde a las empresas privadas que buscan la generación de beneficios económicos para el accionariado e inversores. No tendría mucho sentido plantearse la elaboración de un modelo singular si no partiéramos de la consideración de las particularidades, características, retos, etc., que hacen de este un sector diferente y con identidad propia.

5.1. *Idea central del modelo RSO*

Las ONL son por encima de todo organizaciones al servicio del desarrollo humano y social y, como tales, tienen una dimensión teleológica muy afinada. Es decir, que apuntan hacia una modificación en la realidad de su entorno, a un cambio para hacer que la realidad se adecue más a su ideal, se ajuste más a lo que según su ideario explícito o implícito desean para la sociedad.

Sin duda también puede haber organizaciones menos ambiciosas, más funcionales, donde su reto tácito puede llegar a ser el de proveer un medio de autoempleo para sus integrantes, pero no son éstas las que justifican hablar de un sector con identidad propia. La caracterización jurídica no podría ser pues la particularidad central.

Para definir un modelo de RS para las ONL, hay que partir del modelo básico de creación de valor de estas entidades. No nos sirve para este propósito partir de la amplitud del sector si entendemos éste como el conjunto de las organizaciones que tienen la particularidad de estar constituidas bajo una fórmula jurídica no lucrativa.

5.2. Áreas del modelo RSO

A menudo, al hablar de la RS del sector no lucrativo, se han magnificado las palabras transparencia y coherencia, que obviamente están en el centro del modelo pero que no lo explican por completo, en el sentido de que la transparencia requiere con carácter provisional la gestión de los aspectos donde sea necesario progresar, y que la idea de coherencia puede transmitir un carácter relativo a unas prácticas que, más que coherentes, deberían ser inherentes al espíritu propio del sector.

Por ello, atendiendo al debate abierto que supone hablar de los ámbitos de la RSO, sugerimos dos ideas más concretas y precisas sobre las que basar este enfoque de gestión para las ONL:

- La principal responsabilidad de una ONL ante la sociedad es generar impactos positivos y sostenibles que den respuesta a la misión que fundamenta la existencia de la organización.
- Una ONL debe integrar las inquietudes y retos presentes en la sociedad que tengan una base ética, ya sea en materias ambientales, sociales, comunitarias, económicas ... al menos como un principio o criterio de actuación, aunque no conforme un objetivo central de la organización.

La primera afirmación puede tranquilizar mucho a los responsables de una ONL en el sentido de que no parece aportar un exceso de esfuerzo añadido. Efectivamente, para una empresa la RSE no significa pasar a ser una ONG. A menudo decimos que la RSE no debería implicar hacer más cosas que como empresa no nos corresponden sino hacer diferente las cosas que hacemos. Es una manera muy simplificada pero clara de expresar que no estamos hablando de filantropía o de enfoques no integrados. Esta

misma reflexión se puede aplicar a una ONL: la RSO no quiere decir convertirse en una empresa, y la RSO no debería implicar hacer más cosas que como ONL no nos corresponden sino hacer diferente las cosas que hacemos. En este caso, implicaría focalizar más claramente el sentido misional y garantizar que se crean impactos reales y que toman un carácter sostenible. Estaríamos hablando de efectividad.

La segunda afirmación ya puede inquietar más, porque puede parecer incongruente con la primera, pero no es así. Una ONL puede tener una misión cultural o ambiental, pero eso no quita que no tenga unas responsabilidades ambientales o culturales, inversamente asignadas. El hecho de que nuestra misión y los objetivos de trabajo focalicen la cultura no tiene nada que ver con el hecho de que no podamos adoptar algunos principios o criterios ambientales; de la misma manera, el hecho de que nuestra misión sea ambiental, no conlleva de ninguna modo que no podamos incluir criterios o principios que favorecen la gestión de la diversidad. En el fondo, estamos enriqueciendo el funcionamiento de la organización, integrando la complejidad, dando más valor a nuestra propuesta misional, y en absoluto la distorsionamos.

