



**Observatorio
del Tercer Sector**

05 Colección *Papers* de Investigación OTS

¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?

Resultados del trabajo de campo

Proyecto Reflexiones sobre el tercer sector

Pau Vidal / Imma Guixé

Maria Sureda



Junio 2005

Autores:

Pau Vidal (pau.vidal@tercersector.net)

Coordinador general e investigador.

Experto en gestión de organizaciones no lucrativas. Carrera de Dirección de Empresas y MBA. Profesor de gestión de organizaciones no lucrativas y dirección de empresas; codirector del postgrado de Función Gerencial de las ONGD en ESADE. Profesor invitado de planificación estratégica en la UCA (El Salvador). Ha elaborado el *Libro blanco del tercer sector cívico-social* en Catalunya y es coautor del libro *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, publicado en catalán (Columna) y en castellano (Deusto). Ha realizado diversos proyectos de consultoría en el mundo de las organizaciones no lucrativas.

Imma Guixé (imma.guixe@tercersector.net)

Coordinadora e investigadora del estudio Reflexiones sobre el tercer sector.

Experta en cooperación internacional y derechos humanos. Licenciada en Derecho por la Universidad Pompeu Fabra (UPF), máster en Desarrollo por la Universidad de Sussex (Reino Unido) y máster en Relaciones Internacionales por la Universidad de Columbia (Nueva York). Ha trabajado para diversas ONG europeas y latinoamericanas, y ha sido consultora para organismos internacionales como el PNUD. Es autora de diversos artículos y ponente en cursos de cooperación, género, y gestión de proyectos y ONG.

Equipo de trabajo:

Maria Sureda

Ha realizado la carrera de Dirección y Administración de Empresas, y MBA en ESADE. Ha colaborado en el estudio sobre la financiación del mundo asociativo juvenil y en la investigación con el Consejo de la Juventud de España.

Proyecto Reflexiones sobre el tercer sector. *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo*

Financiado por: CETC (Centro de Estudios de Temas Contemporáneos)

Realizado por: Observatorio del Tercer Sector

Dirección: Pau Vidal

Publicado: 2005



**Observatorio
del Tercer Sector**

Les Carolines 10, 2ª planta - 08012 Barcelona
www.tercersector.org.es

¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?

**Resultados del trabajo de campo
Proyecto Reflexiones sobre el tercer sector**

**Pau Vidal / Imma Guixé
Maria Sureda**

Junio 2005

Contenidos

1. Introducción	3
2. Justificación: ¿por qué una organización tiene que estar legitimada?	4
3. Aproximación conceptual: ¿qué es la legitimidad? Dimensiones del concepto	5
4. Actores: ¿quién legitima?	6
5. Tipos de legitimidad: ¿qué legitimar?	7
6. Variables clave para gestionar la legitimidad	7
6.1. Carácter o naturaleza moral y legal de la misión	8
6.2 Representatividad	8
6.3. Efectividad	9
6.4. Transparencia y rendición de cuentas	9
7. Retos de la legitimidad	10

1. Introducción

Durante los últimos 15 años, el contexto en que trabajan las organizaciones no lucrativas (ONL) ha cambiado sustancialmente y estas se han convertido en importantes actores de las políticas nacionales e internacionales. Este hecho se ha visto acompañado por el rápido crecimiento en número, actividades, recursos y masa social.

Asimismo, ciertas limitaciones respecto al impacto de los proyectos y las actividades que realizan las ONL han planteado a lo largo de esta década la reflexión sobre la necesidad de apostar por nuevas estrategias que permitan una transformación efectiva de la realidad en la que se quiere incidir. De esta manera, las tareas de incidencia política, en sus diferentes formas, han pasado a ser una estrategia central para la mayoría de las ONL, con el objetivo de persuadir a los diferentes grupos de actores (individuos, gobiernos, organizaciones internacionales, empresas,...) para que adopten determinadas políticas, presupuestos y compromisos.

