

# El emprendimiento social y su implicación en el Tercer Sector

Luciano Poyato

[presidencia@plataformatercersector.es](mailto:presidencia@plataformatercersector.es)

Ingeniero agrónomo de formación, educador social y terapeuta. Presidente de la Plataforma del Tercer Sector desde su constitución, enero de 2012, en la que siete de las organizaciones más representativas del ámbito de lo social decidieron articularse y unificar la voz del Tercer Sector en España. Ocupa la presidencia de la Plataforma del Voluntariado de España (PVE) desde 2009 y desde el año 2003 es también presidente de la Unión Nacional de Atención a las Drogodependencias (UNAD). Su actividad está ligada al Tercer Sector. Voluntario durante décadas en distintos proyectos de atención a grupos en riesgo de exclusión, comenzó su andadura en el ámbito profesional como educador y posteriormente se hizo cargo de la dirección de un Centro de Día. Más tarde asumió la gerencia de una asociación de rehabilitación e inserción social de drogodependientes.

## RESUMEN

Los últimos años han dado lugar a multitud de innovaciones conceptuales en el entorno de lo social y de aproximaciones respecto al objeto o alcance que las definen. Si bien, lo destacable de esta realidad es que lo 'social' ha adquirido una relevancia que a priori no tenía, tanto como fin deseable (la importancia de conseguir impactos positivos en la sociedad) como medio para poder alcanzarlos de una manera más adecuada. En este sentido, 'emprendimiento social' y 'Tercer Sector' comparten una misma realidad y ambas forman parte del mismo engranaje, a pesar de que cada una actúe con objetivos diferentes.

El objeto de este artículo es identificar los puntos de encuentro y valorar el grado de implicación del emprendimiento social en el sector no lucrativo de la acción social; ratificar la obligación de incorporar procesos de innovación en la búsqueda de soluciones, de generar alianzas que sirvan para movilizar ideas y ejecutarlas de modo eficaz, de compartir recursos y satisfacer necesidades.

## PALABRAS CLAVE

emprendimiento social, tercer sector, innovación, alianza, diálogo civil.

## ABSTRACT

Last years have given rise to a multitude of conceptual innovations in the social environment and of closeness with respect to the object or scope that define them. However, what stands out from this reality is that the 'social' has acquired a relevance that in advance did not have, both as a desirable goal (the importance of achieving positive impacts on society) as a means to reach them in a more appropriate way. In this sense, 'social entrepreneurship' and 'Third Sector' share the same reality and both are part of the same gears, despite each one acts with different objectives.

The objective of this article is to identify the meeting points and to value the level of involvement of social entrepreneurship in the nonprofit sector of social action; to ratify the obligation of incorporating innovation processes in the search for solutions, of generating alliances that are good to mobilise ideas and execute them effectively, of sharing resources and satisfying needs.

## KEYWORDS

social entrepreneurship, third sector, innovation, alliance, civil dialogue.

## 1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Si bien el término “emprendimiento social” ha adquirido gran relevancia, en la actualidad no existe un consenso claro sobre su definición y naturaleza<sup>1</sup>. Hasta el momento, los esfuerzos en este sentido han consistido esencialmente en ilustrar la práctica del emprendimiento social por el ejemplo, acotando el tema por medio de la descripción de experiencias concretas.

El concepto de emprendimiento social ofrece cierta discrecionalidad en función de la perspectiva de la persona o colectivo que la realiza<sup>2</sup>. Unos ponen el énfasis en el impacto del emprendimiento; otros, en la forma de organizar los recursos, y algunos, en la discusión sobre el ánimo de lucro. Sin embargo, y pese a las múltiples acepciones, todas contienen algunos elementos en común:

- Son iniciativas privadas que buscan defender el interés general para lograr un cambio social.
- Son inseparables de la noción de innovación social, bien sea en términos de la oferta de bienes o servicios propuestos o en la creación de valor social; en el modelo económico y de movilización de recursos, o en las colaboraciones con otros actores.
- Pertenecen a la economía de mercado, si bien, hay un tipo de emprendimiento, el colectivo o el emprendimiento social que se enmarcan en la economía social y que se basan en la solidaridad, la participación y la democracia. Un tipo de emprendimiento que se fundamenta en el valor y aportación de las personas y su entorno y lo pone por encima del capital.

A diferencia del emprendimiento tradicional, el emprendimiento social conlleva un componente social que dota de valor agregado los proyectos que se desarrollan y que no se miden en términos estrictamente económicos, sino que integran la noción de sostenibilidad en las organizaciones. Su reto estriba en identificar y conciliar aspectos de equidad social y viabilidad económica que fomenten un sentido de cohesión social, mediante un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

La acción y la visión que busca difundir el emprendimiento social se proyecta a largo plazo y se entiende, por tanto, en relación con un contexto compuesto por diferentes actores de las esferas privada, pública y social. De hecho, la generación conjunta de valor económico, social y humano preconizado por el emprendimiento social, sólo puede lograrse de modo efectivo si cada uno de los actores obtiene beneficio de su participación en el proceso. De ahí la importancia de crear sinergias entre ellos que permita implementar soluciones duraderas, eco-

<sup>1</sup> Sobre la conceptualización del emprendimiento social, véase: MOREIRA, P. y URRIOLAGOITIA, L.: “El Emprendimiento Social” en Revista del Tercer Sector nº 17, Enero-abril, 2011. Fundación Juan Luis Vives, págs. 17-40.

