

LA RESPONSABILITAT SOCIAL

La responsabilitat social afecta a tots els comportaments i les actuacions de l'organització, ja que obliga a assumir compromisos i a ser coherents amb els seus valors i amb el rol que representa en la societat. Per tant, és quelcom que afecta la globalitat de l'organització i no es pot atendre amb determinades activitats específiques ni programant activitats compensatòries.

Totes les actuacions de totes les organitzacions, siguin administracions públiques, empreses o tercer sector, tenen un impacte tant a la societat com a l'entorn. Partint d'aquesta constatació, el repte és transformar els processos concrets i quotidians per què aquests impactes puguin ser modelats.

Per analitzar d'una manera ordenada **els límits de la responsabilitat social** a cada organització, s'han de **tenir en compte dos àmbits essencials**:

1. La gestió de l'organització. La manera habitual d'analitzar-la és a través de les principals àrees funcionals: (el màrqueting, finances, recursos humans, etc). Així com alguns temes transversals:(processos, estratègia, política).
2. Les relacions de l'organització amb l'entorn: com es relaciona amb els clients i proveïdors, el medi ambient i la societat en general.

En qualsevol cas, la responsabilitat social s'ha d'enfocar estratègicament com una manera d'entendre l'existència de l'organització i no com una sèrie d'accions aïllades més o menys coordinades i amb periodicitats variables.

La responsabilitat social de les **Organitzacions No Lucratives** han sofert importants canvis en els últims anys. Un dels més destacats ha estat el seu reconeixement com a un dels agents socials rellevants, capaç d'incidir políticament i de provocar canvis socials dintre la nostra societat.

Com organitzacions tenen interaccions contínues amb l'entorn, que provoquen que les pròpies entitats es plantegin quins són i quins han de ser els seus àmbits bàsics de responsabilitat social.

Al analitzar les motivacions que impulsen la responsabilitat social en el tercer sector, s'aprecia la vacuïtat de fons de les motivacions empresarials, amb excepció de les relacionades amb els valors interns. Precisament, són els valors els quals es troben a l'ONL des del seu origen, i en molts casos, són la causa mateixa del seu naixement, ja que es tracta d'organitzacions creades per a promoure'ls. Així, pot semblar que les organitzacions sense ànim de lucre són socialment responsables per ser com són, i per la seva manera de fer, i no faria falta preocupar-se més.

Per aconseguir el canvi social que persegueix la missió, les organitzacions s'estructuren i participen en la societat realitzant diàriament activitats en múltiples entorns, i s'enfronten a nombroses decisions cada dia, que poden ajudar a millorar el seu impacte.

La coherència

Les missions busquen de diferents maneres i des de diferents sectors la millora social. La incoherència, actuar sense estar en concordança amb els valors propis, fa divergir l'activitat del sentit de l'organització. La coherència ha de ser la manera i la forma de fer de les organitzacions.

Les missions de les ONL esmenten explícitament o de manera implícita la creació d'un món millor, la lluita contra l'exclusió social, i un medi ambient sa.

Una ONL incoherent no és creïble, i no comptarà amb el recolzament de la societat. Així mateix, aquesta incoherència li fa perdre el suport de les persones que hi treballen, la legitimitat per denunciar i per actuar, i queda convertida en mera executora, apartada del diàleg social amb conseqüències irreversibles.

Les conseqüències de la coherència, la primera i més important és **la legitimitat** per exercir el seu rol social d'atenció o protecció al ciutadà o a l'entorn. La segona és **la consolidació** dins les organitzacions. La tercera i última és passar a entendre l'organització com una **entitat incorporada a l'entorn**, que ajudarà a trobar oportunitats de millora i àrees de desenvolupament.

Es crea així un cercle virtuos: la societat civil dóna el seu suport a l'organització, a la qual escolten la resta d'agents socials i, alhora, compte amb la complicitat i el suport dels involucrats, que són la societat civil. La responsabilitat, recolzada per la qualitat, genera una legitimitat que supera l'impacte de l'ONL.