Junto a estos dos principios que hemos querido focalizar, encontraríamos otras grandes áreas de gestión de la RSO:

- **Buen gobierno:** se trata de asegurar la pervivencia de la organización porque sirve a una misión que tiene un sentido vigente, que genera un impacto, desde unos valores, con coherencia, y con una capacidad de adaptarse al futuro (visión, cambio, innovación).
- **Legitimidad:** se trata de hacer el trabajo bien hecho (calidad, rigor), con la máxima efectividad (eficacia, eficiencia, trabajo en red), y con el reconocimiento de las partes interesadas (diálogo y transparencia para con los grupos de interés).
- **Dimensión económica:** se trata de garantizar la sostenibilidad económica de la organización a la vez que generar un impacto positivo en los grupos de interés.
- **Personas:** se trata de hacer uso de las personas (laborales, voluntariado) al servicio de la misión, facilitando que para ellas la organización sea un instrumento de realización personal y profesional.

Si entendemos la RSO como un mero ejercicio para cumplir, para dar ejemplo, porque toca ... estaremos perdiendo el tiempo. ¡Ya hay suficientes procesos, burocracia e indicadores! La tentación fácil para las ONL de aplicarse los modelos propios de las empresas no produciría el resultado

esperado. Podríamos decir: ¡Qué gran éxito: no generamos impacto ambiental, no hacemos trabajar niños, y no practicamos la corrupción! ¡Pues ya podemos continuar criticando a los demás! Si el RSO no nos debe servir para cubrir ningún expediente (que nadie nos pide: no hay ninguna obligación) hemos de desear que nos sirva para tensar la cuerda para progresar en nuestro modelo de gestión orientado a la creación de valor. Por lo tanto, el tercer sector debe poner el énfasis en otras cuestiones que le son más propias (sin desatender de manera adaptada las que ya están planteadas para el mundo empresarial). Por poner otros ejemplo concretos:

- Participación en los aspectos fundamentales de la organización, es decir, en las dimensiones estratégicas. La pregunta sería: ¿Elaboramos las estrategias a través de la participación?
- La sostenibilidad del apoyo económico. ¿Damos el pescado o la caña? Se trata de buscar el equilibrio entre un apoyo necesario y a veces urgente y la no generación de mecanismos de dependencia.
- Trabajo en red. ¿Cómo maximizamos la creación de valor y el impacto y la sostenibilidad de estos procesos valiéndonos de estrategias colaborativas?

O podríamos ir más lejos, a partir de reforzar aspectos importantes en la lógica metodológica del RS, considerando que, como principio general, una organización del sector no lucrativo debería dotarse de un código ético propio, aprobado por el máximo órgano de dirección y disposición de sus grupos de interés. Las más pequeñas pueden suplirlo con la adopción de unos criterios éticos sin necesidad de desarrollar íntegramente un código ético mientras que las más grandes deberían asegurar su cumplimiento mediante un comité de ética.

Respecto a la rendición de cuentas, también habría que enfocar bien el modelo, ya que una mera transposición del que utilizan las empresas nos llevaría a tener que buscar datos de impacto ambiental que, si bien no dejan de ser importantes, a menudo no están en el tuétano del modelo. Para una ONL una de las rendiciones de cuentas más importantes, sino la que más, hace referencia a los impactos generados en relación con su misión. Estos sí que son datos que su obtención merece un gran esfuerzo aunque comporte un gasto.

¿Por qué motivo las entidades no lucrativas deben recibir beneficios públicos? ¿Por la no lucratividad? No parece una causa razonable: si una empresa durante cinco años no tiene beneficios y no puede repartir dividendos. ¿También se debería poder acoger, pues? Más bien deberíamos

buscar la justificación en su potencial de creación de valor de interés general y no monetarizable (léase capital social). Las ONL y el conjunto del sector deberían poder mejorar la capacidad de rendir cuentas sobre este aspecto fundamental.

6. El RSO hoy

Si son relativamente pocas las empresas que gestionan la RSE, lógicamente son muchas menos las ONL que han incorporado este estilo de gestión de una manera integrada y metodológica. Entre las organizaciones que sí la han incorporado hay algunas de las más grandes o bien de otros que provienen de modelos de gestión muy cuidadosa, que integraron la calidad y más recientemente han dado el paso al RSO.

