TERCER SECTOR SOCIAL. IDENTIDAD Y TERRITORIO

Rafael Lopez-Arostegi. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.

PRESENTACION

Con esta ponencia quisiera, en la medida de mis posibilidades y desde el contexto del que provengo, ofrecer algunas claves para reflexionar sobre el pasado, el presente y, sobre todo, el futuro de las entidades y centros que formáis parte de LARES España, atendiendo a algunos aspectos que forman parte del corazón, del núcleo, de vuestra identidad compartida con otras organizaciones del Tercer Sector Social (TSS).

Es decir, atendiendo a vuestra misión y a dos valores fundamentales de referencia para la práctica de las organizaciones de iniciativa e intervención social, que se encuentran íntimamente relacionados, como son la centralidad de la persona, que constituye el hilo conductor de este congreso, y la conexión con el "territorio".

Esquema de la ponencia

Comenzaré presentando las características de las organizaciones del TSS y los principales elementos que nos permiten definir su identidad, en positivo, como organizaciones de iniciativa e intervención social.

Posteriormente, ahondaremos:

- En el vínculo de las organizaciones del TSS con las personas y el territorio, como pilar de las organizaciones, en la centralidad de las personas como uno de sus valores fundamentales y en la importancia de intervenir tanto con las personas como con su contexto, conectando las entidades y centros con el territorio.

- Y en la relación de estos aspectos con principios del modelo de intervención y gestión de las entidades y centros que, progresivamente, se están consolidando también en diferentes referencias normativas en el ámbito de los servicios sociales: personalización, integralidad y continuidad de la atención, participación de las personas destinatarias, "usuarias" y profesionales, descentralización y proximidad, etcétera.

En tercer lugar, nos interesará identificar algunas prácticas relacionadas con este enfoque, tanto a nivel de cada servicio o centro, como a nivel de organización.

Y, finalmente, identificar algunas estrategias que permitan a las organizaciones de LARES España evaluar, contrastar, desplegar e impulsar dichas prácticas, así como su misión, sus valores y su contribución social en colaboración con otras organizaciones de LARES y del TSS.

1. DEFINICIÓN, IDENTIDAD Y CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

1.1. La importancia de avanzar hacia una definición en positivo de las organizaciones del tercer sector (social) y de su contribución

Las organizaciones de iniciativa social se han definido, tradicionalmente y de manera habitual, como organizaciones del "*tercer* sector", o sector "*no* lucrativo" o "*no* gubernamental", en contraposición al sector privado lucrativo y al sector público, o como sector "*independiente*", para subrayar su autonomía o independencia respecto a otros sectores y poderes.

Se han definido así, como si sólo pudieran definirse por contraposición a otros sectores, o, como si el sector o subsistema social que conforman y la contribución social que realizan no pudieran definirse en positivo. Y también, como si constituyeran un sector de un orden posterior, o de una relevancia inferior, ya sea en base a un criterio cronológico o de otro tipo.

Sin embargo, las organizaciones del TSS pueden y deben definirse en positivo. Y así han sido definidas, en ocasiones, como ***sector voluntario*** **u** ***organizaciones socio-voluntarias***, o como ***organizaciones de iniciativa social e intervención social***, subrayando algunos rasgos de su identidad y algunos aspectos de su contribución.

Las organizaciones miembro de LARES pueden definirse como organizaciones de iniciativa social e intervención social y como organizaciones socio-voluntarias.

- De iniciativa social porque desde sus inicios el modelo de organización ha incluido al voluntariado, junto a las y los religiosos y el personal laboral. [1] Y porque articulando la participación del voluntariado, tanto en los órganos de gobierno de las entidades como en su actividad, y poniendo a disposición de su misión un patrimonio y los recursos de las personas (religiosas, voluntarias…), las organizaciones de LARES son expresión de la solidaridad organizada de la sociedad civil.

- De intervención social porque comparten con el resto de organizaciones que conforman el TSS una misma finalidad: perseguir la promoción y la inclusión social de todas las personas, con especial atención a las personas, familias, grupos o comunidades que afrontan situaciones de exclusión o vulnerabilidad (en el caso de LARES, las personas mayores, a nivel individual y colectivo, y sus familias), desarrollando actividades relacionadas con los ámbitos, sistemas o políticas sociales, desbordando los servicios sociales o la acción social en sentido estricto.

Procurando definir a las organizaciones del TSS en positivo, en diversos documentos presentados en el Congreso se habla de las organizaciones de LARES como organizaciones del "***sector solidario***".

Y es que la solidaridad, que reclama la justicia, constituye también una característica fundamental de las organizaciones del TSS.

---

[1] LARES España, atendiendo al dato que se barajaba en el Congreso, articula la participación de entre 8.000 y 9.000 personas voluntarias sólo en centros, a las que habría que sumar a las personas que forman parte de los órganos de gobierno. En todo caso, para definir las organizaciones como organizaciones de iniciativa social, además del número de personas voluntarias con las que cuenten, lo más relevante es, precisamente, el hecho de que la participación del voluntariado, en su actividad y en sus órganos de gobierno, forme parte de su modelo organizativo.

En las organizaciones de LARES la acción voluntaria constituye un complemento *necesario* de la acción de las y los religiosos y el personal remunerado. Y, en línea con el lema del Congreso, es clave para ofrecer a las personas mayores y sus familias una atención personalizada y la experiencia de la gratuidad, subrayando el valor de la persona, de cada persona, y del encuentro interpersonal en el seno de los centros y de las organizaciones.

Este "ser solidario" se expresa, entre otros aspectos, en la ausencia de ánimo de lucro y en la participación del voluntariado en las organizaciones, tanto en su actividad como en su gobierno.[2] Y también en otros aspectos tales como: la promoción de respuestas capaces de incluir a todas las personas sin dejar a nadie fuera de los recursos de LARES ni de los sistemas de responsabilidad pública, prestando especial atención a quienes pueden tener mayores dificultades para acceder a los mismos; la promoción de la ayuda mutua (por ejemplo, entre familias) desde las organizaciones; etc.

Además, en ámbitos como los servicios sociales o la acción social, la contribución de las organizaciones de iniciativa e intervención social es ***singular, relevante y anterior*** a la de otros sectores o agentes. Y esto que es válido para el ámbito de la acción social en general lo es, en particular, en el ámbito de la atención a las personas mayores y sus familias.

Estas respuestas solidarias y organizadas de la sociedad civil, siendo habitualmente posteriores a las que ofrecen las familias, la comunidad (vecinos/as, amigos/as…) y, en general, las diversas formas de ayuda informal o los "mundos vitales", siguiendo el término empleado por Joaquín García Roca, suelen aparecer, históricamente, antes que otras respuestas (públicas y privadas lucrativas).

Y, es fundamental que se preserven en ámbitos como los servicios sociales - y en otros ámbitos o sistemas que forman parte de las políticas sociales y del sistema de protección social, así como en los espacios de intersección entre los mismos (socio-sanitario, socio-educativo, educativo-sanitario…) - reclamando siempre, al mismo tiempo, el ejercicio de la responsabilidad pública. [3]

Los sistemas de bienestar y la sociedad no serían iguales sin los valores (de participación, solidaridad y ayuda mutua, gratuidad…) asociados a las organizaciones de iniciativa e intervención social, ni tampoco lo sería la calidad de vida de las personas, familias, colectivos y comunidades destinatarias y protagonistas de la intervención.

Es muy importante subrayar que el sector social constituye - junto al sector público y el privado (lucrativo), y los "mundos vitales" - un activo fundamental para la sociedad en su conjunto. [4]

---

[2] Algunas congregaciones religiosas, siendo organizaciones de la Iglesia, desarrollan su actividad exclusivamente en el ámbito de la intervención social y, por ello, tienen la consideración de tercer sector social y sociedad civil organizada, sin perder su carácter eclesial, su inspiración evangélica y su carisma particular. Y tienen tal consideración también si la congregación forma parte, incluso de forma mayoritaria, del órgano de gobierno de una organización no lucrativa constituida para impulsar su acción social, entendiendo que, en este caso, se preserva igualmente el criterio de autonomía de los órganos de gobierno respecto a entidades externas, al que enseguida haremos referencia.

La presencia de las y los religiosos en las organizaciones constituye con frecuencia una "tercera vía", de modo que su acción con frecuencia tiene una doble vertiente o dimensión, voluntaria, por un lado, y remunerada, por otro, debiendo estar ambos planos convenientemente delimitados y, en todo caso, vinculados a una vocación y una misión compartida con el conjunto de personas (voluntarias, religiosas, remuneradas…) que forman parte de la organización.

Esta configuración plural de las organizaciones, desde el punto de vista de las personas que las integran, constituye una característica, y una riqueza, de las organizaciones del tercer sector social. En el caso de las organizaciones de LARES, parecería oportuno plantearse en qué medida y cómo se podría hacer partícipes de la orientación de los proyectos (centros, servicios…) e incluso de las propias organizaciones a las personas mayores y sus familias, enriqueciendo así la "base social" y la vida interna de las organizaciones, aun sabiendo que, a diferencia de lo que sucede en otros ámbitos, las organizaciones de LARES no son organizaciones de personas destinatarias de la acción o la intervención social.