Per reflexionar sobre l'ONL socialment responsable, s'han identificat aquells àmbits de l'organització i la seva activitat que pertocquen la responsabilitat social. Es recorda que per construir una organització coherent respecte als seus valors i la seva proposta social, s'han d'analitzar i millorar cadascuna de les dimensions de la seva responsabilitat social. L'organització construeix aquesta coherència assumint aquesta responsabilitat en tots els seus àmbits.

Les set dimensions identificades que constitueixen el model de responsabilitat social són:

- 1. Les persones dins l'organització:** les organitzacions no existeixen en si mateixes, són una agrupació de persones, per tant, són l'actiu principal d'una organització.
Les persones són l'actiu principal d'una ONL. La principal raó és, a més de què es tracta d'organitzacions de serveis (i, per tant, intensives en mà d'obra), que els valors que donen origen a la missió estan en les persones que la formen. Existeixen diferents col·lectius als quals una organització socialment responsable ha de prestar especial atenció,

encara que no són necessàriament els mateixos en totes les entitats: **el voluntariat, el personal contractat i els òrgans de govern.**

El voluntariat forma part de la filosofia i la raó de ser de les ONL. La seva utilitat s'emmarca dins el servei a la societat i les necessitats pròpies del voluntariat, siguin les que siguin.

Tenir en compte el voluntariat significa conèixer-lo i gestionar el procés que va des de la incorporació del voluntari fins al moment en el qual deixa l'organització i s'avalua el cicle.

Les organitzacions tenen diferents activitats i, per tant, diferents polítiques de voluntariat. Algunes tindran espai per a un petit grup de suport a alguna tasca, mentre unes altres basaran en el voluntariat la realització de la seva activitat i gestionaran grups molt nombrosos. Sigui quin sigui el model, la raó de ser és inseparable del treball amb els voluntaris.

Els treballadors: en una societat cada vegada més competitiva, més complexa i més exigent, conciliar les diferents esferes d'una persona voluntària amb les exigències laborals d'avui dia no resulta fàcil. És per això que cada vegada més, es compta amb la incorporació gradual de persones qualificades i dedicades professionalment a la gestió de les entitats del tercer sector i de l'Associacionisme, amb un grau molt elevat de compromís en el desenvolupament i involucrant-se amb la missió, aportant valors a l'entitat i treballant en equip dins de l'organització, que a la vegada, aquesta com entitat, ha d'aconseguir dotar els llocs de treball amb unes condicions laborals de continuïtat, motivació i qualitat pels treballadors, per no caure en una possible inestabilitat per rotació de personal, retenció del coneixement o precarietat de la situació empresarial ja sigui per manca d'uns ingressos suficients per la continuïtat dels projectes establerts per l'entitat com per una inadequada gestió econòmica.

Els òrgans de govern. Aquests són els màxims responsables del compliment de la missió, assegurar les línies estratègiques, representar l'organització, rendir comptes a la societat i vetllar per la conducta socialment responsable de l'organització.

La voluntarietat de la pertinença a aquests òrgans i la impossibilitat de ser remunerat per això, llevat que es realitzin tasques executives, creen dificultats a l'hora de cobrir aquests llocs, i al ser un òrgan format per voluntaris, és difícil trobar persones amb l'experiència, l'actualització de coneixements i el temps necessaris per dedicar-se de forma completa a la gestió de l'entitat i no delegar en excessiu en els equips directius. Els òrgans de govern han d'assegurar la integritat ètica i els valors de l'organització i definir l'estratègia de l'entitat i mantenir-la dins les línies marcades.

2. **Els involucrats:** el model social actual fa necessària la participació d'altres persones i altres organitzacions per portar a terme la missió. Cap organització existeix aïlladament. L'activitat pròpia s'arrela amb altres organitzacions o persones, sense les quals l'activitat no és pas realitzable o no té sentit. Per a la majoria de les ONL, els involucrats més propers, en un primer terme, són els beneficiaris, els socis o col·laboradors, i els finançadors (empreses i administracions). En un segon terme són aquells col·lectius implicats, però amb qui no existeix una relació tan forta d'interdependència.

Els beneficiaris. Es tracta del col·lectiu més rellevant. Les seves necessitats són les que desencadenen tota l'activitat de l'organització. L'èxit o el fracàs en depèn del servei prestat. Considerar els beneficiaris el nucli del centre de l'organització és planificar pensant en ells. Això és un procés que neix de l'atenció i l'observació de les seves necessitats. Un indicador del grau d'integració del beneficiari és el tracte de tots els aspectes de la seva vida com un fet integral. És un exercici de responsabilitat donar un servei de qualitat als beneficiaris.