Entre ellas podemos citar algunas que han participado en dos programas dirigidos a empresas liderados por el Consejo General de Cámaras de Cataluña.

- En 2008-09, se llevó a cabo el programa RSE.pime (www.rsepime.cat), y entre las 29 pymes había cuatro fundaciones y una asociación: Fundación Catalana de Cooperación, Fundación Plataforma Educativa, Fundación Privada Instituto de Medicina Predictiva y Personalizada del Cáncer, Fundación Privada Ramon Noguera de Girona, y Asociación de comerciantes Gran Centre de Granollers.
- En 2011-12 se ha llevado a cabo el programa transparencia (www.transparencia.cat), y entre las 64 pymes han participado cuatro fundaciones: Integral, Sale, Migajas, y Caras.

También hay muchas organizaciones que han suscrito códigos éticos como el de las Asociaciones de Barcelona, iniciativas como el Pacto Mundial, u otras iniciativas sectoriales como puedan ser en aspectos de calidad, ambientales, o la misma Carta del Voluntariado de Cataluña.

Es importante el papel de las federaciones a la hora de promover iniciativas conjuntas, tales como códigos éticos compartidos u otras líneas de trabajo. Por ejemplo:

- La Federación Catalana de ONGD: a partir de las movilizaciones de la plataforma 0.7 en 1994, con el incremento del número de entidades y de sus actuaciones en el Norte y el Sur, la FCONGD toma conciencia de la necesidad de crear su propio instrumento de auto-

rregulación y aprueban un Código ético y de conducta en 1997, el primero del estado español en esta materia. Pocos meses después se aprueba una modificación de estatutos que le da carácter de obligatoriedad.

- La Mesa de Entidades del Tercer Sector Social de Cataluña prevé trabajar la RSO dentro de su plan estratégico en dos objetivos: III.O.4.A.2. Fortalecer la legitimidad y el prestigio del sector garantizando la coherencia interna de las entidades de primer, segundo y tercer nivel con los valores de calidad, transparencia y rendición de cuentas, y potenciando la responsabilidad social corporativa; IBO5.A.1. Crear un foro de pensamiento y de reflexión del tercer sector social de Cataluña para—de entre otros objetivos— avanzar en la inculturación de la I + D en los sistemas y las técnicas de gestión y en la introducción de criterios de responsabilidad social.
- La Federación Catalana de Voluntariado Social está promoviendo el conocimiento del RSO entre sus entidades federadas, a partir de seminarios en el territorio. La iniciativa tiene la voluntad de ayudar a hacer un cambio cultural en el sector y facilitar el acercamiento al sector empresarial. Esta iniciativa ha sido consecuencia de la organización del Marketplace, un gran espacio de encuentro entre empresas y ONL, que pretende dar un salto adelante en los modelos de relación.

Entre las iniciativas más conocidas encontramos la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG⁶⁶ promovida por la Fundación Lealtad, que ofrece a particulares y empresas información independiente, objetiva y homogénea sobre las ONL para ayudarles a decidir con qué colaborar. Esta información se basa en los análisis de transparencia que la Fundación realiza de forma gratuita en las ONL que lo soliciten. En la última edición participaron 131 organizaciones, generalmente grandes. Los resultados indican un nivel de cumplimiento de los Principios que por primera vez superó el 90%. En general, las ONL cumplen con los objetivos de transparencia, control en el uso de los fondos y presentación de cuentas anuales pero los estudios señalan como puntos débiles el exceso de financiación pública y la falta de renovación de los órganos de gobierno. Uno de

66. Es una iniciativa interesante pero de alcance limitado porque aceptan un número limitado de ONL y hay que decir que sólo cubre aspectos de buen gobierno. Aunque se dirige a todo el estado español, sólo se ofrece en lengua castellana, y han recibido algunas críticas por el estilo de las campañas, que generaban sospechas de las ONL que no formaban parte.

los requisitos de estas organizaciones es tener un sistema de ingresos lo más plural posible para evitar que una excesiva dependencia económica provoque falta de independencia en la misión por la que se fundó. El otro déficit que se apunta es la falta de renovación de cargos y la escasa asistencia de los miembros de los patronatos debido, probablemente, de prejuicios que generan una cultura poco empresarial ya una cierta desidia social.