<sup>2</sup> En este sentido, podemos decir que hay diversidad en términos de estatuto jurídico -empresas, entidades públicas, asociaciones, fundaciones, etc.-, y de origen de las iniciativas -sector empresarial tradicional, sector estatal o tercer sector-.

nómicamente viables y que responda de manera medible, cuantitativa y cualitativamente, al problema que se halla identificado, ya sea de carácter social, humanitario o medioambiental.

En este sentido, el emprendimiento social puede ser considerado disruptivo al procurar un cambio sistémico en el entorno social. Lo social pasa a ser un objetivo dentro del ámbito empresarial, mientras que lo económico irrumpe en el sector público y Tercer Sector. Es decir, se supera el modelo tradicional y se sigue una lógica de integración, participación y responsabilidad de todos los agentes.

De ello se desprende que el emprendimiento social tenga formas, implicaciones y aplicaciones muy diversas y que se desarrolle en las esferas de lo privado, lo público y el Tercer Sector, aunque haya segmentos de estos tres sectores que, por supuesto, no puedan considerarse de emprendimiento social.

Para el Tercer Sector, expuesto a múltiples avatares constantemente, el emprendimiento social constituye una herramienta eficaz a largo plazo, cuya suma de sinergias incorporando elementos nuevos e innovadores, desarrollando nuevas alianzas estratégicas con sectores diversos y potenciando nuevas formas de interlocución social, pueden derivar en una mayor autonomía y fortaleza. En mayor medida, en estos momentos de desmantelamiento de estructuras del bienestar y modelos de financiación al sector. Pero, sobre todo, emprender desde el Tercer Sector supone inocularle el germen de una cultura organizativa fuerte, autónoma, flexible, proactiva, capaz de dar una respuesta eficaz y de calidad a la situación que vivimos sin alterar los valores de solidaridad, inclusión social, utilidad pública y cohesión social y territorial que nos han definido siempre.

## 2. LA DIMENSIÓN DEL TERCER SECTOR

En las últimas décadas, el Tercer Sector se ha ido afianzando y ganando peso en relación a la contribución social y económica del país. La evolución del Tercer Sector y, especialmente, del Tercer Sector de Acción Social en España, en cuanto a su actividad, magnitudes y tendencias, no ha dejado de crecer en los últimos veinte años<sup>3</sup>.

Durante el periodo de crisis, el Tercer Sector de Acción Social se consolida como parte de la economía española, representando el 1,51% del PIB, con un volumen de ingresos de 14.470 millones de euros.

<sup>3</sup> Para una visión de conjunto sobre la evolución y situación del sector, véase: *Estudio del Tercer Sector de Acción social en 2015*, elaborado por la Plataforma de ONG de Acción Social: [http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/resumen\\_ejecutivo\\_el\\_TSAS\\_en\\_2015\\_impacto\\_de\\_la\\_crisis.pdf](http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/resumen_ejecutivo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf); el *Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social* (2013) publicado también por la Plataforma de ONG de Acción Social: <http://www.plataformaong.org/planestrategico/index.php#IIPE>.

<sup>en</sup> la fecha que se escribe este artículo, la Plataforma de ONG de Acción Social se encuentra confeccionando el III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, habiendo publicado el *Diagnóstico y cuestiones para la reflexión estratégica*, estando disponible en: [file:///C:/Users/Despacho-2/Downloads/Diagnostico\\_III\\_Plan\\_Estrategico\\_Tercer\\_Sector\\_Accion\\_Social.pdf](file:///C:/Users/Despacho-2/Downloads/Diagnostico_III_Plan_Estrategico_Tercer_Sector_Accion_Social.pdf)

Otro aspecto interesante a resaltar es la ocupación. El sector está inmerso en un proceso de crecimiento que conlleva un cierto grado de consolidación y profesionalización reflejado en su estructura laboral. En el mercado de trabajo en nuestro país, el peso de la ocupación del sector social sobre el conjunto de asalariados crece paulatinamente desde 2008, suponiendo el 4,6% de empleo nacional generado, es decir, 645.000 empleos directos. El número medio de personas contratadas por cada entidad se ha incrementado en el periodo de 2008 a 2013, pasando de 24,6 personas contratadas de media por entidad en 2008 y 23,2 en 2010, a 31,2 de 2013. Esta variación se debe a que las entidades del sector de mayor dimensión (con un presupuesto superior a 300.000 euros) incrementaron considerablemente su plantilla de personas con contrato laboral. Sobre este aspecto es importante matizar que el Tercer Sector español está compuesto, a grandes rasgos, por dos grandes grupos de organizaciones. El primero está formado por una multitud de entidades pequeñas que sufren serias dificultades organizativas que, o bien no tienen trabajadores o disponen de una reducida plantilla laboral. El segundo grupo, en cambio, lo componen unas pocas entidades de gran calado con capacidad de emplear a un gran número de personas. Por tanto, pese a hablarse de crecimiento generalizado, no se puede desconocer el hecho de que el Tercer Sector está compuesto por una diversidad de entidades y modelos de organización que crecen con intensidades desiguales.