Els finançadors. La relació amb les empreses i les administracions, diferents en molts aspectes però cada vegada més confluents en altres és especialment difícil perquè les ONL fluctuen entre tres extrems: la independència, la coherència amb els seus valors i la sostenibilitat econòmica. Ésser fidels a la seva identitat, per la qual cosa han d'ésser independents, i disposar-hi de recursos necessaris.

Construir la coherència de l'organització també des dels finançadors és una qüestió diferent per a cada entitat, segons els seu discurs i segons la seva missió i valors. Posem per cas, a una organització que promogui la pau i el desarmament, està fora de plantejament la col·laboració amb determinades empreses i administracions i s'ha analitzat amplament que un mix de finançament equilibrat ajuda a suavitzar aquest i altres dilemes.

Els col·laboradors. Per moltes ONL són un col·lectiu molt important. D'una banda, possibiliten l'existència de moltes organitzacions, però més enllà d'això, els permeten la independència d'actuació respecte a altres agents socials, o major capacitat de maniobra en la realització dels seus projectes.

El soci no només aporta recursos que faciliten l'activitat i la independència, sinó que aquests socis són en ells mateixos agents potencials del canvi social. Guanyar socis és a més, guanyar adeptes a la causa. Una organització que vulgui reflexionar sobre la seva responsabilitat respecte als col·laboradors s'haurà de plantejar si els tracta com a persones adherides a la seva causa o com a font de recursos.

- 3. La missió i els valors:** són els que donen sentit a l'organització, i arriben a tots els seus nivells. Una incoherència respecte a aquest punt impacta directament en el sentit de l'organització. Una organització que sigui socialment responsable s'assegurarà que els seus valors siguin presents en la seva activitat i en la seva manera de funcionar.

El coneixement i consens sobre la missió. La missió i els valors del nucli de l'organització amb els seus involucrats no estaran realment incorporats a l'organització fins que no els comparteixin. A més, si el seu grau de coneixement i de consens de la missió és limitat, tindran dificultats per implementar la seva activitat. Aquest coneixement de la missió és extensiu a tots els involucrats. Un col·lectiu està realment incorporat a l'organització quan en fa seus la missió i els valors.

Les divergències entre la missió i les activitats. El camí que hi ha entre la definició de la missió i la realització final d'un projecte o una campanya és llarg. El procés té molts involucrats i mantenir la visió panoràmica en el dia a dia no és fàcil. Aquest impacte de la missió en l'activitat és gestionable. Es pot assegurar amb la incorporació de mecanismes de mesurament de l'impacte en la missió de l'estratègia i les activitats.

Les divergències entre els valors i la forma d'actuar. Existeix una dificultat inherent als valors que els fa molt difícils de gestionar: no són mesurables. En realitat, el que es pot mesurar és la percepció de les persones sobre un valor i es poden iniciar accions que facin que variï aquesta percepció; la gestió, però, si bé no és impossible hi ha casos d'èxit de potenciació de valors en entitats no lucratives, comporta certes dificultats. Alinear els involucrats i els processos, amb la missió i els valors és centrar l'organització respecte a aquests.

- 4. La transparència:** El fet de gestionar els recursos dels altres i la necessitat de comptar amb la credibilitat de la societat converteixen la transparència en un element clau de la relació amb els involucrats. La transparència dóna una credibilitat imprescindible no sols per al desenvolupament com a organitzacions, sinó necessària per a la seva pròpia existència.

El descrèdit en una ONL n'afecta a la resta, ja que per a una gran part de la societat en resulten entitats indiferenciades. En el cas de les ONL té una especial rellevància, doncs gestionen recursos d'altres i són especialment sensibles a l'opinió pública. Els factors més rellevants per a una organització socialment responsable són els que anul·len les amenaces potencials com són el contingut i l'accessibilitat a la informació.