Desde las consultorías privadas también se han propuesto modelos adaptados para el sector no lucrativo, como el que mantiene SGS. Para garantizar a todos los grupos de interés que las actividades y objetivos de las ONG están implementados de una forma responsable, eficiente y sostenible, SGS dispone del programa Benchmarking, que analiza, a través de una auditoría, los diferentes aspectos del trabajo de las ONG, comparándolos con las buenas prácticas del tercer sector, permitiendo detectar debilidades y corregirlas, así como disponer de una serie de medidores para conocer sus niveles de cumplimiento. En caso de que la organización alcance una puntuación superior al 70% en este análisis, recibirá el certificado Benchmarking que permitirá demostrar la evidencia neutral y objetiva sobre su actuación global e integridad. Esto lleva además, en la mayoría de casos, a desarrollar un plan de acción para la mejora continua de la entidad.

La iniciativa de alcance mundial que puede tener más eco es la lanzada por la organización Global Reporting Initiative, que consiste en un suplemento específico para ONL y que se puede aplicar complementariamente a su norma G3 que permite elaborar informes de RSE. El suplemento es un sistema de información desarrollado para aplicarse sobre todo en las ONL internacionales o a las ONL nacionales grandes o medianas. Sin embargo, con una ligera interpretación, el suplemento puede ser útil para cualquier ONL que desee mejorar su rendición de cuentas y la sostenibilidad. La idea de un suplemento específico para ONL llegó inicialmente a partir de los signatarios de la Carta de Rendición de Cuentas de las ONL internacionales, lo que refleja tanto el compromiso de muchas ONL para fortalecer su rendición pública de cuentas como la creciente demanda pública para que las ONG sean más transparentes.

Según se dice en el Suplemento de ONL del GRI, el trabajo de las ONL debería mejorar el bienestar de la sociedad (es decir, qué hacen), pero esto también incluye la obligación de llevar a cabo esta tarea de manera sostenible (es decir, como lo hacen). Además, las ONL ocupan un lugar destacado entre los que exhortan otros sectores para que sean responsables de sus impactos sobre el desarrollo sostenible. Las directrices contenidas en este Suplemento tienen el propósito de capacitar a las ONL para que cumplan de manera demostrable los mismos estándares de transparencia y

divulgación de los aspectos positivos y negativos del desempeño (véase el punto 1.2 del G3) que se piden a otros sectores. Y en este proceso se pretende que se muestre la legitimidad y la credibilidad de las ONG como factores clave para el desarrollo sostenible.

Hay que decir que este estándar está orientado únicamente a la información, no a la gestión. Es por ello que en el documento se dice que el proceso de presentación de informes da la oportunidad de evaluar las políticas de la organización y los programas y la eficacia y los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades. Un marco común de información permite que la información que a menudo es inaccesible de otra forma sea obtenida en una base amplia y comparativa, ayudando a generar la transparencia y la dinámica positiva de autorregulación. Más importante aún, durante el proceso de elaboración del informe, una ONL puede examinar críticamente sus propias actividades, hacer una evaluación comparativa con otras organizaciones, aprender de la experiencia, y hacer mejoras en el tiempo para servir mejor a las causas que lleva a cabo.

7. Impacto relevante

La Responsabilidad Social de las Organizaciones no lucrativas supone un reto vinculado a:

- a) Mejorar sus impactos en el entorno, reduciendo los aspectos negativos y profundizando en los positivos, ya sea en materia de buen gobierno, económica, ambiental, laboral o social;
- b) Fortalecer la legitimidad de cada entidad y del sector en general, con un trabajo bien hecho, con una integración de las inquietudes sociales, con una rendición de cuentas transparente;
- c) Enriquecer la capacidad de dialogar con las empresas y otros agentes, con una mutua intercomprensión, identificación de las mejores prácticas y abriendo paso a la capacidad de crear valor conjuntamente;
- d) Contribuir a construir Territorios Socialmente Responsables favoreciendo que organizaciones de todo tipo gestionen su RS, y que se puedan abordar los grandes retos del territorio. En nuestro caso, ¡Hacer de Cataluña un país socialmente responsable!
- e) Ayudar a consolidar y divulgar socialmente la gestión ética y responsable, a partir de una utilización profunda que genere ejemplaridad y el desarrollo de abordajes inteligentes e innovadores que ayuden a enriquecer los modelos de los otros agentes.