[3] Ejercicio que no implica, necesariamente, la gestión pública directa como tampoco es consustancial al planteamiento que aquí hacemos aplicar el principio de subsidiariedad de la gestión pública respecto a la gestión de la iniciativa social. La Ley vasca de Servicios Sociales establece la prevalencia de la gestión pública y de la gestión a través de la iniciativa social en la provisión de los servicios y prestaciones del catálogo del Sistema Vasco de Servicios Sociales (artículo 7, letra a).

En el ámbito de la acción social y la intervención social, la iniciativa social y la responsabilidad pública, así como la solidaridad y la justicia, si son verdaderas, deberían reclamarse una a otra.

[4] Imaginemos, por un momento, cómo sería nuestra sociedad si no existieran organizaciones de iniciativa social que articularan la participación y la solidaridad, organizada, de la ciudadanía y de las propias personas destinatarias (personas mayores y sus familias, personas con discapacidad y sus familias,…).

Y, por ello, es necesario avanzar en la formalización y reconocimiento del *estatuto jurídico* de las organizaciones en el marco normativo (legislación sobre TSS) y en su *promoción*, así como, específicamente, en el reconocimiento y valoración de su contribución social:

a) de su *valor total*, atendiendo al conjunto de funciones que desempeñan – sensibilización, denuncia, promoción de derechos, innovación, articulación del voluntariado y la ayuda mutua-, más allá de la provisión de servicios;

b) y del *valor que las organizaciones suelen añadir a la provisión de servicios de responsabilidad pública* como consecuencia, no de su figura jurídica, sino de la adopción de determinadas prácticas que cualquier agente pudiera adoptar y que se han de formalizar, dar a conocer e impulsar, en beneficio de las personas, familias, colectivos y comunidades destinatarias.

En este sentido, hay que tener presente que el objetivo fundamental, a la hora de identificar, promover y buscar el reconocimiento de estas prácticas es preservar la contribución que ha venido caracterizando la actuación de muchas organizaciones del TSS, y, en concreto, las prácticas, de intervención y gestión, que añaden valor a la provisión de servicios, favoreciendo la calidad de vida y la inclusión social, con la máxima autonomía posible, de las personas, familias, colectivos… destinatarios. Además, es importante subrayar que preservar e impulsar estas prácticas, constituye también un reto para las propias organizaciones del TSS.

Se trata de prácticas que se relacionan, entre otros aspectos, con la centralidad de la persona y con otras dimensiones de la atención relacionadas con la centralidad de la persona y que se recogen, cada vez más, en los diferentes marcos de referencia para promover una atención de calidad en el ámbito de los servicios sociales, tales como:

a) La *personalización de la atención*, elaborando planes de atención personalizados, con la participación de la persona y su familia, organizando los centros y servicios atendiendo a la diversidad de personas y situaciones (adaptación de horarios, régimen de visitas,…), etc.

b) La *integralidad y proximidad de la atención*: ofreciendo servicios en el domicilio, de día, de noche, de alojamiento o residenciales…(*continuidad de la atención*); activando la relación de las personas con la comunidad, también en marcos residenciales (*trabajo comunitario*); ofreciendo apoyo a las familias en el proceso, incluso en la preparación del acceso de la persona mayor a un servicio o centro determinado, promoviendo su participación en la intervención con su familiar y también en la organización y vida del servicio o centro, impulsando actividades de encuentro y ayuda mutua entre familias (tra*bajo con familias*); etc.[5]

Enseguida profundizaremos en todos estos aspectos, pero **si tuviéramos que sintetizar el núcleo de la propuesta que, con frecuencia, realizan las organizaciones del TSS diríamos que en el corazón de su proyecto, y de su identidad existe, desde sus orígenes, un vínculo con el territorio y un compromiso estable, con las personas, familias, colectivos y comunidades destinatarias, que forman parte de él.**

Este vínculo y compromiso no solo constituye una expresión fundamental de la identidad del tercer sector, sino uno de sus pilares principales. Y se traduce en ofrecer a las personas destinatarias, a nivel individual y colectivo, y a sus familias, en un determinado territorio y desde el vínculo con el mismo (colaboración con otros recursos, activación de iniciativas…) un continuo de atención, incluso a lo largo de la vida cuando resulta necesario, y contando con la participación de las propias personas destinatarias. Ello, cuando no son éstas las que se dotan de organizaciones para participar socialmente y mejorar la calidad de vida de todas las personas que afrontan su misma situación.

[5] El trabajo con la comunidad persigue también el desarrollo de la autonomía y la participación social de las personas destinatarias (personas mayores), el aprovechamiento de sus capacidades, el fomento de las relaciones (inter-generacionales, entre personas mayores, entre familias…) y el reconocimiento de su contribución social mediante diversas actividades (cuentacuentos, exposiciones de tradiciones, huertos inter-generacionales, paseos juveniles, cine-forum…).

1.2. Definición del Tercer Sector

El proyecto comparativo internacional sobre el "*sector no lucrativo*" impulsado por la Universidad Jhon Hopkins[6], considera que para ser incluido dentro de este sector un agente debe demostrar un grado de cumplimiento razonable de alguno de los cinco criterios siguientes.

a) Ser ***organizaciones*** (que demuestran cierto nivel de institucionalización: formalización y permanencia; las iniciativas informales, temporales, "ad hoc", no se incluyen en la definición del tercer sector).
b) ***Privadas*** (institucionalmente separadas de la administración; pudiendo recibir financiación pública, sus órganos de gobierno pueden estar participados pero nunca dominados por instituciones públicas).
c) ***No lucrativas*** (que no persiguen el beneficio sino su misión como organización – "not for profit"- y, en caso de obtenerlo, no pueden distribuirlo entre sus socios, patronos…, sino que deben reinvertirlo en la misión –"non profit").[7]
d) ***Autogobernadas*** (con capacidades instaladas y procedimientos de gobierno en los que no interfieren entidades externas).
e) ***De acción voluntaria:*** deben incluir cierto grado de participación voluntaria, en sus órganos de gobierno o, también, en sus actividades, sin que ello signifique que no puedan contar con personal remunerado.[8]

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, dentro del proceso de delimitación del objeto de estudio para la elaboración del Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia, realizó con la participación de diversas organizaciones y redes del tercer sector de intervención social de Bizkaia la siguiente definición operativa, a partir de las características que se han referido.

> Se entiende por tercer sector en Bizkaia aquel compuesto por el conjunto de iniciativas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados, en el Territorio Histórico de Bizkaia.[9]

---

[6] El proyecto comenzó en 1990 en 13 países y actualmente participan más de 40. Liderado por el "Centro para el Estudio de la Sociedad Civil" del Instituto de Políticas Sociales de la Universidad Jhon Hopkins, se trata de un esfuerzo sistemático para analizar las finalidades, estructura, financiación y rol social del sector privado no lucrativo en diversos países con el objetivo de mejorar el conocimiento del sector, enriquecer su comprensión teórica y proveer una base para la acción pública y privada dirigida al mismo.

[7] De acuerdo con una perspectiva que tiene en cuenta el sentido finalista, las entidades se considerarán sin fines de lucro (*not for profit organizations*) cuando persigan fines orientados a la satisfacción de las necesidades sociales o dicho de otro modo, cuando el objetivo de prestar servicios a los y las socias o a la colectividad prevalezca por encima del lucro. Desde la perspectiva del principio de no distribución de beneficios, la más extendida, las entidades tendrán un carácter no lucrativo (*non-profit organizations*) cuando en virtud de sus reglas constitutivas tengan prohibido distribuir los beneficios obtenidos entre las personas que la controlan o son sus propietarias legítimas.

En ámbitos como los servicios sociales cabe plantear que se excluya el lucro o, al menos, que éste se limite. En este sentido, por ejemplo, la sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea relativa al denominado <<caso Sodemare>> plantea: <<que los artículos 52 y 58 del Tratado no se oponen a que un Estado miembro permita únicamente a los operadores privados que no persigan un fin lucrativo contribuir a la ejecución de su sistema de asistencia social mediante la suscripción de conciertos que dan derecho al reembolso por parte de las autoridades públicas de los costes de los servicios de asistencia social de carácter sanitario>> (números 34 y 35).

[8] SALAMON, LESTER Y HELMUT ANHEIER. *In Search of the Nonprofit Sector I: The question of definitions*. Working Papers of the Jhon Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Nº2; The Jhon Hopkins University Center for Civil Society Studies, Baltimore, 1992, páginas 11 y 12.

[9] http://www.3sbizkaia.org/adjuntos/nuestradefinicion_libro.pdf

Las organizaciones emergen de la sociedad civil. De la iniciativa de personas, familias, grupos y comunidades que buscan responder a las necesidades sociales, más allá de las de sus miembros (dirigiéndose a colectividades indeterminadas de personas y no a personas determinadas), mediante el ejercicio de una acción directa, voluntaria, colectiva y organizada que implica poner al servicio de la misión de la organización sus propios recursos (humanos, materiales, económicos) y todos aquellos a los que ésta pueda acceder, incluidos los posibles beneficios económicos que se deriven de su actividad.