- 5. El contingut de la informació.** Perquè una persona o entitat pugui conèixer l'ONL, necessitarà informació relativa a la missió i els valors, l'economia i l'activitat de l'organització. Disposar de tota aquesta informació donarà la possibilitat per poder saber a quina causa s'està

adherint sent això imprescindible. La informació econòmica i la informació sobre les activitats són les més bàsiques de l'organització. Saber quines són les activitats concretes que l'organització duu a terme, qui són els beneficiaris, quin import s'hi destina i com es gestiona, quin èxit han tingut i quines n'han estat les causes, és saber quin ha estat realment tot l'esforç realitzat pels involucrats.

Aquesta informació de gestió econòmica ha de constar a l'abast de tothom d'una forma clara i transparent, aportant la forma com s'ha gestionat i com s'ha distribuït en els projectes.

L'accessibilitat a la informació. Cada col·lectiu requerirà la informació de diversa forma i periodicitat. Cada vegada hi ha menys limitacions per fer arribar la informació. El desenvolupament dels sistemes de comunicació augmenta les possibilitats d'ésser transparent i les expectatives dels destinataris facilitant la credibilitat davant la societat.

- 6. La gestió mediambiental:** totes les activitats socials necessiten recursos naturals i generen uns residus. És responsabilitat de cadascun assumir aquest impacte com propi i adequar la seva activitat a l'entorn. Existeix una doble relació amb la natura: es reben inputs i es produeixen outputs. De manera genèrica, els principals impactes de l'organització en la natura es poden agrupar en el consum energètic, el consum d'aigua, la reutilització i el reciclatge mitjançant la separació de residus.

Cada cop és més comú que les ONL implantin sistemes de gestió mediambiental i realitzin auditories mediambientals que incorporen aquest criteri als processos de l'organització. Les activitats necessiten els mateixos consums i generen els mateixos residus. Cada projecte té impactes diferents que s'han analitzar per separat amb els mateixos sistemes de gestió mediambiental i les mateixes auditories aplicades als projectes.

La formació i la conscienciació de les persones. El repte d'una organització que vulgui ésser socialment responsable és aconseguir incorporar en les persones el valor del respecte al medi ambient, que d'altra banda, és un dels drets de la Declaració Universal dels Drets Humans. L'acceptació d'aquesta responsabilitat per cadascuna de les persones que conformen l'organització és la base sobre la qual recolzar els sistemes de gestió mediambiental. Això s'aconsegueix formant i sensibilitzant no només els involucrats interns, sinó els socis, clients i proveïdors.

- 7. La comunicació:** les accions de comunicació creen la imatge a la societat d'allò que l'organització és i representa, i marca el tracte amb molts involucrats. La comunicació és important per a la responsabilitat social de les organitzacions perquè forma la idea de què és l'organització i el que realitza. I també perquè marca el tracte amb molts involucrats.

Cal mantenir la coherència amb el rol social que desenvolupa el sector no lucratiu en general, amb la identitat de l'organització que comunica i amb els valors propis de cada organització. S'ha de tenir en compte de quants recursos es disposa i a quin tipus de comunicació es dediquen.

La despesa en notorietat i captació de recursos. La realitat social actual fa necessaris impactes comunicatius en els objectius públics. No es parla exclusivament dels mitjans massius accessibles a les grans organitzacions, sinó també dels impactes de les petites organitzacions a través de mitjans locals.

Encara que és una inversió, la societat és sensible als missatges llançats i les campanyes de comunicació ben gestionades tenen el seu entorn, econòmic i social perquè la comunicació i fins i tot per a la captació de recursos, té impacte sobre agents potencials de canvi social col·laboradors o no d'una ONL.

El contingut de la comunicació. La coherència es posa a prova públicament, davant els públics interns i els externs. El primer repte de la comunicació és la coherència amb la identitat i els valors de l'organització mateixa. El segon repte és fer-ho procurant donar una imatge fidedigna dels beneficiaris.

- 8. La implicació social:** les ONL es desenvolupen en relació amb el seu entorn de vivència. Encara que no estigui necessàriament lligat amb la seva activitat. Aquí es mostra la implicació en la millora social més enllà de la mateixa activitat. La coherència amb la raó d'ésser marca un tipus de relacions determinades, alineades amb els valors i amb la proposta social. Defineix una relació cuidada i permeable, en constant diàleg.