8. Influencia social

Las ONL son una realidad muy importante. A veces solo se toma en consideración el volumen pero hay otros vectores significativos: la capacidad de innovar socialmente y la capacidad de influencia, dos elementos que combinados pueden marcar pautas.

Por ejemplo, la expansión de la cultura ambientalista no ha sido tanto el resultado de una presión directa de las ONL sobre las empresas sino que el éxito ha venido por un recorrido indirecto pero más sólido: el trabajo de años de las ONL ambientalistas ha calado en la sociedad, en los medios de comunicación, en los profesionales, en la política, y finalmente las empresas han ido incorporando la cultura del respeto ambiental.

Pues ahora las ONL también pueden convertirse en un agente de fomento de la cultura de la Responsabilidad Social. Ante el riesgo de que la RSE pueda derivar en un enfoque de gestión más cercano a normas o etiquetas con capacidad limitada para aportar cultura del cambio y compromiso profundo, las ONL pueden hacer que la cultura de la RS se convierta en una pauta conocida y reconocida por la sociedad, aplicada en todo tipo de organizaciones, normalizando su comprensión, metodología, rendición de cuentas.

El impacto del desarrollo de la RSO tiene una dimensión directa, que agregando miles de ONL puede ser altamente significativa. Pero, además, tiene un potencial aún mayor si pensamos en el impacto indirecto de fortalecimiento de la RS de los otros agentes. ¡La apuesta por la RSO es una apuesta para construir Territorios Socialmente Responsables! Profundizemos a continuación.

9. Motor de la RSE

Hay una motivación para el RSO que tiene un carácter externo a las propias ONL: el hecho de que las entidades no lucrativas incorporen de manera significativa a la gestión de la responsabilidad social es hoy un paso necesario para apuntalar el RS de las empresas.

Dadas las causas de la crisis económica, habría sido deseable que una parte más importante de las empresas asumieran la necesidad de una economía más sostenible, ética y responsable. Sin embargo, si bien la RSE va creciendo, no está experimentando el salto que debería y, de hecho, algunas empresas importantes están redefiniendo su modelo en el sentido de hablar más de sostenibilidad que no de RSE, lo que básicamente implica un debilitamiento metodológico.

Las estrategias de RSE se han basado en una hipótesis de un cierto retorno que tenía que venir de la sociedad por medio de los diferentes grupos de interés. Algunas empresas manifiestan que este reconocimiento no se está produciendo de manera significativa.

Si consideramos que la base metodológica de la RSE se fundamenta con el diálogo con los grupos de interés, el hecho de que algunas empresas sustituyan la RSE para la sostenibilidad, puede comportar una disminución de la capacidad de las ONL para acercarse a las empresas e influir en ellos, al tiempo que la identificación de los temas materiales a abordar desde la RSE también puede devolver a una decisión unilateral sin que las ONL de diversos sectores puedan actuar como grupos de interés con intereses legítimos reconocidos.

El hecho de que las ONL gestionen la RSO debería favorecer el aumento de la base social de personas y grupos con capacidad para comprender y valorar los compromisos y la gestión de la responsabilidad social, los cuales son necesarios al menos para dos cosas:

- a) Para formalizar unos procesos de diálogo inteligentes que vayan más allá del interés particular y puedan establecer alianzas estratégicas orientadas a crear valor mutuo y a abordar grandes retos sociales;
- b) Para construir unas pautas de reconocimiento social de las empresas más comprometidas que acaben suponiendo un premio efectivo de los mercados.

El concepto de Territorio Socialmente Responsable, que parte del hecho de que organizaciones muy diversas gestionen la RS (empresas grandes, pymes, cooperativas, fundaciones, asociaciones, ayuntamientos, universidades, escuelas, etc.). Este modelo asegura que en un territorio la responsabilidad social se pueda poner en valor y se asegure su rendimiento.