También resulta interesante destacar que por cada hombre con contrato laboral, hay casi cuatro mujeres asalariadas, o lo que es lo mismo, el Tercer Sector de Acción Social se escribe en femenino, ya que la mayor parte de las personas asalariadas (el 78,4%) son mujeres, todo lo contrario a lo que ocurre en el conjunto de la economía en España.

Otro aspecto destacable es que la estructura laboral de las organizaciones es significativamente joven. Así, la proporción de los trabajadores menores de 35 años sobre el total de los trabajadores en España en 2013 es del 27,4%, mientras que este mismo dato registró 39,5% en el Tercer Sector de Acción Social. En este sentido, es de prever que, a medida que las entidades se consoliden, se producirá un envejecimiento de la pirámide de edad de sus trabajadores.

Por último, un dato significativo es el incremento del voluntariado registrado en los últimos años. Este aumento es una de las respuestas del sector ante la crisis, para atender el aumento de la demanda social ante los continuos recortes presupuestarios y carencias de recursos profesionales. En el 2013, el Tercer Sector de Acción Social contó con cerca de 1,3 millones de personas que colaboraron de manera libre y solidaria. Nueve de cada diez entidades del sector (90,1%), contaron con personas voluntarias. Además, también ha crecido el número medio de personas voluntarias por organización, incrementándose una media de 10 personas en los últimos cinco años, y un aumento de la dedicación horaria. La proporción de voluntarios que dedican más de 5 horas semanales pasó del 32,4% registrado en 2008, al 43,6% en 2013. Si bien, desde las entidades que nos dedicamos al voluntariado, lo que subrayamos es que cada día exista mayor número de personas comprometidas, independientemente de su dedicación o tipo de colaboración.

En relación a su campo de actuación referente, el 82% de la actividad se concentra en la acción social, la integración e inserción y la atención socio-sanitaria, con un volumen de atenciones directas en 2013, estimadas en cerca de 53 millones, suponiendo un crecimiento de un 43, % respecto a 2007.

La heterogeneidad de las entidades que conforman el Tercer Sector de Acción Social se ve plasmada en el tamaño, ámbito de actuación, fines, organización territorial, formas de gestión y su naturaleza jurídica. La mayoría de estas entidades adoptan la forma de asociaciones, fundaciones y agrupaciones (federaciones, confederaciones, redes, plataformas) y en el 57,2 % de los casos la promoción de las organizaciones ha correspondido a la iniciativa ciudadana. Además, estamos hablando de un sector consolidado que aglutina cerca de 30.000 entidades, de las cuales el 60% cuenta con una antigüedad igual o superior a 20 años.

Aproximadamente dos tercios de las entidades son asociaciones de primer nivel, un 13% son fundaciones, y alrededor de 7,6% entidades de segundo y tercer nivel, es decir, agrupaciones de entidades. En los últimos años se aprecian grandes adelantos relativos a la articulación del Tercer Sector, bien a través de la articulación sectorial en federaciones y confederaciones por segmentos tradicionales de actuación –discapacidad, infancia, género, etc. –, bien en entidades de segundo y tercer nivel, en redes y plataformas.

Se corrobora en 2015 que la mayor parte (84%) de estas entidades trabaja a nivel autonómico, provincial o local, siendo minoritarias las que actúan a nivel nacional o internacional. Además, sólo un 12% de las organizaciones dispone de algún centro o empresa asociada.

De acuerdo al contexto descrito, no es casual que el artículo 2 de la Ley 43/2015 del 9 de octubre del Tercer Sector de Acción social –un hito normativo que supuso el reconocimiento expreso del sector– ofrezca la siguiente definición de las entidades del Tercer Sector de Acción Social: “Las entidades del Tercer Sector de Acción Social son aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como los derechos económicos, sociales o culturales de las personas o grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social”.

### 3. BARRERAS Y BENEFICIOS DEL EMPRENDIMIENTO DESDE TERCER SECTOR

En una sociedad líquida<sup>4</sup> e inestable como la actual, con miles de cambios por llegar, las organizaciones de todo tipo (incluidas las pertenecientes al Tercer Sector) están abocadas a adaptarse a lo desconocido o quedarse relegadas. En este sentido, y más allá de los matices que desvelan los datos referidos sobre el potente desarrollo del Tercer Sector, existe un conjunto de retos referidos a la identidad, comunicación y financiación a los cuales se enfrentan a día de hoy las organizaciones que lo conforman.

Estos retos son cada vez más difíciles debido a la crisis del sistema, el desmantelamiento del Estado de Bienestar y el aumento de las desigualdades sociales, que evidencian que ya no es suficiente con hacer lo mismo que veníamos haciendo hace años, ni siquiera haciéndolo cada vez mejor, sino que es indispensable adoptar modelos innovadores que promuevan el cambio social mediante la integración y colaboración de todos los agentes sociales.

Si bien las organizaciones del Tercer Sector se esfuerzan cada vez más en ofrecer un servicio para mejorar la satisfacción del usuario o beneficiario, lo cierto es que a pesar de que gran parte de las entidades empiezan a tener procesos de mejora continua (actividades internas y/o externas que los hacen de algún modo más eficientes y eficaces), carecen aún de la suficiente impregnación de la cultura del emprendimiento social.