La acción voluntaria y el carácter no lucrativo constituye una característica fundamental de las organizaciones, derivada de su figura jurídica (asociación, fundación, cooperativa de iniciativa social…), cuyos órganos de gobierno han de garantizar la independencia o autonomía respecto a otros sectores, aunque puedan estar participados por ellos,[10] y orientar la acción y los recursos de la organización al cumplimiento de la misión.

Si bien la solidaridad constituye un principio que ha de configurar la acción del conjunto de agentes sociales y el voluntariado puede encontrar también cauces de expresión en el ámbito empresarial (voluntariado corporativo), las organizaciones del tercer sector **son constitutivamente expresión organizada de la solidaridad de la ciudadanía** (sociedad civil) y se sostienen, al menos en parte, sobre su aportación voluntaria.

Son estas características (carácter no lucrativo, autonomía, voluntariado y solidaridad, orientándose al interés general o de terceras personas) las que contribuyen a definir la identidad del tercer sector y las que parece necesario preservar y potenciar para que ésta responda a su misión: articular la participación autónoma y solidaria de la ciudadanía.

Además, si consideramos la actividad habitual de muchas organizaciones - y particularmente de las que conforman el TSS - debemos mencionar también su ***carácter altruista o solidario***: su orientación a la promoción y defensa de los derechos sociales (*advocacy*) y a la mejora de las condiciones de vida de terceras personas, más allá de las formalmente vinculadas a la entidad, y de la comunidad en general: cultura, educación, salud, servicios sociales, desarrollo, cooperación internacional, medioambiente…

[10] Históricamente, algunas fundaciones se han configurado contemplando la participación, incluso mayoritaria, del sector público en las juntas de patronato con la intención de establecer garantías para la gestión de los legados que conformaron el patrimonio fundacional.

Sin embargo, a pesar de esta circunstancia, se trata de organizaciones de iniciativa social, que adoptan prácticas propias del tercer sector (ausencia de ánimo de lucro, articulación del voluntariado…), y suelen formar parte de sus redes.

En todo caso, harían bien estas instituciones, en el nuevo escenario de consolidación de la responsabilidad pública en el ámbito de los servicios sociales, en revisar dicha participación y adoptar los mecanismos necesarios para preservar la voluntad fundacional.

En este sentido, como mínimo, parecería necesario identificar y separar, cuando sea necesario y cuanto sea necesario, los legítimos intereses de las administraciones públicas respecto a la propia institución– de cuyos órganos de gobierno forman parte – de la voluntad fundacional. Se trata de dos aspectos que, sin duda, pueden converger, pero seguramente sólo de manera parcial.

1.3. Definición del Tercer Sector Social

<<Podemos definir el "Tercer Sector Social" como aquél integrado por organizaciones del tercer sector que persiguen la promoción y la inclusión social de las personas y desarrollan, a tal efecto, actividades relacionadas con los "ámbitos, sistemas o políticas sociales"[11], orientadas a facilitar el ejercicio efectivo de los derechos sociales y el acceso de las personas al bienestar social, con especial atención a aquellas que afrontan situaciones de exclusión o vulnerabilidad.

Esta constituye una definición cercana a la realizada en el Anuario del Tercer sector Social de Catalunya [12] y próxima también a la que realiza la Plataforma de ONG de Acción Social. [13] >>. [14]

Factores como la edad, el sexo, el origen, la etnia o el nivel de autonomía inciden en las situaciones de exclusión o riesgo de exclusión, desprotección, dependencia o con discapacidad, a las que se trata de responder desde las organizaciones y desde los diferentes ámbitos, sistemas o políticas sociales.

En este sentido, las organizaciones del TSS deberíamos ser cada vez más conscientes de que compartimos una misma finalidad (la inclusión social con la máxima autonomía posible de toda la población) y de la necesidad de colaborar para mejorar la calidad de vida y la situación de todos los colectivos (mayores, jóvenes, mujeres, inmigrantes, personas gitanas, personas con discapacidad,…), así como para defender la contribución social y el reconocimiento de los diversos colectivos y de las organizaciones.

Además, aunque no todas constituyan características exclusivas de las organizaciones del TSS ni caractericen la acción de todas ellas, cabría diferenciar estas organizaciones de otras, entre otros posibles rasgos, por los siguientes:

- por su ***impacto*** social en términos de cohesión social, prevención de conflictos... y por los ***resultados*** inmediatos de su acción en términos de *integración social (acceso a recursos, información, redes de relación, desarrollo de habilidades y capacidades…) e inclusión social (*acceso al empleo, la vivienda, la salud, la educación…), *promoción de la autonomía personal,*…;
- por las ***funciones sociales*** que desempeñan tales como la sensibilización y denuncia, la promoción de derechos, la identificación de nuevas necesidades y puesta en marcha de proyectos innovadores…, y de manera particular, la articulación de la participación solidaria de la ciudadanía;

[11] Demetrio Casado propone la siguiente clasificación de lo que vienen denominándose "sistemas o políticas sociales": servicios sanitarios, servicios de educación, protección social del trabajo, seguros y subsidios de renta, protección social de la vivienda y servicios sociales. Asimismo, señala, <<conviene advertir que algunos autores e instituciones adoptan una acepción amplia de la voz "servicios sociales", al designar mediante ella al conjunto de las seis ramas enumeradas>>.

Señala también que <<Algunos de quienes adoptan tal convención terminológica, aunque no sólo ellos, denominan a la sexta rama "servicios sociales personales" para evitar, con ese adjetivo, la confusión entre el conjunto y uno de sus elementos>>. En "Situación y perspectivas del sistema público de servicios sociales en la CAPV. Dossier para el debate." Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz, 2005, página 41.

[12] La definición operativa del Tercer Sector Social del Anuario 2009 es la siguiente: «Está formado por las organizaciones del Tercer Sector que trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión de los colectivos vulnerables». En "Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya". Taula d´entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector, Barcelona, 2009, página 42.

[13] La POAS define el Tercer Sector de Acción Social como «el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar». En Plataforma de ONG de Acción Social (2006). *Plan estratégico del tercer sector de acción social.* Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid, página 13.

[14] Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. *Diagnóstico del Tercer Sector Social de Bizkaia 2010.* Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, Bilbao, 2011, páginas 7 y 8.

- por los ***recursos*** que ponen en juego, por su capital social, relacional (las redes en las que se integran, el voluntariado que incorporan, el compromiso y la experiencia vital y profesional de las personas que trabajan en ellas, la participación de personas afectadas por una determinada necesidad o problema y sus familiares…);
- por el modo en que organizan su ***vida interna*** y llevan a cabo sus ***procesos*** de intervención y gestión (gestión basada en las personas, conformación plural de las organizaciones y participación en la vida interna, colaboración con otros agentes, …);
- por el ***valor "añadido"*** que resulta de todo ello en términos de cercanía, proximidad, descentralización, personalización de la atención…

Y finalmente, también, por el "lugar social" desde el que surgen y los intereses que representan (organizaciones constituidas por las personas afectadas y sus familiares, organizaciones que se comprometen a largo plazo con una determinada causa, colectivo o territorio…).

Las organizaciones del TSS son **organizaciones de iniciativa e intervención social**.

Son ***organizaciones de iniciativa social,*** es decir, que surgen de la sociedad civil, impulsadas por las propias personas, familias, colectivos o comunidades "afectadas" por una determinada situación, problema o necesidad y/o por terceras personas que establecen con ellas un vínculo estable y un compromiso a largo plazo.

Por tanto, cuentan con una base social conformada, total o parcialmente, por personas voluntarias, personas socias, personas que forman parte de los órganos de gobierno u otras personas que colaboran con la entidad de manera voluntaria.[15] Y son organizaciones, frecuentemente, de ámbito "local" y, siempre, "localizadas". Nos resulta imposible "des-localizarnos". El vínculo con un territorio y colectivo, más o menos amplio, no sólo es permanente, sino que se encuentra en el origen mismo de las entidades y de los centros.

Son ***organizaciones de intervención social*** que tienen como ámbito de actividad principal la intervención social y por finalidad principal la promoción de la inclusión social y el ejercicio efectivo de los derechos de las personas, familias, grupos, colectivos y/o comunidades que afrontan situaciones de mayor vulnerabilidad o exclusión, desprotección y/o dependencia.

Y desempeñan, a tal efecto y de manera conectada, varias de las siguientes funciones: incidencia; impulso y articulación de la solidaridad organizada y la participación social de las personas destinatarias; detección de necesidades, investigación e innovación; y provisión de servicios, de responsabilidad pública o ajenos a ella, y realización de otras actividades o proyectos de intervención.

[15] La base social de las entidades, disponer de una base social amplia y activa, es una de sus fuentes de legitimidad social. Por otro lado, el desarrollo de la base social de las entidades tiene, lógicamente, expresiones diferentes dependiendo del tipo de figura jurídica (fundaciones, asociaciones, cooperativas de iniciativa social…), de si se trata o no de una organización constituida por las propias personas destinatarias y sus familias, etc.