La mera realització de l'activitat o la nostra presència en un lloc determinat tenen un efecte i creen uns lligams. Aquests lligams generen una responsabilitat que pot ser o no atesa. Una composició demogràfica concreta, unes condicions polítiques i econòmiques, problemes mediambientals, marcaran formes diferents de relacionar-se amb **l'entorn proper**.

Per altra banda, **l'entorn global** pot ser dins del marc vivencial de l'organització. Hi ha responsabilitats socials que tothom comparteix, com ara el canvi climàtic, o la implicació en campanyes internacionals sobre drets humans, el rebuig als enfrontaments bèl·lics, el comerç il·legal d'animals o armes.

En un punt intermedi entre l'entorn proper i el global, potser acceptant un grau més gran de compromís, està el treball en xarxa. És una manera d'implicar-se en la millora social, amb la participació en xarxes ciutadanes, tant locals com globals, lligades o no a l'activitat, com ara les xarxes de denúncia de violacions de drets humans, les xarxes locals que atenen realitats socials concretes i a les quals una organització socialment responsable no pot girar l'esquena.

LA LEGITIMITAT DE LES ONL

Podríem definir la legitimitat com aquell estatus particular en què els actors socials perceben una organització i que permet a aquesta ser i fer quelcom en la societat. Les diferents dimensions del terme de legitimitat, com moral, legal, social o política, i tècnica, poden coexistir en les organitzacions i estan fortament interrelacionades.

El fet que la majoria d'organitzacions tinguin com a missió la construcció d'una societat més justa i solidària, on predominen una sèrie de valors, fa que el component moral adquireixi major rellevància. Actualment no queda clar que la majoria de les organitzacions doni per suposat que el fet de treballar en el tercer sector, o en l'àmbit no lucratiu, la legitimi completament per ser el que és, doncs la legitimitat és inherent al sector per la seva pròpia naturalesa.

La pròpia definició del concepte de legitimitat ens porta a preguntar-nos qui legitima o qui atorga legitimitat a les organitzacions no governamentals. De fet, aquest és un aspecte clau en tant que no existeix legitimitat si aquesta no és atorgada.

Les organitzacions del tercer sector no poden ser compreses fora del context social i del nucli o massa social que generen al seu voltant. La majoria d'entitats consideren que són els usuaris, socis i la societat en general els principals agents que les legitimen.

És possible distingir entre la legitimitat que s'atorga a una organització com a tal (legitimitat global) i la legitimitat que s'atorga a les seves activitats en general o en particular (legitimitat ocasional). Aquesta distinció, encara que a vegades pot ser difícil d'aplicar a la pràctica, té rellevància en tant que ajuda a explicar situacions on una organització pot gaudir de legitimitat general però no respecta a determinades activitats que realitza, o viceversa.

La majoria d'entitats indiquen que existeixen diferències en el grau de legitimitat segons el tipus d'activitats. Així, mentre en les activitats de sensibilització i difusió, prestació de serveis i participació gairebé la meitat d'entitats es consideren totalment legitimades, en l'àmbit de la incidència política el grau de legitimació no és tan evident.

VARIABLES CLAU PER GESTIONAR LA LEGITIMITAT:

- 1. Caràcter o naturalesa moral i legal de la missió.** La majoria de les organitzacions tenen com objectius institucionals la promoció d'una sèrie de valors i bens públics com la solidaritat, voluntariat, equitat, justícia, etc. De fet, el compromís amb aquests principis i valors són un tret diferenciador de les organitzacions, que les distingeix d'altres actors socials, com les empreses, que basen la seva existència i actuació en els beneficis econòmics. Així direm que la majoria d'entitats considera que la seva legitimitat deriva de la seva missió i els objectius socials.