Varios son los factores que determinan que este camino del emprendimiento en el Tercer Sector se extienda de manera generalizada y tarde en afianzarse. La primera barrera se refiere a que este tipo de actividades no tienen del todo una valoración y un reconocimiento positivo, ya que se les asocia con iniciativas de tipo económico o empresarial, que se alejan de los valores sociales propios de las organizaciones del sector y que se acercan más al sector privado del cual quieren diferenciarse. Rentabilidad y organización no lucrativas son, como podría inferirse del propio enunciado, incompatibles. Consecuentemente, existe miedo y desconfianza ante una herramienta que parece reservada al lucro y el beneficio económico. Si bien, nuestra obligación es subrayar la relevancia de que existe un tipo de emprendimiento capitaneado por la economía social en el que el Tercer Sector puede sentirse cómodo.

Otro factor es la falta de cultura emprendedora. Como hemos dicho, estamos condicionados por una forma de entender el emprendimiento ligado al lucro que han podido distanciar al sector de determinadas capacidades o formas de organización. Así, tanto la formación como el perfil de los trabajadores de las organizaciones no lucrativas, carecen mayoritariamente de capacidades directivas y gerenciales, incluso en ocasiones se ha podido manifestar falta de profesionalidad en la gestión. Además, las organizaciones no suelen disponer de formación específica en emprendimiento desde y para el Tercer Sector, ni de medidas de asesoramiento

<sup>4</sup> La "sociedad líquida" es un término acuñado por el sociólogo Zygmunt Bauman para definir el estado fluido y volátil de la actual sociedad, sin valores demasiado sólidos, en la que la incertidumbre por la vertiginosa rapidez de los cambios ha debilitado los vínculos humanos.



y apoyo técnico y financiero. Por tanto, existe un desconocimiento generalizado de las ventajas y beneficios de participar en el proceso de emprendimiento para alcanzar fines sociales derivados de la generación de iniciativas económicas.

Afortunadamente esta es una realidad que ha ido cambiando y el sector se muestra cada día más favorable a la alianza con modelos de emprendimiento con los que comparte plenamente valores, principios y objetivos. Basta con mirar las experiencias que han surgido desde el sector dentro del ámbito de la economía social para alejar temores. Estas experiencias nos enseñan que con el emprendimiento social las entidades sociales pueden alcanzar dos objetivos: aporte de beneficio social añadido a la comunidad en la que se desarrolla y posibilidades de autosuficiencia y sostenibilidad. Incluso, pueden obtener beneficios económicos.

En cuanto al primer objetivo, la aplicación de novedosas iniciativas económicamente viables al servicio de los fines sociales de la organización, diferentes a las acostumbradas actuaciones de índole asistencial en las que *per se* han enmarcado a colectivos excluidos, puede producir un cambio de perspectiva que se dirija hacia un verdadero modelo de integración social. Formatos nuevos, innovadores y creativos facilitan que se trabaje desde la resiliencia y por el empoderamiento de las personas.

El segundo objetivo se manifiesta de varias maneras. Empezar desde el Tercer Sector mejora la gestión de las organizaciones al utilizar técnicas y procedimientos eficaces y eficientes de la empresa privada, adaptados a la realidad de las entidades no lucrativas. Estas herramientas son un elemento innovador que puede modernizar y mejorar la actuación y gestión del sector mediante la transformación de beneficios económicos en sociales. Asimismo, el impulso de iniciativas económicas permite reducir la dependencia de fondos públicos, así como de donaciones y, por tanto, confiere mayor autonomía económica-financiera, lo que a su vez proporciona mayor independencia política y de actuación. Por último, la figura del emprendimiento aporta a las organizaciones del sector, libertad y profesionalidad en la gestión, estabilidad en las plantillas y adaptación a los cambios normativos y sociales.

En cualquier caso, emprender desde el Tercer Sector significa aportar una visión renovada de la cultura organizativa de las entidades que lo componen, que deben mostrarse más preparadas para los cambios constantes a los cuales se enfrentan.



## 4. EMPRENDER DESDE EL TERCER SECTOR

Existen una serie de tendencias y cambios sociales a las que nuestra sociedad tendrá que hacer frente y que condicionará la actuación de las organizaciones del Tercer Sector en el futuro. Cuestiones como el envejecimiento de la población; el incremento de las desigualdades, la pobreza y las nuevas formas de exclusión; los cambios demográficos y de las estructuras familiares, así como el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación<sup>5</sup>, son cambios que afectan de modo directo a las políticas sociales y a los sistemas de protección social que demandarán nuevas respuestas de la sociedad civil organizada, y que si bien permitirán entrar en nuevos campos de actuación creando oportunidades, también exigirán modificar los modos de trabajo y el núcleo del mismo.

Estos retos conllevan a que las organizaciones del Tercer Sector sean conscientes de que deben estar lo suficientemente preparadas para poder hacer frente a estos desafíos y ofrecer respuestas enmarcadas en un nuevo contexto social que exige la participación de todos los actores sociales. Por ello, el emprendimiento se ofrece como una herramienta disponible que puede orientar la actuación operativa de las entidades para hacer frente de manera más eficaz a estos nuevos retos sociales.