El gran reto de la RSO sería, en cierto modo, no sólo devolver una gran carga de legitimidad a las ONL sino ser un motor de responsabilidad social para las empresas y todas las otras organizaciones, lo que afianzaría la RS como estilo de gestión y posicionaría el sector no lucrativo como un agente clave.

10. Territorios socialmente Responsables

Desde el tercer sector, así como desde el sector público, no conviene minusvalorar el papel que puede tener el arraigo y expansión de la RS en el

país: al contrario, hay que encontrar el valor esencial que tiene y que se vincula íntimamente al fortalecimiento de la comunidad. Bajo este prisma es fundamental concebir que el RS no conforma sólo un paradigma de las empresas sino de todas las organizaciones. Tanto la propia Administración como las ONL tienen un gran recorrido a realizar en su compromiso, y este será uno de los retos de los próximos años para el que habrá un fuerte liderazgo, para asumir retos de transparencia, capacidad relacional, impacto en la sostenibilidad, compra ética ...

Por eso, junto a la RSE (de la Empresa) podemos hablar de la RSO (de las Organizaciones) y del RSA (de las Administraciones), cada una con su especificidad. Y entendida como un desarrollo *ad hoc* para el propio sector.

Podríamos concebir un TSR como aquel que tiende a la sostenibilidad afrontando proactivamente sus retos económicos, sociales y ambientales, mediante las estrategias colaborativas y el compromiso multilateral, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes, gestionando los propios activos tangibles e intangibles y alineándolos hacia una Visión sostenible del territorio.

Y para hablar de TSR aunque habría que añadir que todas las partes, ya sean mercantiles, públicas o sociales, desarrollan prácticas de responsabilidad social, por cuanto, más allá de las responsabilidades legales, todas ellas reconocen su parte de responsabilidad ante la sociedad por lo que respecto al desarrollo de la comunidad y los impactos económicos, sociales y ambientales que recibe el territorio o que éste causa en otros. En último término, la ciudadanía reconoce estas prácticas y sabe actuar sensiblemente, facilitando que el retorno que legítimamente obtengan las empresas más comprometidas realmente el círculo virtuoso.

El TSR enfatiza el diálogo entre las partes y entre los diferentes sectores. Si bien el diálogo con los grupos de interés es una herramienta para la gestión singular de la RS de cada organización, su uso generalizado genera capital social y aportan una capacidad de gobernanza de la comunidad.

El comportamiento de sus agentes (ya sean del sector mercantil, público o social) integra de manera comprometida el respeto y el fomento de los derechos humanos (ya sean de primera, segunda o tercera generación), y buscan soluciones integradas dentro sus modelos de negocio o de misión que puedan aportar vías de solución, al tiempo que dispone de sus activos de manera que puedan crear el máximo valor sostenible y que este repercuta positivamente en todas las partes (win-win) y en el propio contexto (win-win-win).

Finalmente, el territorio socialmente responsable debe poder poner en valor estos compromisos gestionando la mejora de ciertos activos y comu-

nicando una visión agregada de estas prácticas, obteniendo un atributo ético para la propia identidad territorial.

11. Tres proyectos complementarios

Se da la circunstancia de que en Cataluña se están poniendo en marcha tres proyectos complementarios:

- a) Uno es el proyecto de crear un organismo de referencia en materia de responsabilidad social de las empresas, liderado por las Cámaras de Comercio. Este aborda el ámbito empresarial y pretende no sólo generar un impacto en Cataluña sino posicionar Cataluña en el mundo como un territorio líder en RSE.
- b) Por parte de la Generalitat de Cataluña existe la iniciativa RSGencat, que pretende no sólo llevar a cabo políticas públicas de fomento de la responsabilidad empresarial sino que también quiere desarrollar la gestión de la RS de la propia administración pública.
- c) El otro es el que pretende hacer que la Responsabilidad Social también forme parte de la gestión de las organizaciones no lucrativas y así fomentar el desarrollo de Territorios Socialmente Responsables.