En todo caso, la participación de las personas destinatarias y sus familias en los proyectos y en la vida de la organización constituye una seña de identidad del tercer sector, una buena práctica e incluso, por lo que respecta a la intervención, un derecho de las personas usuarias en el ámbito de los servicios sociales. En este sentido, parece oportuno reflexionar, permanentemente, sobre la vida interna de las organizaciones y los proyectos, y "ponerse al día" cuando sea necesario.

En el caso de las organizaciones de LARES puede ser bueno: a) potenciar la participación de las personas y familias que ya forman parte de los servicios y centros, en éstos y en la organización; b) y realizar una reflexión sobre el vínculo con las personas mayores, y sus familias, en el territorio al que pretende responder la organización (recogido en sus estatutos), y profundizar en el conocimiento mutuo, el contacto habitual, la evaluación periódica de sus necesidades y la identificación de nuevas respuestas necesarias, la relación con las asociaciones de personas mayores del territorio, el desarrollo de proyectos en colaboración, etcétera.

Persiguen ofrecer respuestas inmediatas a las necesidades o problemas de las personas que afrontan situaciones de vulnerabilidad, discapacidad o dependencia, exclusión y/o desprotección. Y promover, al mismo tiempo, el reconocimiento y ejercicio efectivo de los derechos y, en último término, la "inclusión social", con la máxima autonomía posible, de toda la población, su calidad de vida y el bienestar social. Y se orientan, por tanto, a la transformación de la sociedad y realizan esta función transformadora:

- en gran medida, mediante la propia "provisión" de servicios, entendiendo por tal la colaboración con el sector público en el diseño, seguimiento, evaluación, rediseño…, de los servicios, más allá de su mera prestación, y en la atención a las personas destinatarias, más allá de un servicio concreto, ofreciendo una atención personalizada e integral, e incluso, cuando es necesario, a lo largo de la vida;

- y a través de funciones de incidencia vinculadas también, en buena parte, a la provisión de servicios: detección de necesidades, puesta en marcha de alternativas, sensibilización y denuncia, participación en procesos normativos (elaboración de leyes, decretos…) para el reconocimiento de los servicios y prestaciones como un derecho, etcétera.

Suelen caracterizarse, además, por la colaboración. Colaboración con otras organizaciones, en particular con organizaciones de iniciativa social, con otros sectores, en particular con el sector público y con los diversos sistemas de protección social, de responsabilidad pública. Colaboración que viene reclamada por su propia identidad así como por la naturaleza y amplitud de sus objetivos.

1.4. Valor total, valor en la provisión de servicios y modelo de atención

En el ámbito de los servicios sociales, el TSS ha contribuido, globalmente, entre otros aspectos, al reconocimiento de los derechos de las personas y a su ejercicio efectivo, al desarrollo y consolidación de sistemas de servicios sociales universales y de responsabilidad pública, y a la provisión de la práctica totalidad de las prestaciones y servicios que se están incluyendo en los catálogos de responsabilidad pública.

Como acabamos de señalar las entidades del TSS, habitualmente, desempeñan, cada una a su nivel, funciones de sensibilización, denuncia, detección de necesidades, promoción de derechos y de su ejercicio efectivo, innovación en las respuestas, provisión de servicios, articulación del voluntariado y la ayuda mutua, etc. Y generan también un retorno económico (aportaciones fiscales, a la seguridad social, ahorro) y social (empleo, voluntariado y ayuda mutua, cohesión, participación, capital social...) significativos, que se han de evaluar de manera conjunta y evitando realizar una lectura exclusivamente económica.

En relación a todos estos aspectos que forman parte de su ***valor total*** es posible cuantificar la contribución del TSS en general, y de una organización en particular, a la sociedad en su conjunto. Y también cabe valorar la contribución o aportación de una organización a un servicio concreto, o, de otro modo, el valor que aportan a la provisión de servicios.[16]

Por otro lado, ***los servicios sociales reclaman un modelo de atención*** que, en buena parte, definen ya las normas que rigen los sistemas de responsabilidad pública, en coherencia con los principios que las presiden y junto a otros aspectos como los derechos de las personas destinatarias u otros estándares de calidad en la atención (requisitos materiales, funcionales, de personal…).

[16] Estas funciones pueden impulsarse tanto desde una organización concreta como desde las redes, como LARES. En todo caso, siempre debemos preguntarnos si estamos guardando un cierto equilibrio entre todas ellas y, en particular, entre la provisión de servicios y otras actividades de interés general.

Así, por ejemplo, la Ley Vasca de Servicios Sociales, en su artículo 8, define el *modelo comunitario,* o de proximidad en la atención, como el modelo de atención propio del Sistema Vasco de Servicios Sociales (SVSS) que implica, entre otros aspectos: la personalización de la atención, su proximidad, integralidad y continuidad desde el punto de vista temporal, la participación de las y los destinatarios, etc. [17]

Las prácticas que las organizaciones del TSS y el vínculo y compromiso que éstas establecen con el territorio favorecen este tipo de características de la atención. Y, de hecho, el SVSS se configura en base a un "*modelo mixto*", de provisión público-privada, que como hemos señalado contempla la prevalencia de la gestión pública y de la gestión a través de la iniciativa social considerando la preexistencia de una red mixta y la contribución de la iniciativa social a la configuración de dicha red, la evaluación de necesidades, la innovación, la calidad y buenas prácticas en la atención, etc.[18]
Este modelo mixto:

- Tiene implicaciones en relación a la participación de las organizaciones en la configuración de las redes de atención a las distintas contingencias (discapacidad, dependencia, exclusión, desprotección), en la provisión de servicios, en la coordinación de caso, en la gestión del sistema (evaluación de necesidades, planificación…), etc.

- Requiere de instrumentos específicos de colaboración que la Ley prevé (régimen especial de concierto, convenios y acuerdos marco de colaboración), reservando los dos últimos a las organizaciones no lucrativas y, en particular, a aquellas con una actividad de carácter singular, así como para actividades y servicios singulares, o de carácter urgente o innovador y experimental.

- Y no descansa únicamente sobre el principio de aprovechamiento de recursos, o sobre el aprovechamiento de la capacidad de inversión del sector privado lucrativo en el ámbito de los servicios sociales sobre el que descansan determinadas formas de colaboración público-privada, sino sobre la contribución, histórica y actual, de las organizaciones del TSS en el ámbito particular de los servicios sociales. Y sobre un determinado modelo de sociedad (activa, participativa, justa y solidaria…).

En el ámbito europeo, El *Marco Europeo Voluntario sobre calidad en los Servicios Sociales* del Comité de Protección Social de la Unión Europea - muy próximo al modelo comunitario y que, en buena medida, lo amplía y desarrolla- establece también que, atendiendo a la definición de los servicios sociales realizada por la Comisión[19] así como los objetivos y principios de organización de los

[17] Además, diversas entidades y redes han formalizado modelos de atención a partir de su práctica con el fin de preservarlos y promoverlos, darlos a conocer y que sean reconocidos. En ámbitos como la discapacidad, por ejemplo, son relevantes el modelo de participación y calidad de vida de la comunidad. Y se han desarrollado también modelos de calidad adaptados al tercer sector (ONG con calidad) así como a determinados ámbitos o tipos de organizaciones.

[18] Artículo 7, letra a: <<a) Responsabilidad pública. Los poderes públicos garantizarán la disponibilidad y el acceso a las prestaciones y servicios regulados en el Catálogo de Prestaciones y Servicios del Sistema Vasco de Servicios Sociales. En todo caso, garantizarán la gestión pública directa de las prestaciones de acceso y primera acogida de las demandas y de las directamente asociadas a la coordinación de caso, en los términos previstos en el artículo 59.2 (debe decir 60.2). Complementariamente, al objeto de preservar un conocimiento específico de la realidad de los servicios y de las necesidades de las personas usuarias y profesionales, así como de las dificultades asociadas a garantizar la calidad de la gestión y de la atención, y al objeto también de ofrecer modelos de buenas prácticas y de ensayar, con carácter experimental, soluciones innovadoras y alternativas que favorecerán y acelerarán el avance del sistema hacia los objetivos que se ha marcado, deberá preverse en este marco y con carácter general, la prevalencia de la gestión pública y de la gestión a través de la iniciativa social en la provisión de los servicios y prestaciones previstos en el Catálogo de Servicios y Prestaciones del Sistema Vasco de Servicios Sociales>>.