Existen diversas tipologías y formas de emprendimiento. Sin embargo, en estas líneas mencionaremos tres aspectos que consideramos indispensables implementar en las organizaciones del Tercer Sector para entender que éstas se encuentran en el camino emprendedor. El primero es que se deben ofrecer respuestas innovadoras, diferentes y más eficientes. Un segundo aspecto tiene que ver con la manera de responder de manera conjunta no sólo entre las propias entidades del sector, sino entre éstas y la Administración Pública y la empresa privada. Un tercer aspecto se orientaría al modo de reforzar el papel del Diálogo Civil y las sinergias con los modelos de emprendimiento que fomenta la economía social para promover una participación más democrática y justa de la sociedad.

La solución a los retos sociales del futuro pasa por la conexión de estos tres objetivos, y en este sentido, subrayamos la relevancia y experiencia del Tercer Sector como actor capaz de liderar o abanderar el encuentro entre culturas y la búsqueda de soluciones colaborativas entre los sectores tradicionales.

### 4.1. Innovación social

En el Tercer Sector y, concretamente, en el de Acción Social, la innovación plantea un reto importante. La mayoría de organizaciones que lo componen, si bien fueron las primeras que comen-

<sup>5</sup> Sobre estos cambios sociales, véase: FRESNO, J.M.: *Cambios sociales y Tercer Sector: Actuar en un nuevo contexto*. Instituto para la calidad de las ONG –ICONG-. Madrid, 2014, p. 83 ss.

zaron a dar respuesta a las demandas sociales (y por lo mismo, fueron pioneras e innovadoras), se quedaron con una visión lineal de su vocación social y, están tan preocupadas en responder diariamente a las demandas de sus usuarios, que parecen no tener capacidad de innovar.

En efecto, el interés por la innovación en las organizaciones del Tercer Sector es todavía incipiente en el grado en que se encuentran otros asuntos como son la transparencia o la calidad. Sin embargo, innovar en un contexto no lucrativo es la llave que abrirá las puertas para avanzar en la respuesta a las necesidades sociales actuales.

Pero, ¿qué se entiende por *innovación social*? La Comisión Europea, enmarcada en su Estrategia Europa 2020, en el año 2010 lanzó el emblema “Unión por la innovación”, en la que apuesta por la innovación social como un elemento clave y la define de la siguiente manera: “La Innovación Social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... o en producir los cambios de comportamiento necesario para resolver los grandes retos de la sociedad... capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar...”<sup>6</sup>.

Bajo esta estrategia y teniendo en cuenta los tiempos de cambios acelerados y retos sociales y medioambientales aún sin resolver, las organizaciones del Tercer Sector necesitan tomar en serio sus propias condiciones e introducir la variable de innovación en sus dinámicas de trabajo, realizando de forma consciente y estructurada una reflexión permanente sobre la mejor forma de optimizar sus recursos y sus capacidades para su propio sostenimiento y para cumplir en condiciones de eficacia sus objetivos sociales. Para ello, necesitan de herramientas que permitan desarrollar su capacidad de innovación adaptada a su realidad, para así poder incrementar su impacto social.

Dos recursos para innovar en estas organizaciones son la tecnología y el capital humano. Sobre el primer elemento, no hace falta recordar que estamos inmersos en una transición tecnológica vertiginosa que genera nuevas oportunidades por su potencial de comunicación, su influencia sobre la sociedad civil y sus posibilidades de superar las brechas geográficas, sociales y físicas, facilitando una implicación colectiva de las personas en el apoyo a causas sociales. No obstante, sí es necesario advertir que las tecnologías parecen que están siendo más aprovechadas por los movimientos sociales e iniciativas cívicas emergentes que por las organizaciones del Tercer Sector que, usualmente, ofrecen mayor resistencia a los cambios<sup>7</sup>. La tendencia tradicional del sector a analizarse introspectivamente, centrado en su actividad y profundizando en su institucionalización, impiden tomar conciencia de las necesidades de innovación que se requieren para responder a las nuevas pretensiones de la sociedad.

<sup>6</sup> INNOVATION UNION (European Commission 2010/10/6).

<sup>7</sup> Al respecto, véase: FRESNO, J.M.: *Cambios sociales y Tercer Sector: Actuar en un nuevo contexto*. Instituto para la calidad de las ONG –ICONG–. Madrid, 2014, p. 123.

Las tecnologías ofrecen a las organizaciones, cada vez de un modo más fiable, la información sobre lo que acontece en el mundo, sobre las necesidades emergentes y el lugar donde se ubican. Ofrece información sobre las características de su organización y, por tanto, es un medio de transparencia para quienes quieran unirse o apoyar de cualquiera manera los objetivos de la misma. Fomentan la participación social, ya que a través de las Plataformas digitales transmiten su mensaje a la sociedad. Pero también, la red es una comunidad virtual que permite intercambiar experiencias para planificar estrategias de actuación. Las tecnologías son, por tanto, una herramienta de innovación llena de posibilidades que han de ser aprovechadas por el Tercer Sector.