Este es un mapa complementario de iniciativas aglutinantes, y que focalizan cada una un sector: privado, público y social. Presentaremos a continuación las líneas generales de la tercera de las iniciativas.

12. Iniciativa para la gestión de la RSO

La transparencia y responsabilidad son cualidades a suponer en el sector no lucrativo por su orientación en general al bien común. Pero la realidad nos muestra que sin una gestión activa no hay un progreso suficiente en la mejora de los impactos ni una puesta en valor mientras que un compromiso explícito y proactivo mejorará la legitimidad, la cual debe conquistar día a día por la vía de la coherencia, la aceptación social y la capacidad de aportar valor a la sociedad.

El Proyecto RSO pretende fomentar que las Organizaciones No Lucrativas (ONL) gestionen la responsabilidad social. Es una iniciativa de alcance mundial nacida en Cataluña y que se estructurará en Capítulos territoriales de manera gradual. Se lleva a cabo desde una organización sin ánimo

de lucro para que los excedentes se reinviertan en: desarrollo, mejora continua, promoción, generalización y expansión.

Los modelos de RSE están lógicamente pensados para las empresas mercantiles y, aunque es posible que una ONL los pueda usar a partir de algunas adaptaciones que se han hecho, no responden al sentido y necesidades propias del sector. Incluso cuando alguna iniciativa de RS ha sido concebida para las entidades, a menudo el interés final respondía más a una lógica empresarial que no social. Por lo tanto, era necesaria una iniciativa para el sector y concebida desde el sector y con los intereses, inquietudes y sensibilidad del sector.

La herramienta central del proyecto es una plataforma online multilingüe que permite gestionar el RSO y tiene los siguientes atributos:

- a) Sistema altamente flexible y modular de indicadores, con un criterio de sencillez de modo que es válido para entidades grandes y pequeñas, y de todos los sectores indistintamente (social, cultural, cooperación, etc.).
- b) Abarca la plenitud de áreas de RSO: impactos de carácter económico, social, comunitario, laboral, ambiental.
- c) Es compatible con los modelos existentes de gestión de la RS, ya sean estándares internacionales como locales.
- d) Gratuito para las entidades usuarias, gracias a una financiación prevista con aportaciones por parte de empresas y administraciones, ya sea para ayudar a desarrollar socialmente la RS en general o bien para promoverla entre las entidades con las que tienen relación.
- e) Modular, de modo que puede desarrollar funciones añadidas como la diagnosis, el aprendizaje o la rendición de cuentas.

Para las entidades usuarias, la herramienta permite un proceso de sensibilización, capacitación y aprendizaje; participar de una comunidad de organizaciones responsables, como espacio de fomento de las buenas prácticas; gestionar la propia RSO, identificando las áreas donde hay que mejorar con mecanismos semafóricos, definiendo objetivos, observando el progreso con comparaciones periódicas, comparándose con el sector o territorio ...; hacer posible la rendición de cuentas, como un valor añadido, y el reconocimiento público del compromiso, facilitando el diálogo con grupos de interés, la colaboración y la captación de fondos.

Para Cataluña permite ganar un espacio de liderazgo en responsabilidad social, con un protagonismo desde las federaciones en el proceso de expansión hacia otras federaciones hermanas de otros territorios.

La singularidad de la iniciativa viene dada por la inexistencia de nada equivalente, mientras que se define desde la complementariedad con otras muchas iniciativas con las cuales puede establecer alianzas y sinergias.

La finalidad del proyecto es dar un salto en la capacidad de las ONL de gestionar su responsabilidad social y generalizar su gestión activa, haciendo comprender la relevancia que tiene y facilitando que puedan aplicarse un modelo de gestión adecuado a sus características que les permita mejorar efectivamente el impacto social.

Los valores de la responsabilidad social, la ética y la sostenibilidad deben ser valores del movimiento asociativo, y las ONL deben aspirar a convertirse en un reto de su excelencia. Por ello, se pretende ayudar a construir parte de la nueva visión de las ONL, una visión que integre nítidamente el sentido de responsabilidad ante la sociedad y sus diversos retos de sostenibilidad económica, ambiental y social y de gestión ética.