[19] La Comunicación de la Comisión sobre servicios sociales de interés general, de abril de 2006, profundiza en la definición de los servicios sociales, incluyendo en los mismos: las prestaciones, reglamentarias y complementarias, de seguridad social que, organizadas de diversos modos, cubren los principales riesgos de la vida; y otros servicios esenciales provistos directamente a la persona que juegan un papel de prevención y cohesión social, consisten en una asistencia

servicios sociales que la Comisión estableció en la Comunicación sobre servicios de interés general, de noviembre de 2007 - en la que señala que <<estos objetivos se reflejan en el modo en que los servicios se organizan, son provistos y se financian>>-, los servicios sociales:

a) ***deben ser comprehensivos y personalizados, concebidos y provistos de una manera integrada***;
b) implican frecuentemente una relación interpersonal entre <<el prestador y el receptor>> (***son servicios personales***);
c) su definición y provisión debe ***tener en cuenta la diversidad de usuarias y usuarios***;
d) cuando responden a las necesidades de usuarios y usuarias vulnerables, se caracterizan frecuentemente por una ***relación asimétrica entre el provisor y las y los beneficiarios***, diferente de la que se establece entre un provisor comercial y un consumidor;
e) como servicios frecuentemente enraizados en tradiciones culturales (locales), ***se eligen soluciones a medida que tienen en cuenta las particularidades del contexto local, garantizando la proximidad*** entre quien provee los servicios y quien los utiliza, ***y al mismo tiempo un acceso igual o equitativo*** a los servicios en todo el territorio;
f) ***quien provee los servicios suele necesitar una amplia autonomía para adecuar su provisión*** a la variedad de necesidades sociales y a su naturaleza evolutiva;
g) ***el principio de solidaridad orienta, generalmente, la provisión de estos servicios, altamente dependientes de la financiación pública, así como en orden a garantizar la igualdad o equidad*** en el acceso, con independencia de la fortuna o los ingresos personales;
h) **las entidades no lucrativas y el voluntariado desempeñan, con frecuencia, un papel importante en la provisión de servicios sociales, expresando, por ese medio, <<capacidad ciudadana>>**, y contribuyendo a la inclusión social, la cohesión de las comunidades locales y la solidaridad inter-generacional. [20]

En consecuencia, el Marco Europeo Voluntario de Calidad, establece cuatro tipos de principios de calidad para los servicios sociales:

a) principios de calidad respecto a la provisión de servicios sociales, entre los que se encuentran la orientación a la persona, la integralidad y la continuidad de la atención;
b) principios de calidad respecto a la relación entre quienes proveen los servicios y quienes los usan; entre los que se encuentran la participación y el empoderamiento;
c) principios de calidad respecto a la relación entre prestadores de servicios, administraciones públicas, partners sociales y otros grupos de interés, considerando el partenariado (implicación activa y cooperación de todos los grupos de interés) y la buena gobernanza;
d) principios de calidad respecto al capital humano y físico.

Y en relación a cada uno de estos aspectos identifica criterios de calidad que los concretan.

En el ámbito estatal, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ha publicado un Catálogo de Referencia de Servicios Sociales [21,] aprobado por el Consejo Territorial de Servicios Sociales y del SAAD, el 16 de enero de 2013, que incluye también algunos criterios de calidad así como una descripción de derechos y deberes de las personas usuarias y profesionales.

Entre los criterios comunes de calidad en la prestación de los servicios en el marco del Sistema Público de Servicios Sociales se contemplan criterios de calidad técnica y de gestión, innovación social y tecnológica, calidad en el empleo, y calidad de los servicios.

---

personalizada para facilitar la inclusión social y salvaguardar derechos fundamentales, y complementan y sirven de apoyo a las familias en su función de cuidado de las y los miembros más jóvenes y más mayores de la sociedad en particular.

[20] The Social Protection Committee. *A Voluntary European Quality Framework for Social Services*. SPC/2010/10/8 final, página 3.

[21] Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. *Catálogo de Referencia de Servicios Sociales*. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Centro de publicaciones, Madrid, 2013, 49 páginas.

Esta propuesta está basada, tal y como se indica en el propio documento, en las conclusiones del Consejo de la UE del 8 de junio de 2009 que invitaba a los Estados miembros y a la Comisión Europea a seguir con el trabajo dentro del Comité de Protección Social sobre un marco de calidad voluntario para los servicios sociales.

Por otro lado, como hemos señalado, existe relación entre estas características del modelo o modelos de atención, de referencia, los derechos de las personas destinatarias o usuarias, y las prácticas de algunas entidades de iniciativa social.

Estas características y las prácticas vinculadas a ellas que a continuación describimos:

- Son más frecuentes en entidades del TSS -pero no por el hecho de serlo – y pueden ser adoptadas por cualquier operador (no comprometen la libre concurrencia).

- No representan un valor "añadido" - por las entidades del TSS o cualquier otra -, a la provisión de servicios de responsabilidad pública. Son condiciones necesarias para su provisión, forman parte del modelo de atención y están relacionadas con derechos de las personas destinatarias, deben garantizarse y, por tanto, han de formar parte del objeto y de los requisitos de acceso y/o las condiciones de ejecución de convenios, conciertos, contratos…

Así, no se trata de preservar y promover el TSS en sí mismo, por su valor, que lo tiene.

En el ámbito de la provisión de servicios sociales de responsabilidad pública, se trata, sobre todo, de preservar y promover las prácticas de las organizaciones que contribuyen, de manera efectiva, a garantizar la calidad y el modelo de atención, así como los derechos de las personas destinatarias y el interés general.

De hecho, las organizaciones del TSS suelen[22]:

- Mantener, desde su origen, un vínculo y un compromiso permanente con las personas, familias, colectivos y/o comunidades a cuyo servicio están (cuando no surgen de su propio impulso) y con la sociedad de la que forman parte. [23]
- Tener una visión amplia, sino global, de las necesidades y capacidades de las personas, familias, colectivos o comunidades con las que trabajan, construida desde el terreno.
- Procurar el reconocimiento y ejercicio efectivo de los derechos de las personas, y que puedan llevar a cabo sus proyectos de vida con la mayor autonomía posible, concibiendo las funciones que desempeñan como un medio para este fin.

[22] A este respecto, podemos preguntarnos si nuestra organización se caracteriza por estos aspectos y cómo podemos hacer para profundizar en ellos, tanto desde la organización en su conjunto, como desde los distintos servicios o centros.

[23] El vínculo con un colectivo y territorio representa una característica común y fundamental de estas entidades y constituye un factor que, siempre que se cultive, incide en la adecuación y calidad de los servicios provistos. Es el caso de muchas entidades representativas de personas con discapacidad y sus familias. Y lo mismo cabe decir, entre otras, de algunas entidades que trabajan para mejorar las condiciones de vida de una comunidad o colectivo (personas en situación de exclusión…) en un territorio.

En un escenario de externalización y mercantilización, ¿qué pasaría si estas entidades se convirtieran, o fueran consideradas, meras proveedoras de un servicio particular? ¿Y si las personas destinatarias – y que en ocasiones son socias de la entidad– se convirtieran en meras usuarias?

- Desempeñar, con esta finalidad y de manera conectada, distintas funciones como la sensibilización y denuncia, la promoción del voluntariado y la ayuda mutua, la construcción o transformación del marco legal,… o, también, la provisión de servicios.
- Gestionar prestaciones y servicios, abarcando en ocasiones otros ámbitos como el educativo, sanitario, de formación-empleo, etcétera, y coordinarse con otros recursos y entidades, públicas y privadas, para tratar de ofrecer a las personas usuarias respuestas integrales y personalizadas a sus necesidades.
- Acompañar a las personas a lo largo de un proceso, no de manera puntual, y cuando resulta necesario, a lo largo de la vida (continuidad de la atención), e incluso en el proceso de morir, realizando funciones de acompañamiento social y coordinación de caso, que pueden desbordar incluso el sistema de servicios sociales.
- Prestar especial atención a las personas, familias y grupos, que quedan al margen de los sistemas de responsabilidad pública o se encuentran con dificultades para acceder a los mismos, así como a las lagunas que se producen en la atención.
- Desarrollar una cultura organizacional que posibilite y potencie la implicación de las personas trabajadoras y el ejercicio de los valores en su intervención profesional, y buscar un modelo propio de relaciones laborales que, asumiendo las normas, pueda ir más allá de ellas.
- Ofrecer a las personas la experiencia de la gratuidad, desde el voluntariado y la ayuda mutua, tanto a quien la presta como a quien la recibe.

Así, a través de la *integralidad, continuidad y personalización de la atención*, construyen un vínculo con las personas y se constituyen en un referente para ellas, más allá de un sistema público determinado, un momento puntual, un servicio concreto, etc.

Y contribuyen, en clave constructiva, combinada con el ejercicio de la denuncia, a la promoción, consolidación y ejercicio de derechos, así como al desarrollo y consolidación de los servicios de interés general y de los sistemas de responsabilidad pública, participando en procesos normativos, detectando necesidades y poniendo en marcha servicios que con el tiempo se consolidan como servicios de responsabilidad pública.

Además ofrecen ayuda mutua y apoyo voluntario que, en ocasiones, complementa la atención profesional. Suelen contar también con mecanismos para detectar nuevas necesidades y promover la participación de las y los destinatarios (que, en ocasiones, forman parte de las entidades y de sus órganos de gobierno), lo que les permite adecuar las prestaciones y servicios a las necesidades y su evolución, así como innovar y promover o ser un cauce para la implicación y responsabilidad de las y los destinatarios. Y adaptan su actividad al contexto social, administrativo, organizativo, cultural…, que conocen y del que forman parte.