Por otra parte, para potenciar la capacidad innovadora de las organizaciones del Sector, es indispensable que exista diversidad en los equipos que la integran. Resulta evidente que las entidades más innovadoras son aquellas en las cuales sus líderes entienden e impulsan la creatividad mediante la formación de equipos multidisciplinares, que ofrezcan diversos puntos de vista sobre la situación o problema que afrontan.

He aquí, probablemente, una de las críticas que se le hace al sector: su falta de profesionalización, pues algunas entidades trabajan con pocos medios, demasiada buena voluntad y pocas herramientas de análisis.

En el Tercer Sector, donde las transformaciones vienen determinadas por motivos de sostenibilidad económica, nuevas necesidades sociales o cambios políticos, la diversidad y cohesión del equipo se torna indispensable para afrontar un futuro con más innovación. Es necesario que las organizaciones recluten personas que traigan nuevas competencias y otras formas de trabajar para que exploren nuevas soluciones a retos sociales no cubiertos; para que apuesten por iniciativas de innovación, amplíen sus miras a la interacción con sectores con los que normalmente no se trabaja y, en definitiva, desarrollen un enfoque más integrado entre usuarios/beneficiarios y las entidades del sector, que mejore la eficiencia y, en última instancia, tenga verdadero impacto social.

## 4.2. Alianzas estratégicas

Otra modalidad de emprendimiento desde el Tercer Sector parte de la colaboración y el encuentro con otras organizaciones tanto del propio sector como con otros agentes sociales. Con esto, se busca consolidar activos, combinar actividades, compartir recursos y operar de forma más eficaz y eficiente, pero fundamentalmente, intercambiar experiencias que generen valor compartido entre las organizaciones y la sociedad.

En lo que respecta a las alianzas en el propio sector, la dificultad para constituir las ha radicado en la heterogeneidad de las organizaciones que lo componen. Este ha sido uno de los grandes desafíos para la construcción de una identidad común. Además, la atomización de estas entidades y los recortes permanentes a los que son sometidas en la provisión de servicios, dificultan su supervivencia de manera autónoma, lo que ha conllevado ciertos recelos a la hora de ser beneficiarias de los ya de por sí escasos fondos existentes.

Aunque a día de hoy se ha conseguido un tejido asociativo de representación de los diferentes colectivos y problemáticas del sector completo y estable, aún dista de los niveles deseables para competir en igualdad de condiciones tanto con los poderes político y económico. La sociedad civil solidaria se encuentra insuficientemente articulada, funcionando de forma atomizada, tanto en términos de coordinación y colaboración, lo que impide hacer uso de su total fuerza para defender solventemente los valores sociales y los intereses de las personas y colectivos más vulnerables.

Por ello, la unión de entidades que presten servicios parecidos, la fusión de organizaciones que sean diferentes pero que comparten necesidades similares, la creación de consorcios con otras entidades para generar grupos con gran capacidad de inversión, o la unión para racionalizar, armonizar e integrar el funcionamiento de las entidades, generando sinergias y cooperación entre las mismas, son retos que deben acometer de manera urgente las organizaciones del Tercer Sector.

El desafío de esas formas de integración consiste en no perder la proximidad y el capital social desplegado a nivel local, al mismo tiempo que se desarrollan estructuras mucho más generales de gestión y organización. En este sentido, se cuenta ya con experiencias positivas, como la de las entidades del Tercer Sector que actúan en el campo de lo social. Estas han avanzado en los últimos años en su proceso de articulación representativa, organizativa y operativa. Así se refleja con la creación en 2012 de la Plataforma del Tercer Sector, que actúa como una organización paraguas para asegurar la unidad de acción del sector –sin menoscabar la identidad y autonomía propia de cada plataforma u organización–, así como su capacidad de interlocución con los demás poderes y la mejora de su cohesión y sinergias internas. Esto se configura como una potente palanca que lucha para garantizar el bienestar de los ciudadanos y colectivos con algún tipo de desventaja que afecte a su dignidad y calidad de vida. Una buena práctica que, sin duda, convendría apoyar valorizar y difundir en todo el Tercer Sector.

Además de las relaciones intrasector, hay una tendencia de colaboración entre las organizaciones no lucrativas y otros agentes sociales, con la empresa en general pero con la economía social en particular. Así, la alianza entre el Tercer Sector y la Economía Social en España es plena y ha dado muestras continuas de buena salud en los últimos años. El acuerdo de colaboración suscrito en 2014, entre la Plataforma del Tercer Sector y la Confederación Empresarial Española de la Economía Social -CEPES-, puso de relieve la importancia de apostar por un tipo de empresa democrática, con valores, en las que tienen cabida todas las personas, también aquellas con mayores dificultades de integración. Es decir, una alianza que cree y pone a las personas por encima del beneficio y que, como se ha demostrado, es rentable social y económicamente. Representan a más de 3 millones de trabajadores de este país y a cerca de 73.000 empresas y entidades, el 11,7% del PIB español.

Esta forma de colaboración está contribuyendo a que desaparezca la posición de *suplicante* por parte de las organizaciones no lucrativas, para dar paso a una nueva mentalidad más igualitaria, y a una creciente comprensión del potencial beneficio mutuo de

cooperación con un escenario mucho más enriquecedor. Se trata de una estrategia que requiere imaginación y creatividad para llevar a cabo estas colaboraciones de manera efectiva y sostenible.