2. **La representativitat.** Implica promoure i defensar els interessos de determinats grups socials que poden ser tant els destinataris últims de l'acció de les entitats (beneficiaris o usuaris), com els propis membres de l'organització (socis, voluntaris, col·laboradors, etc.). a fi i efecte que existeix una autèntica representativitat, és necessari que les organitzacions estableixen canals de comunicació que permetin un flux continuat d'informació de qualitat, així com mecanismes interns
3. democràtics que permetin la participació de tots els seus membres en igualtat de condicions. Més de la meitat de les entitats, considera que el grau de representativitat dels seus membres o usuaris els atorga part de la legitimitat de la que gaudeixen, encara que no és un factor tan determinant com per exemple el de la missió.
4. **L'efectivitat.** Una organització que realitzi un treball de qualitat i que generi impacte positiu i significatiu en la societat, no només serà reconeguda moralment sinó també tècnicament. Es tracta d'un dels criteris més importants, especialment davant el rol de les organitzacions cada vegada més consolidat com a proveïdores de serveis en funció de relacions contractuals amb els ens públics. Per poder realitzar intervencions efectives i generar impacte, és necessari que les organitzacions disposin també del coneixement i l'experiència específics respecte al seu àmbit d'actuació.
5. **Transparència i rendició de comptes.** Si l'eficiència i efectivitat en l'actuació són un criteri essencial de legitimitat, això implica intrínsecament l'existència de mecanismes de rendició de comptes de les actuacions portades a terme per les organitzacions, amb la finalitat de mostrar els seus resultats davant múltiples actors com són els membres, usuaris, ens públics, treballadors, etc.

Les organitzacions són conscients que la legitimitat només els pot ser atorgada si actuen de manera transparent, per això la majoria declara que la seva legitimitat prové bastant o totalment del nivell de rendició de comptes de l'organització.

El repte de les organitzacions és institucionalitzar les diferents variables de legitimitat esmentades, de manera que es generi i s'incrementi la credibilitat i, en definitiva, la legitimitat de les organitzacions en la societat. La legitimitat no s'adquireix de forma immediata sinó que és fruit d'un procés de treball complex i llarg. Gairebé totes les entitats són conscients d'això, però també s'ha de tenir en compte la facilitat i rapidesa en perdre-la davant la societat.

Els criteris de legitimitat explorats fins ara han fet referència a la pròpia organització, però també és necessari assenyalar l'existència de factors externs que condicionen la legitimitat i sobre els quals les organitzacions tenen poc control directe.

Factors com, per exemple, les característiques dels altres actors que treballen en el mateix àmbit, els mitjans de comunicació, l'opinió d'usuaris i socis, la vinculació a entitats reconegudes (congregacions religioses, empreses...) o personalitats, etcètera, poden també ser claus a l'hora d'establir el grau de legitimitat d'una organització.

REPTES DE LA LEGITIMITAT:

Hi ha quatre reptes principals pel tercer sector en matèria de legitimitat:

- **Finançament:** en els últims anys, s'ha donat un increment accelerat de la porció de fons públics que reben les ONL de les diferents administracions estatals, autonòmiques i locals. L'excessiva dependència del finançament públic pot arribar a erosionar la legitimitat d'una organització, en tant que posa en perill la seva autonomia, la seva capacitat d'innovació, la seva flexibilitat i el seu caràcter participatiu.
- D'aquí la tan sentida **necessitat d'ampliar les fonts de finançament** i incrementar les fonts privades. Malgrat això, els fons de procedència privada també presenten qüestions compromeses que afecten la legitimitat d'una entitat, en tant que l'acceptació de diners procedents de determinades empreses pot comportar qüestions ètiques rellevants.
- **Rendició de comptes:** la rendició de comptes està fortament connectada amb la legitimitat, ja que, en definitiva, fa referència, per una banda, al procés de generació de legitimitat d'una organització i, per una altra, a la demostració d'aquesta legitimitat. Davant la manca de regulació externa i la necessitat d'una mínima regulació, si les ONL realment volen gaudir de legitimitat, **tenen el repte de crear mecanismes per ser transparents, capaces de rendir comptes i comunicar les seves actuacions a la societat.**
- **De la legitimitat moral a la legitimitat tècnica:** si bé moltes vegades s'han considerat les organitzacions com a entitats per ser legitimades moralment per la seva missió, cada vegada més se'ls exigeix resultats, i per tant, una legitimitat també tècnica. No obstant, en aquest procés d'augmentar l'eficiència i efectivitat de les actuacions, en gran mesura degut al creixent rol de les ONG com a proveïdores de serveis públics, és important no erosionar els propis valors de l'organització, amb els quals moltes vegades s'entra en conflicte.
- **Treball d'incidència política:** en els últims anys són cada cop més les ONL que realitzen un treball d'incidència política vers actors públics, però també privats. Malgrat que el treball de les ONL com a proveïdores de projectes i serveis no ha estat objecte de crítica, quan aquestes han començat a introduir-se en el pla polític o públic a l'àmbit internacional, nacional o local, se'ls ha discutit la seva legitimitat per realitzar aquest

tipus d'activitats. Una major consciència de la legitimitat de les ONL en la societat les configurarà com actors clau en qualsevol debat sobre la formulació i monitoreig de les polítiques i actuacions públiques i privades.