Así, por ejemplo, bastantes organizaciones representativas de personas con discapacidad intelectual y sus familias prestan servicios de forma:

- *personalizada* (buscando la combinación de apoyos más adecuada a cada caso; evaluando las necesidades y elaborando planes de atención personalizados con cada persona/familia,...);
- *integral* (integrando servicios y prestaciones correspondientes a diversos ámbitos y sistemas de atención; incidiendo sobre la persona y su contexto, su familia, su red de apoyo informal, los recursos comunitarios,…);
- *continua* (evaluando periódicamente las necesidades y actualizando la intervención, garantizando la continuidad de la atención cuando se producen cambios en el contexto, situaciones de urgencia, necesidad de respiro,…);
- *participativa* (formando parte las y los destinatarios de los órganos de gobierno; a través de grupos, comisiones y programas colectivos de participación, más allá de buzones de sugerencias; diseñando y evaluando los servicios y los planes de atención personalizada, con las personas y familias, impulsando programas de autogestores,…).

2. DOS ASPECTOS CLAVE: LAS PERSONAS Y EL TERRITORIO.

La centralidad de las personas y la vinculación con el territorio constituyen, como hemos señalado, valores nucleares que forman parte del ADN de las organizaciones del TSS. Valores que se relacionan entre sí y de los que se derivan otros que suelen informar la práctica de las organizaciones, que añaden "valor" a la intervención y que conforman un determinado modelo de intervención y gestión, social, de las organizaciones y centros.

Ser consciente de ello, implica explicitar dicho modelo y reflexionar sobre la práctica de las organizaciones para adecuarlas al modelo, para ser fieles a su misión y, a la postre, para renovar el vínculo y el compromiso, con las personas y el territorio, del que surgieron.

De este modo, el valor que aportan las organizaciones del TSS emana, principalmente, del hecho de constituir *organizaciones centradas en las personas* y de su *vínculo o compromiso permanente* (que es, en parte, el de las personas que forman parte de las organizaciones, pero que va más allá de las personas) con las personas, familias, colectivos y comunidades del territorio.

Así, la centralidad de las personas destinatarias y la vinculación al territorio forman parte del núcleo de la identidad de las organizaciones y constituyen, junto a otras características de las entidades como su diversidad de funciones, su base socio-voluntaria o su carácter no lucrativo, factores fundamentales que añaden valor a la provisión de servicios.

Además, la centralidad de las personas destinatarias y del compromiso que se establece con ellas, reclama también, en coherencia, el cuidado de las personas que forman parte de la organización, procurando vivir internamente lo que se propone socialmente y porque el encuentro y la personalización de la atención requieren un cuidado especial de la relación que se establece entre las personas y familias a las que se dirige la organización, la organización y el resto de personas que, de uno u otro modo, forman parte de ella.

2.1. La centralidad de las personas

A) Colocar a las personas en el centro, implica, entre otros aspectos:

- En primer lugar, personalizar la atención, partiendo del conocimiento de las necesidades, capacidades, gustos, intereses… de la persona, adecuando la intervención a las necesidades de cada persona/familia/contexto y a su evolución (historia, situación actual, perspectivas…), en diálogo con la propia persona y su familia, y procurando anticiparse a la evolución de sus necesidades, actuando con previsión.

  Y hacerles partícipes de la definición de los objetivos de la intervención y de los medios y recursos (servicios, prestaciones, capacidades de las propias personas y familias a activar…) necesarios para alcanzarlos, así como de las adaptaciones que resulta necesario introducir en la intervención y/o en la organización del centro (adaptación de horarios de visita, de espacios personales, de actividades, de objetivos, de unidades o programas dentro de un servicio o centro…) para responder a necesidades / gustos / preferencias / intereses de personas, grupos o colectivos determinados en razón del sexo, edad, cultura, nivel de autonomía.

- En segundo lugar, y como condición de posibilidad para personalizar la atención, diversificar y adaptar las intervenciones y prestaciones en cada recurso o centro, de manera que resulte posible ofrecer respuestas adecuadas a las características de las personas (o grupos de personas) usuarias y a la evolución de sus necesidades.

  E impulsar y desplegar, con frecuencia en colaboración con otros centros, entidades e instituciones, un continuo de atención que permita ofrecer a cada persona una atención integral y, cuando es necesaria, a lo largo de la vida (continuo de atención transversal y longitudinal, sin el cual no resulta posible personalizar la atención).

B) Pero no se trata únicamente de desarrollar y adecuar recursos, sistemas, instalaciones,…

Personalizar la atención implica *construir un vínculo* con la persona usuaria, y su familia, y constituirse en referente para ellos, acompañándoles a lo largo del camino (del proceso de intervención, de su estancia en el centro e incluso de la vida).

En este sentido, resulta clave reforzar el acompañamiento a cada persona y familia, impulsando las funciones de referencia, vinculadas al acompañamiento social, más allá del diagnóstico, la planificación, el seguimiento o la evaluación de la intervención.

C) Y desarrollar, en general, la *perspectiva relacional de la intervención*, lo cual exige reflexionar sobre la relación entre las personas usuarias y el personal del centro (remunerado, voluntario, colaborador) y favorecer esta dimensión desde el propio centro y la organización, generando espacios y tiempos, adecuando espacios, diseñando herramientas, explicitando estos aspectos al definir, evaluar… las competencias profesionales, impulsando la formación, etcétera.

Esta perspectiva, tradicional en el ámbito de la acción social y coherente con la naturaleza relacional de los servicios sociales, ha sido parcialmente sustituida por otra más centrada en facilitar el acceso a prestaciones o servicios estandarizados (un claro ejemplo ha sido la evolución del trabajo social) como consecuencia quizás, entre otros factores, del desarrollo que han experimentado éstos.

En este sentido, es necesario:

- Superar una cierta lógica administrativa que considera a la persona usuaria como persona "administrada" y tiende a generar respuestas y estructuras centralizadas y parcializadas o departamentalizadas (un ejemplo cercano sería la dificultad de articular el espacio socio-sanitario).
- E impulsar la lógica relacional en la intervención y, también a nivel de centro y organización (el paradigma de red, la organización red), en coherencia con la naturaleza relacional de los servicios sociales, que requieren ser prestados con la colaboración y participación activa de la persona usuaria, y con otras dimensiones fundamentales del modelo comunitario de atención como la integralidad o la descentralización.[24]

D) Colocar en el centro a la persona, a cada persona, implica otorgar centralidad, en la intervención y en la gestión, a las relaciones que establecen las personas usuarias con el personal, con el centro, con la organización y, también, con el contexto. Estas relaciones se deben gestionar.

Es muy importante ser conscientes de la red de relaciones que se establecen y del modo en que cada una de ellas puede contribuir a alcanzar los objetivos que se persiguen con la intervención: con las personas mayores, entre las personas mayores, entre las personas mayores y su contexto familiar, relacional,…, entre el centro y las familias, el barrio, la comunidad, las instituciones, las relaciones entre las personas que forman parte del centro (personal remunerado, voluntariado, personas directivas…), entre la entidad que gestiona el centro y otras entidades, instituciones,…; etcétera.

[24] En palabras de Joaquín García Roca, <<Hasta hace muy poco, el ideal del mundo educativo, sanitario, o social era la desconexión. Una buena escuela era la que no sufría interferencias desde fuera de las aulas. Un buen hospital era el que impedía que la familia molestara; una buena organización social y económica era la que se mostraba autosuficiente. Sobraban las familias en la escuela, sobraban las organizaciones sociales en los hospitales, sobraban los voluntariados en los barrios. Todo esto se consideraban interferencias que dificultaban la tarea educativa, sanitaria, económica o social. La sociedad le asignaba al sistema educativo, educar a sus hijos, a los sanitarios la misión de promover la salud, a las empresas la capacidad de crear empleo y bienestar y a las instituciones sociales la función de mantener la cohesión social>>. (En *"Identidad y equilibrio de funciones en el Tercer Sector Social",* Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, Bilbao, 2013, página 46).

Además, en coherencia con el modelo de atención, los objetivos de la intervención deberían formularse en términos de integración social y autonomía, incluso en los centros residenciales para personas mayores) en situación de dependencia. Y, por tanto, procurar el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, y oportunidades, de las personas y su interacción con el entorno (la familia, otras personas usuarias, el barrio…) y, más allá, buscar la realización personal y el máximo bienestar y felicidad posibles (incluso en el momento de prepararse para la muerte).

Para las organizaciones profundizar en esta perspectiva y desplegarla puede implicar transformaciones en tres niveles que se encuentran interrelacionados: a nivel de la intervención que se lleva a cabo con cada persona, a nivel de centro y a nivel de organización (persona, centro, organización).

Así, junto a lo que acabamos de apuntar respecto a la relación entre las personas usuarias y, sus familias, y las y los profesionales, también en el ámbito del centro y de la organización, es posible, y necesario, establecer mecanismos que permitan impulsar la participación de las personas usuarias y sus familias, el voluntariado, las personas colaboradoras,…, en la orientación y evaluación de la acción del centro y de la organización.