Tanto las alianzas intrasectoriales como las intersectoriales están obligadas a convertirse en una estrategia organizativa y operativa cada vez más importante para las organizaciones no lucrativas, y solo sobrevivirán aquellas que tengan la suficiente visión que supone la renuncia del protagonismo y la generosidad de miras que exigen las colaboraciones en el tiempo. Para ganar hay que saber ceder.

### 4.3. Diálogo civil

Dentro de las colaboraciones intersector, el diálogo civil se erige como un instrumento de cooperación, estable y operativo, donde la toma de decisiones se comparte y se hace corresponsable. El diálogo civil responde a una idea de democracia, según la cual la sociedad civil contribuye a la mejora de la gobernanza al participar en la toma de decisiones sobre las políticas públicas y, de este modo, poder catalizar mejor la solidaridad y llegar más a toda la sociedad.

La Unión Europea lo recoge como uno de los principios democráticos y lo contempla en el artículo 11 del Tratado de Lisboa que reza: “las instituciones darán a los ciudadanos y a las asociaciones representativas, por los cauces apropiados, la posibilidad de expresar e intercambiar públicamente sus opiniones en todos los ámbitos de actuación de la Unión”, añadiendo que “las instituciones mantendrán un diálogo abierto, transparente y regular con las asociaciones representativas y la sociedad civil”. A esto se suma la Estrategia Europea 2020, cuando proclama que el diálogo civil es un principio superior en todos los ámbitos de actuación de la Unión Europea.

El Tercer Sector forma parte de la sociedad civil organizada y representa a las personas y colectivos más vulnerables. De esta manera, los poderes públicos no pueden impulsar de forma eficaz políticas públicas de solidaridad, de igualdad de oportunidades y de no discriminación, sin mantener con el Tercer Sector ese diálogo abierto, transparente y regular que se proclama desde instancias europeas.

Este tipo de colaboración supone, al fin de cuentas, un incremento del reconocimiento, de los recursos y de las capacidades de las entidades sociales, así como una oportunidad para que éstas intervengan de manera más global en la comunidad, generen nuevas ideas e incrementen su implicación con la comunidad y su contribución al desarrollo de la misma.

Plantear y debatir iniciativas contra la exclusión e impulsar medidas para reforzar la cohesión social, debe realizarse de manera conjunta y en igualdad de condiciones entre las organizaciones de la sociedad civil organizada y las instituciones democráticas del gobierno.

En este sentido, la creación en 2013 de la Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector es la muestra máxima de la interlocución del sector con la Ad-

ministración del Estado. De acuerdo con su norma de creación (la Resolución de 28 de enero de 2013 de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad), la finalidad de la Comisión es institucionalizar la colaboración, cooperación y el diálogo permanente entre la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad y la Plataforma del Tercer Sector, en relación con las políticas públicas en materia social. El objetivo compartido es impulsar el reconocimiento del Tercer Sector de Acción Social como actor clave en la defensa de los derechos sociales y lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones, evitando que determinados grupos de población más vulnerables queden excluidos socialmente. Su fin último es servir para el establecimiento de una alianza público-privada para la ejecución de medidas por las entidades que integran el Tercer Sector. La presencia de la Plataforma del Tercer Sector en esta mesa de diálogo, en representación de todo el Tercer Sector, coloca en la agenda política del gobierno las principales preocupaciones que viven las entidades sociales en estos momentos y permite superar la limitación de ser un órgano consultivo, para pasar a tener una voz real en lo que se refiere al diseño de políticas sociales.

La existencia de espacios de interlocución entre la Administración y el Tercer sector tiene ventajas más que evidentes. No obstante, lo más importante es contar con canales de comunicación y coordinación que permitan avanzar en favor de la igualdad de derechos de todas las personas, rompiendo la brecha de las diferencias territoriales en lo social y buscando la equidad. El Tercer Sector, como expresión de la ciudadanía activa y organizada, ha de tener un reconocimiento legal que le permita desplegar todo su potencial de transformación y mejora de la comunidad, puesto que la importancia del sector no se mide en número de atenciones realizadas, sino en su capacidad de cambio de las condiciones estructurales del ecosistema social.

La Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social, en el sentido que venimos describiendo y como referente jurídico de las garantías de participación de las entidades del sector en los procedimientos de elaboración, desarrollo y ejecución de las políticas sociales, está lejos de ser un fin último sino el principio de un camino que aún debemos construir. Su aprobación fue, sin duda, un hito importante para los objetivos y aspiraciones del Tercer Sector en España, si bien su potencial está por impulsar y dependerá del esfuerzo y corresponsabilidad del sector que terminemos plasmándola en la sociedad como parte inherente a su desarrollo.



## 5. CONCLUSIONES

Aunque históricamente las organizaciones del Tercer Sector no han sido ajenas al emprendimiento social, puesto que han emprendido innumerables proyectos, han generado recursos y han desarrollado sistemas de atención a diversas necesidades, lo cierto es que con el paso de los años esta idea se fue desdibujando para dar paso a una inercia diaria de respuesta a las demandas de los usuarios desde un enfoque que, en ocasiones, carece de dinamismo e innovación.