En este esfuerzo no es solamente de base ética y no tiene por finalidad únicamente ganar coherencia, sino que de alguna manera se apuesta por fortalecer la capacidad de las ONL para comprender las demandas e inquietudes del entorno y ser sensibles, para disponer de una estrategia y gestionarla, para incorporar la mejora continua y la gestión del cambio.

13. Conclusiones

Las organizaciones de la sociedad civil deben comprender el movimiento empresarial de fondo sobre el que descansa la responsabilidad social corporativa, e intentar aplicar estos principios a su propio funcionamiento, y no sólo intentar «sacar provecho» de los proyectos de acción social de las compañías. Es necesario que las organizaciones sociales sepan comprender el movimiento de fondos que hay detrás de la RSE, y que no se queden en el interés de sacar un provecho que no les llegará si no desarrollan la capacidad de integrar la RS en primer lugar en sus propias entidades.

Sólo sobre la base de la aceptación de su propia práctica responsable será posible una colaboración profunda entre empresas y sociedad civil, la que interesa a ambas partes ya que conlleva una constelación de posibilidades de enriquecimiento mutuo, con orientación tanto a la sociedad como al mercado. Por ejemplo, ni siquiera las grandes corporaciones más dinámicas en innovación hoy en día pueden depender en exclusiva de la capacidad interna de generación de conocimiento. Necesitan un enriquecimiento de conocimiento aportado desde el exterior con visiones nuevas, diferentes,

creativas y capaces de facilitar la interpretación de la sociedad y sus tendencias.

Por ello, las organizaciones de la sociedad civil pueden obtener relaciones colaborativas privilegiadas, si saben comprender la magnitud del cambio dado que las actividades de acción social y mecenazgo a las que se habían acostumbrado están cambiando de una manera fundamental. Lo que se desarrollará es la posibilidad de colaboraciones muy diversas, intensas y estratégicas, de modo que la RS encontrará en la dimensión colaborativa la oportunidad de crear valor.

La responsabilidad social corporativa es un estilo de gestión de las organizaciones que es apta para todo tipo de organizaciones ya sean mercantiles, públicas o sociales, y ya sean grandes o pequeñas. Supone una oportunidad para las organizaciones no lucrativas para fortalecer su legitimidad, para gestionar su excelencia social, y para disponer de nuevos canales de diálogo con los grupos de interés, empresas incluidas.

En la medida que el RS ha ido dotándose de modelos, guías, iniciativas que han fortalecido la metodología, los recursos y la visibilidad del sector social debería saber desarrollar un modelo no sólo adaptado a su realidad sino concebido plenamente para que surja con naturalidad y pueda aportar valor a las ONL particulares y al sector en su conjunto.

Referencias bibliográficas

- CANYELLES, J.M. (2009) *Per un territori socialment responsable. Promovent la Responsabilitat Social dels Ajuntaments*, Fundació Pro Penedès. Vilafranca del Penedès, 2009.
- CANYELLES, J.M. (2008) *Territoris Socialment Responsables. Una oportunitat per a la millora del territori*, Consorci per l'Ocupació i la Promoció econòmica del Vallès Occidental.
- TAULA DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA (2007) *Carta de Qualitat*, Compromisos per a la Qualitat de les Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.
- FEDERACIÓ CATALANA D'ONG PER AL DESENVOLUPAMENT (2007) *Codi ètic i de conducta per a les ONGD federades*.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (2008) *Código de conducta*.
- Guia para la elaboración de un plan de calidad. Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social*. Sustentia. Edita: Plataforma de ONG de Acción Social, 2011.

Guía para la gestión con indicadores en acción social. Red Consultoría Social, 2010.

La responsabilitat social de les organitzacions no lucratives: aproximació conceptual i desenvolupament del model RSO. Observatori del Tercer Sector, 2005.

La transparència i la rendició de comptes al tercer sector. Observatori del Tercer Sector.

Norma ONGambQualitat. INTRESS.

Norma UNE 165011:2005 EX. AENOR.

Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement. Global Reporting Initiative (GRI), 2010.