Y, en coherencia, impulsar también la participación en la orientación y evaluación de la acción del centro y de la organización del personal (remunerado, voluntario…), a través de sistemas de mejora continua, conectando éstos con la "planificación centrada en la persona" y la función de referente.

De este modo, las personas (remuneradas, voluntarias…) que mantienen una relación cotidiana y estrecha con las personas usuarias, puede trasladar las necesidades que observan en términos de mejoras en la intervención, el centro o la organización.

Las organizaciones del TSS, al igual que las familias, las instituciones y las empresas, han de pensarse a sí mismas como organizaciones que cuidan, potencian, facilitan,…, se comprometen. El compromiso personal requiere, siempre, de mediaciones institucionales. [25]

Dicho de otro modo, para ofrecer una atención personalizada no basta con que quien atiende directamente a las personas conozca sus necesidades y capacidades, sus gustos, preferencias e intereses y su contexto, y trate de ajustarse a ellos en la medida de sus posibilidades.

E implica también, de manera coherente, un proceso constante de "descentramiento" de las organizaciones, que requiere revisar y actualizar su necesario proceso de institucionalización, a fin de preservar siempre el vínculo con las personas (con un colectivo, en un territorio) que da sentido a la organización y que sostiene su misión.

E) Por otro lado, en las organizaciones del TSS este vínculo es un compromiso que ha de renovarse permanentemente, con las personas destinatarias y con un territorio.

Un compromiso con las personas a cuyo servicio se encuentra la organización (un colectivo destinatario en un territorio) y con el resto de las personas que la conforman. Y un compromiso con el territorio del que surgen las organizaciones, en el que su misión encuentra cauce y sentido, y con el que se articulan, por tanto, para desplegarla.

Las personas destinatarias y el territorio en el que viven – y no la propia institución- constituyen el lugar social de las organizaciones del tercer sector, sus raíces y, también, su horizonte.

[25] Como enseguida señalaremos, "integrar en el centro la relación familiar como filosofía de trabajo y una filosofía de centro aperturista, es algo que debe marcar la propia institución".

2.2. La importancia del contexto y el territorio

Hemos subrayado ya que la centralidad de la persona y la conexión con el territorio son dos valores que se encuentran íntimamente relacionados.

La persona se expresa y se construye como persona en su contexto. Y el contexto influye, de manera relevante, en las personas, sus logros y sus oportunidades. La intervención, si ha de ser integral, personalizada y participativa no puede ignorar esta conexión.

Así, una de las concreciones de la integralidad de la atención es la consideración de la persona y su contexto, de sus necesidades y capacidades, y de su evolución, a la hora de orientar y desplegar la intervención. Esto resulta clave también para adecuar la intervención a las necesidades, y capacidades, de la persona y su contexto, complementando y apoyando a las redes de apoyo informal (familia, voluntariado, ayuda mutua…), también en el medio residencial.

De este modo, colocar a las personas en el centro implica cuidar las relaciones entre las personas y su contexto (personal, organizacional, social…) de modo que encuentren en él cauces para su crecimiento y realización personal, en todas las etapas de la vida.

Y considerar los centros, las organizaciones, y el territorio del que forman parte, como un espacio de interacción significativa y participación para las personas usuarias, o destinatarias, y para el resto de personas.

En este sentido, los centros de servicios sociales y las organizaciones del TSS, forman una parte significativa del contexto en el que se desarrolla la vida de las personas.

Y, al mismo tiempo, un espacio intermedio, entre las personas y el territorio más amplio en el que ha de desarrollarse la intervención, en el que interactúan y pueden interactuar, más y mejor, personas, familias, instituciones, organizaciones…

Las personas que forman la organización (destinatarias, profesionales, voluntarias…) y el territorio (conformado por personas, familias, entidades, instituciones…) con la que interactúan la persona, el centro y la organización constituyen la "red" sobre la que es posible sostener e impulsar las capacidades, las esperanzas e ilusiones y, en definitiva, los proyectos de vida de las personas, y la propia misión del centro y la organización. Una red que, con ese fin, se debe tejer y fortalecer.

Al mismo tiempo, y precisamente por ello, las personas, familias, entidades, instituciones que forman parte del territorio son, y han de ser, también destinatarias de la acción de los centros para favorecer su participación en la vida del centro, para transformar la percepción social de las personas mayores y de la función social de los centros, para sostener e impulsar la función social de las familias, para promover la relación entre generaciones, etc.

El propio centro es un espacio de acción transformadora, con capacidad de incidir sobre el modo en que se percibe a las personas mayores (su representación social), el tipo de relación que se establece con ellas, etc.

Estos objetivos, y otros similares, también son, y han de ser, objetivos de los centros. Así, desde los centros, y desde las organizaciones, se ha de interactuar también con el contexto social: con las personas y familias destinatarias, con las organizaciones del barrio o municipio con las que cabe colaborar, con las instituciones, etc. E impulsar, junto a la provisión de servicios, y en el propio marco de los centros, otras funciones propias de las organizaciones del TSS, como la articulación de la solidaridad organizada de la ciudadanía (voluntariado, ayuda mutua…) y la transformación social.

En este sentido, podemos preguntarnos ¿cómo estamos de conexión con el entorno?, ¿se conocen los centros desde el entorno?, ¿cómo se perciben?, ¿nos hacen propuestas?, ¿les hacemos?, ¿les "utilizamos"?, ¿nos "utilizan"?, ¿ponemos recursos en común?

En el Congreso, justo después de esta ponencia, se expusieron, en este sentido, diversos programas y proyectos de organizaciones miembro de LARES orientados a activar la participación del voluntariado, la relación con la comunidad (proyectos inter-generacionales, actividades en el centro y fuera del centro) y el trabajo con familias.[26]

Es necesario, en esta misma línea, procurar una verdadera "desinstitucionalización" de los centros que, más allá del debate sobre su ubicación y tamaño, implica impulsar su interacción con el territorio, en los dos sentidos, y adecuar el diseño de los centros, sus programas, prestaciones, colaboraciones…, a las características de cada territorio (descentralización).

En otros ámbitos, como el de la atención a las personas con enfermedad mental, se ha avanzado en la desinstitucionalización y, sin embargo, falta mucho para que sea efectiva, más allá de ubicar los centros en contexto urbano, de manera que se fortalezca la integración de las personas en la comunidad y la conexión de los centros con el entorno. ¿Qué significa des-institucionalizar la atención residencial a personas en situación de dependencia?

Finalmente, como hemos señalado, las organizaciones del TSS, también las de LARES, surgen de la sociedad civil para dar respuesta a las necesidades de un colectivo de personas destinatarias en un territorio determinado y, sobre este vínculo, que es necesario desplegar y actualizar, se sostienen y despliegan su misión.

Es el caso, por ejemplo, de aquellas fundaciones de ámbito local a las que un fundador asignó un patrimonio y una misión vinculada a la atención a un colectivo (las personas mayores) en un territorio determinado y que, tras muchos años, continúan vinculadas, con intensidad, al mismo colectivo y territorio.

Y lo es también el de aquellas que, preservando el vínculo a un territorio, lo han ampliado para adaptarse a los cambios (en la sociedad, en las políticas, en la provisión y gestión de los servicios…), manteniendo, al mismo tiempo, una fuerte interacción, no sólo de la institución sino de cada uno de los centros particulares, con el entorno, más o menos amplio, que es propio de cada uno de ellos, multiplicando así su impacto.

Precisamente de eso se trata, de explicitar un modelo y desplegarlo, adecuándolo a los cambios en el contexto.

En este sentido, resulta fundamental, para las organizaciones del TSS y para las de LARES en particular, sostener, alimentar, actualizar…, este vínculo con el entorno. Y ser conscientes de que este vínculo es uno de los principales elementos que les otorga sentido y legitimidad, y hace posible que exista una interacción adecuada entre los centros y el territorio o comunidad en la que se enclavan. Desarrollar esta interacción responde además a una percepción social, de la función de los centros y de la relación entre las personas mayores y la comunidad, coherente con el modelo comunitario de atención.

---

[26] Y el trabajo con familias desde un cambio del modelo de atención tradicional a la familia que resulta, verdaderamente, un ejemplo de buenas prácticas en la atención coherente con los principios que venimos exponiendo (integralidad, personalización, participación…): a) adaptándose a la diversificación de modelos de familia; b) abriéndoles verdaderamente el centro ("aquí está todo abierto, aquí lo vemos todo"); c) adaptando los servicios y centros (comenzando por los horarios de visita) para favorecer su presencia y su participación; d) tomando en consideración el conocimiento que tienen de su familiar, sus criterios, pautas, opiniones,…, a la hora de orientar la intervención (superando la idea de que sólo es el equipo de profesionales quien sabe lo que hay que hacer); e) acompañando el cambio que representa para las familias el ingreso en un centro ("a veces, la persona mayor que ingresa ha sido el pilar de la familia"); f) etc.