Sin embargo, los cambios acelerados que se vienen produciendo en la sociedad ameritan generar nuevas ideas y poner en marcha actuaciones sostenibles que permitan responder de modo diferente a las necesidades sociales que se nos plantean. En este sentido, el emprendimiento social ligado a la economía social ha demostrado ser una ventana de oportunidad y transformación tanto para el Tercer Sector como para la sociedad en general, al haber constatado su rentabilidad social y económicamente.

Hablar de emprendimiento social es hablar de la generación de un cambio decidido y focalizado. Es, en definitiva, creación de valor. Hay diferentes tipos de emprendimiento y no todas las organizaciones podrán aplicarlos de la misma manera. Debemos pensar que el emprendimiento no depende de las circunstancias, sino que es una cuestión de elección consciente y de disciplina. Afianzar las habilidades de emprendimiento solo dependerá de la visión que cada organización tenga del modo en que puede transformar la sociedad.

Como hemos recogido, observamos una tríada de oportunidades para emprender desde el Tercer Sector: la innovación social, las alianzas estratégicas y el diálogo civil. Al responder mediante estas formas de emprendimiento a las necesidades sociales, las organizaciones del Tercer Sector forman parte de un crecimiento inteligente, responsable y equitativo.

El camino que conduce al emprendimiento social desde las organizaciones del Tercer Sector está poco transitado, ya que el contexto del sistema en el que se enmarca está lleno de barreras. Cada organización tiene sus propias limitaciones, sin embargo, la situación de crisis económica y social que hemos vivido y la respuesta dada desde las entidades del Tercer Sector y la economía social, viendo su comportamiento y fortaleza a lo largo de estos años, nos obligan a ser optimistas y abrir ventanas de oportunidad hacia formas de colaboración basadas en el emprendimiento colectivo. Además de recomendables son necesarias. Estamos en un momento en que solo sobrevivirán aquellas organizaciones que, ante los mismos desafíos del entorno, se atrevan a dar un salto cualitativo hacia la excelencia desde el compromiso del bienestar social.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DE LORENZO, R. y SEMPERE NAVARRO, A.(2016): *Comentarios a las leyes del Tercer Sector de Acción Social y del Voluntariado*, (Volumen 1). Aranzadi, Madrid.
- DE LORENZO, R. (2013): “La Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector: una novedad en el panorama español”, en *Revista Española del Tercer Sector* .
- FRESNO, J.M. (2014): *Cambios sociales y Tercer Sector: Actuar en un nuevo contexto*. Instituto para la calidad de las ONG –ICONG-. Madrid.
- GARCÍA DELGADO, J.L. (2004): *Las cuentas de la economía social. El Tercer Sector en España*. Civitas Ediciones, Madrid.
- GARCÍA FACHAL, V.: *Emprender desde el Tercer Sector. Factores de éxito y riesgo en la generación de iniciativas económicamente viables desde entidades no lucrativas*. Fundación Domus Labora y Red Emplealia.
- MARTÍNEZ-TUR, V. y PEÑARROJA, V. (2012): *Innovación en el Tercer Sector ¿Crisis de iniciativa?* Instituto para la calidad de las ONG –ICONG- .
- MONZÓN, J. L. (Dir.) *et al* (2008): *Las grandes cifras de la economía social en España: ámbito, entidades y cifras clave*. CIRIEC, Valencia .
- MOREIRA, P. y URRIOLAGOITIA, L. (Enero-abril, 2011): “El Emprendimiento Social” en *Revista del Tercer Sector* nº 17. Fundación Juan Luis Vives.
- PLAN ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR (III Plan) (2016): Estudio promovido por la Plataforma de ONG de Acción Social.
- RUÍZ VILLAFRANCA, R. (Dir.) (2015): *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis*. Estudio promovido y publicado por la Plataforma de ONG de Acción Social.

# Cómo medir el impacto socio económico de las empresas sociales

Nieves Ramos Rosario

faedei@faedei.org

Desde 2008 ocupa la Presidencia de la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción -FAEDEI-. Presidenta de AVEI (Asociación Valenciana de Empresas de Inserción) y emprendedora social, es una apasionada de la naturaleza y de la economía social (Consejera de CEPES, la Confederación Empresarial Española de la Economía Social), tiene su propio proyecto de Empresa de Inserción en Villena (Alicante) desde el que se ofrecen oportunidades de formación y empleo a personas en dificultades, especialmente jóvenes menores de 30 años con baja cualificación y a personas mayores de 45 años desempleadas de larga duración.

Antonio Fernández Rojas

proyectos@faedei.org

Licenciado en Pedagogía. Máster Executive en Economía Social por la Escuela de Organización Industrial. Cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de proyectos de formación y empleo. Ha trabajado como responsable de formación en diversas empresas nacionales e internacionales. Desde 2012, trabaja en la Federación de Asociaciones de Empresas de Inserción -FAEDEI- en formación y proyectos. Colabora con diversas universidades como la Universidad de Málaga y la Universidad de Valencia en el desarrollo de proyectos de investigación e innovación social.