LA QUALITAT A LES ONL

Cada cop més es diu que treballar amb qualitat és fonamental per a qualsevol ONL. Aquest fet, però, adquireix una especial rellevància en el cas de les ONL socials perquè la seva raó de ser principal està relacionada normalment amb la prestació de serveis a diferents col·lectius de la societat.

Les ONL socials es caracteritzen per tenir un contacte molt proper als seus usuaris i beneficiaris, i de fet, són ells els primers en fer una valoració sobre la manera com se'ls presta un servei determinat. La satisfacció dels usuaris i beneficiaris esdevé fonamental per legitimar que les organitzacions continuïn prestant els seus serveis a la societat.

Durant els darrers anys les administracions públiques han impulsat a les organitzacions, sobretot en determinats subsectors d'activitat, la implantació de sistemes de gestió de qualitat. En aquest sentit, en alguns casos, la implantació de sistemes de qualitat en algunes entitats ha estat vinculat a la possibilitat d'obtenir fons públics per al desenvolupament d'activitats i projectes.

Sigui per una o altra raó, parlar de la implantació de sistemes de qualitat o de millora contínua són temes que estan presents des de fa anys dins el tercer sector social.

Qualitat total:

La qualitat total és un concepte que té les característiques següents:

- cada procés, producte o servei pot ser millorat.
- el punt de vista del client és l'eix central de gestió organitzativa.
- afecta no només les fases dels processos sinó tota l'entitat, l'entorn i, sobretot, les persones.
- Millora contínua i optimització.
- Evolució de l'organització envers l'excel·lència.
- Inclou el concepte de client intern.

Sistema de gestió de qualitat:

És una forma de gestió organitzativa, l'eix central de la qual és la qualitat. A més, es basa en la millora contínua, apunta l'èxit a llarg termini i pretén satisfer els clients i destinataris de l'activitat de l'entitat.

La norma ISO 9000

Les normes ISO es fonamenten en vuit principis de gestió de qualitat que pretenen portar a l'organització cap a l'èxit a llarg termini:

- Enfocament al client.
- Lideratge.
- Participació del personal.
- Enfocament basat en procés.
- Enfocament de sistema per a la gestió.
- Millora contínua.
- Enfocament basat en fets per a la presa de decisions.
- Relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor.

Model EFQM

Desenvolupat des de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat, segueix els següents conceptes clau:

- Orientació al client.
- Relacions d'associacions amb proveïdors.
- Desenvolupament i involucració de persones.
- Processos i fets.
- Millora contínua i innovació.
- Lideratge i coherència amb els objectius.
- Ètica i responsabilitat.
- Orientació a resultats.

Norma ONG amb Qualitat:

Va ser promoguda des d'INTRESS i ha estat desenvolupada per diferents ONG de l'Estat espanyol. En el seu desenvolupament es van tenir en compte requisits de la norma ISO 9001 i alguns elements innovadors del model EFQM.

CONCLUSIONS:

El grau de coneixement de les organitzacions sobre els sistemes de qualitat varia en funció del rol que exerceixen les federacions. La qualitat és fonamental dins el tercer sector social, sent una qüestió absolutament prioritària dins la seva organització. Però, les organitzacions més petites concentren la majoria dels seus esforços en la realització d'activitats i la supervivència i no ho valora com un fet fonamental o prioritari.

La comunicació és important ja que les organitzacions han de ser conscients de quins són tots els públics amb què es relacionen per tal de poder satisfer les necessitats de cadascun d'ells. La comunicació entesa en sentit ampli, tant amb les persones que es relacionen de manera directa amb l'organització,

(usuàries, personal remunerat, persones voluntàries, etc), com amb els agents socials externs (les administracions públiques, les empreses i altres organitzacions), és un element fonamental a l'hora de desenvolupar els projectes i activitats a les entitats.