Y contemplando, en definitiva, la presencia activa de las familias y estableciendo una relación de ayuda sin paternalismos, integrando en el centro la relación familiar como filosofía de trabajo y, en general, una filosofía de centro aperturista, que debe marcar la propia institución, y que se debe plantear a lo largo de todo el proceso de intervención, incluso desde el momento previo al ingreso y hasta la despedida.

Avanzar en esta dirección implica también reforzar las conexiones de las organizaciones con el territorio y fortalecer su "base social" (conexión con las personas y familias destinatarias, impulso del voluntariado, ampliación y renovación de los órganos de gobierno e incluso contemplar la participación de personas destinatarias y/o familias en los mismos), promover el conocimiento por parte del centro y de la organización de las necesidades y recursos en el territorio y su evolución, fortalecer alianzas y colaboraciones a nivel de organización y también de centros, etc.

3. Implicaciones prácticas, para la intervención y la gestión a nivel de centro

3.1. A nivel de centro.

Impulso de buenas prácticas en la intervención y la gestión relacionadas con el modelo comunitario de atención y, en particular:

- De la perspectiva relacional, la función de referente y el acompañamiento social ("coordinación de caso") en la intervención personal y familiar, asignando una o un profesional de referencia a cada persona usuaria (y familia) y cuidando estos aspectos desde la acogida e, incluso, desde el momento previo a la entrada en un servicio o centro (conocimiento mutuo de la persona mayor y su familia, visita al domicilio…).

- De la planificación centrada en la persona: elaborando y evaluando planes de atención personalizada con la participación de la persona usuaria y, en su caso, de su familia; prestando atención a la adecuación de la intervención de las necesidades, capacidades, gustos, intereses…, de cada persona y a la situación de su red de apoyo informal; considerando el área familiar y relacional en los procesos de planificación y evaluación; anticipándose a la evolución de las necesidades.

- De la participación de las personas usuarias (o destinatarias) y sus familias:

  a) en la orientación, ejecución, seguimiento y evaluación de la intervención con cada persona;

  b) en la orientación y evaluación del centro, su organización, vida cotidiana, etc.;

  c) en actividades del centro (en la organización y desarrollo de actividades culturales, recreativas, de ayuda mutua, en las que las personas y familias destinatarias puedan ser protagonistas y desplegar sus capacidades).

- De las actividades con familias de apoyo a personas cuidadoras, respiro, información y orientación, ayuda mutua, conocimiento de su realidad, necesidades y situación…

- De la conexión del centro con el entorno (más allá del debate sobre el tamaño y la ubicación de los centros):

  a) facilitando el acceso de las familias y otras personas del entorno al centro en distintos momentos, espacios, horarios e incluso formatos mediante el uso de las TIC, etc.;

  b) abriendo el centro al entorno (voluntariado, programas inter-generacionales, visitas, actos del propio centro para personas usuarias abiertos a terceros, etc.);

  c) e impulsando, también, la participación de las personas usuarias y sus familias en actividades del entorno.

3.2. A nivel de organización.

- Trabajar con las personas integrantes de los órganos de dirección, equipos de gestión y equipos de intervención los aspectos relacionados con la identidad y la contribución de las organizaciones del TSS, de las organizaciones miembro de LARES y de la propia organización.

- Desarrollar mecanismos para conectar con el colectivo de personas destinatarias y sus familias, en un territorio determinado, más allá de un centro o recurso concreto.

- Evaluar las necesidades y recursos en el territorio, y su posible evolución, y poner en marcha iniciativas innovadoras, directamente y en colaboración con otros actores, construyendo tejido y capital social en el territorio.

- Desarrollar, a través de servicios propios o en colaboración, una red de atención a las personas y familias destinatarias, en el territorio y con su participación. Una red capaz de ofrecer un continuo de atención transversal y longitudinal (puesta en marcha de servicios / prestaciones directamente o mediante colaboraciones, gestión de tránsitos entre recursos…).

- Promover la participación de las personas usuarias, o destinatarias, y sus familias en la orientación y evaluación de la acción de la organización y de los diferentes servicios o centros, así como de las y los trabajadores, el voluntariado, personas colaboradoras,…

- Ampliar y renovar los órganos de gobierno que en su día se conformaron desde el vínculo con la comunidad o territorio, pero quizás no siempre se han renovado con este criterio y procurar que se mantengan "al día" en relación a la intervención y la gestión, así como a la evolución de la propia organización (en la medida en que ésta se ha transformado, ha crecido, ha desarrollado su estructura de gestión…). Y respecto al primer aspecto, valorar la posibilidad de incorporar a personas / organizaciones relevantes del territorio y a las personas/familias destinatarias y usuarias, o hacerles partícipes del proceso de toma de decisiones.[27]

- Impulsar otras funciones sociales de las organizaciones, además de la provisión de servicios.

- Desarrollar la colaboración con otros recursos de la zona, y con otras organizaciones del TSS, e impulsar las alianzas para el desarrollo del conjunto de funciones (sensibilización, denuncia, promoción de derechos, provisión de servicios, evaluación de necesidades, innovación…).

- Impulsar la colaboración con las administraciones públicas desde la detección de necesidades, la puesta en marcha de proyectos innovadores, la provisión de servicios de responsabilidad pública y su evaluación y re-orientación, en la "coordinación de caso", así como en otras actividades de interés general ajenas a la provisión de servicios de responsabilidad pública.

- Generar las condiciones necesarias para impulsar la personalización de la atención y la perspectiva relacional en la intervención: formación, supervisión, evaluación del desempeño, herramientas (monografías de puesto elaboradas con esta perspectiva, planes de atención personalizada,…), diseño organizativo (horarios de visita, organización por plantas, adaptación de espacios personales,…), disponibilidad de tiempos, etc.

[27] Esto que en el ámbito de la implantación de sistemas de calidad pasa por hacer partícipes del proceso de toma de decisiones a los diferentes "grupos de interés" de la organización con especial atención al subsistema "cliente", para las organizaciones del TSS remite al vínculo o compromiso con las y los destinatarios, y a la centralidad de las personas, y constituye, como hemos reiterado, un pilar fundamental de la organizaciones.

3. Algunas estrategias para avanzar (LARES)

- Potenciar la relación con la persona y su contexto, así como el vínculo de los centros y entidades con el colectivo y territorio al que se dirigen, como seña de identidad de LARES y característica fundamental de la intervención y la gestión de las organizaciones miembro.

- Reflexionar sobre la perspectiva relacional en la intervención, y sobre el modo en que pueden incidir en la calidad de vida de las personas mayores el conjunto de relaciones que se establecen en el marco de los centros y de las organizaciones. E impulsar la formalización de saber hacer y el intercambio de buenas prácticas en este ámbito.

- Potenciar este y otros aspectos que forman parte del "*valor total*" de las organizaciones de LARES y del valor que suelen aportar a la provisión de servicios de responsabilidad pública.

- Dar a conocer este valor de las organizaciones del TSS y de LARES en particular, expresándolo en términos coherentes con el marco normativo respecto a los modelos de atención y gestión. Y reclamar su valoración en relación a la provisión de servicios sociales de responsabilidad pública, al margen de la figura jurídica, así como la limitación del interés económico de los actores en el ámbito de los servicios sociales o en el ámbito, más amplio, de los servicios de interés general, en los términos en que éstos se definen en la normativa europea de referencia.

- Promover el reconocimiento del estatuto jurídico de las organizaciones del TSS en el marco normativo (legislación sobre TSS, en materia de servicios sociales…).

- Promover el desarrollo de instrumentos adecuados para formalizar la colaboración entre las administraciones públicas y las organizaciones del TSS para la provisión de servicios de responsabilidad pública (regímenes especiales de concierto, convenios, acuerdos marco de colaboración).

- Impulsar el conocimiento y reconocimiento de la contribución social, histórica y actual, de las organizaciones del TSS.

- Garantizar la participación de las organizaciones del TSS en las políticas sociales (diseño, ejecución y evaluación) y en el debate sobre el modelo de sociedad: a) extendiendo el principio de diálogo civil al conjunto de organizaciones del TSS; b) reclamando su participación en espacios como los consejos económicos y sociales; c) promoviendo la consolidación de los sistemas de servicios sociales, como sistemas de responsabilidad pública y gestión mixta, y la prevalencia de la iniciativa pública y la privada social en la provisión de los servicios sociales, de responsabilidad pública, y en espacios como el espacio socio-sanitario.

- Formalizar, difundir y desarrollar un modelo de intervención y gestión, que conecte con la historia, identidad y contribución de las organizaciones miembro de LARES, en diálogo con el marco normativo de referencia por lo que respecta a los modelos de intervención y gestión.

- Promover la reflexión y sensibilizar sobre la situación de las personas mayores, la acción de cada actor (el papel de la familia, de la iniciativa social, del sector público…).

- Colaborar con otras organizaciones del TSS tanto en el ámbito de la intervención (servicios comunes, conformar redes de atención a las personas mayores y sus familias,…) como de la gestión (gestión de la información y del conocimiento, formalización e intercambio de buenas prácticas, formación común, interlocución con el sector público y otros agentes, centralización de compras…).