La mesura del grau de satisfacció. Les organitzacions socials acostumen a tenir, en general, una relació molt estreta amb els seus usuaris/beneficiaris que es dona, en bona part, pel tipus d'activitats i programes que desenvolupen: inclusió social, educació en el lleure, integració sociolaboral, servei d'acollida a disminuïts, formació, acollida d'immigrants, etc.

Les organitzacions afirmen mesurar el grau de satisfacció d'alguns dels involucrats a l'organització de manera no formalitzada. S'ha dit que les entitats socials estan fortament orientades als seus usuaris/beneficiaris. Les organitzacions subratllen la seva especial atenció a aquest col·lectiu ja que valoren formalment el seu grau de satisfacció, però hi ha mancances com la valoració del grau de satisfacció dels donants i socis, com tampoc no saber si les administracions públiques estan o no satisfetes amb les seves relacions.

Per treballar els **criteris de qualitat** , es pot començar amb la sistematització en **l'establiment de protocols** a seguir per els processos organitzatius, comptant amb algun **sistema d'avaluació** que faci referència als objectius i resultats. Es pot considerar altres sistemes d'avaluació, les auditories i les reunions informals com a mecanismes d'aquesta avaluació del treball realitzat.

El sistema de gestió de la qualitat que les organitzacions acostumen a implantar és la ISO. Entre les motivacions que assenyalen les organitzacions per implantar aquest sistema destaquen: el coneixement i reconeixement generalitzat d'aquest sistema; el fet de què sigui certificable i el fet de què es demani des d'algunes administracions públiques; el consideren adequat per a les seves organitzacions, compten amb referències de com els ha funcionat a altres entitats, etc.

Cal destacar que **la ISO** és també el sistema que tenen previst implantar en el futur les organitzacions que ja s'han decantat per la implantació d'un sistema determinat. S'observa entre les organitzacions que encara no tenen un sistema implantat que hi ha una part important que no té clar quin pot ser el sistema més adient per a la seva entitat.

Per tant, tot i que queda palès que les organitzacions socials han començat a donar passos en els darrers temps i es preocupen per la qualitat, és necessari continuar treballant per tal que es pugui parlar de qualitat com una realitat en la globalitat d'aquestes entitats.

Entre les dificultats que es poden trobar les organitzacions en els processos d'implantació de sistemes de gestió de qualitat, destaca sobretot la necessitat de **tenir més suport extern**, la sensació d'una **excessiva burocratització**, la obligatorietat de la implantació i el consum de recursos humans i materials.

La raó de ser de la **implantació d'un sistema de qualitat** hauria d'estar motivada per la creença ferma en què realment aquest esforç tindrà uns efectes positius sobre la manera de fer organitzativa.

Les entitats són conscients de que la implantació del sistema de gestió de qualitat els ha de beneficiar en diferents àmbits.

La voluntat de sistematització i millora organitzativa sovint existeix entre les persones de les entitats. Malgrat això, en la realitat diària no se saben trobar els espais per a temes com la protocol·lització i sistematització de processos.

Aquests aspectes, tot i ser fonamentals, formen part de les planificacions organitzatives en comptades ocasions. Per aquest motiu, quan es treballa en aquests temes acostuma a haver-hi un sobreesforç per part de les persones de l'organització que s'hi dediquen.

Les entitats reconeixen que amb la implantació de sistemes de gestió de qualitat s'aconsegueix fer una protocol·lització dels processos i es dona una millora substancial en l'eficàcia i eficiència en la gestió de l'entitat.

FONTS BIBLIOGRÀFIQUES CONSULTADES:

- **ESTUDIS ECONOMIA I EMPRESA DE LA UOC**
- **DIRECCIÓ DE MÀRQUETING DE LA UOC**
- **OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR: COL·LECCIÓ PAPERS D'INVESTIGACIÓ**
- **XERRADA SOBRE LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE JOSEP M^a CANYELLES A FATEC**

DOLORS ABELLA
Gerent

30 / gener / 2007