En esta línea, las ONL han constituido en los últimos años vehículos que generan dinámicas de cambio político. No obstante, este nuevo rol más político y transformador de las ONL tiene que hacer frente a una variedad de críticas y retos referentes precisamente a la legitimidad que ostentan las organizaciones para llevar a cabo sus actuaciones.

En Cataluña y también en el resto del Estado español, las ONL se encuentran en este proceso de transición hacia un nuevo modelo, lo que evidentemente comporta una situación de cierta indefinición, pero también de retos y desafíos para el sector. Como ocurre en toda época de cambio, las organizaciones se plantean el rol que el sector no lucrativo desarrolla en nuestra sociedad, y dentro de esta reflexión, las cuestiones de legitimidad adquieren gran relevancia.

Este trabajo pretende reflexionar sobre la legitimidad de las ONL así como contribuir a mejorar su gestión a través de la identificación de determinadas variables clave. La aproximación teórica al concepto de legitimidad se combina con los resultados de un estudio de campo que se ha realizado en Cataluña en 2004-05. El trabajo de campo se basa principalmente en una encuesta *on-line* dirigida a unas mil organizaciones catalanas¹. Los resultados muestran cuál es la posición de las entidades catalanas respecto al tema de la legitimidad, donde se combina la perspectiva del sector en general con el caso particular de su propia organización. Estos resultados engloban las respuestas de 244 ONL, que

¹ También se ha integrado una muestra de entidades estatales o de otras comunidades autónomas y entidades que aunque trabajen en Cataluña son delegaciones de organizaciones de otro territorio.

representan un amplio abanico de entidades en cuanto al ámbito de trabajo o subsector² y las dimensiones de la organización (desde el punto de vista de presupuesto y de recursos humanos). La mayoría de las entidades son asociaciones (59%) aunque también es notable la participación de fundaciones en el estudio (27%). La encuesta se ha completado con entrevistas a personas relevantes del tercer sector y el mundo académico.

2. Justificación: ¿por qué una organización tiene que estar legitimada?

El tema de la legitimidad se ha explorado tímidamente dentro del tercer sector. Aun así, la legitimidad se configura como un tema clave para las organizaciones y el tercer sector, como reflejan los resultados de la encuesta. Se puede observar, más detalladamente, que mientras la mayoría de organizaciones reconoce que la legitimidad es un ámbito fundamental para el tercer sector (88%), los resultados varían ligeramente cuando se refiere a si se trata de un tema prioritario para su propia organización (67%).

Si se analizan estas respuestas según el sector de actividad de las entidades, se perciben algunas diferencias significativas. Por ejemplo, cabe destacar que el sector que presenta un mayor grado de acuerdo con que la legitimidad es fundamental para el sector es el de las entidades sociales (casi 95%), mientras que el que le otorga menos importancia es el de cooperación (76%).

Estas diferencias en cuanto a la importancia del concepto para el tercer sector en general no se trasladan a la hora de determinar la prioridad de la temática dentro de las propias entidades, donde los diferentes sectores se posicionan de manera similar.

Gráfico 1: Legitimidad es fundamental en el sector

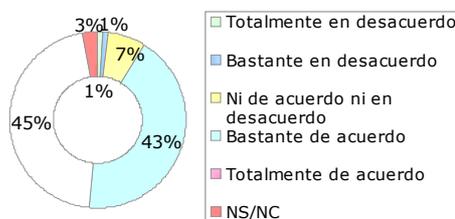
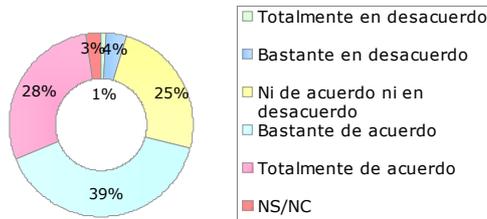


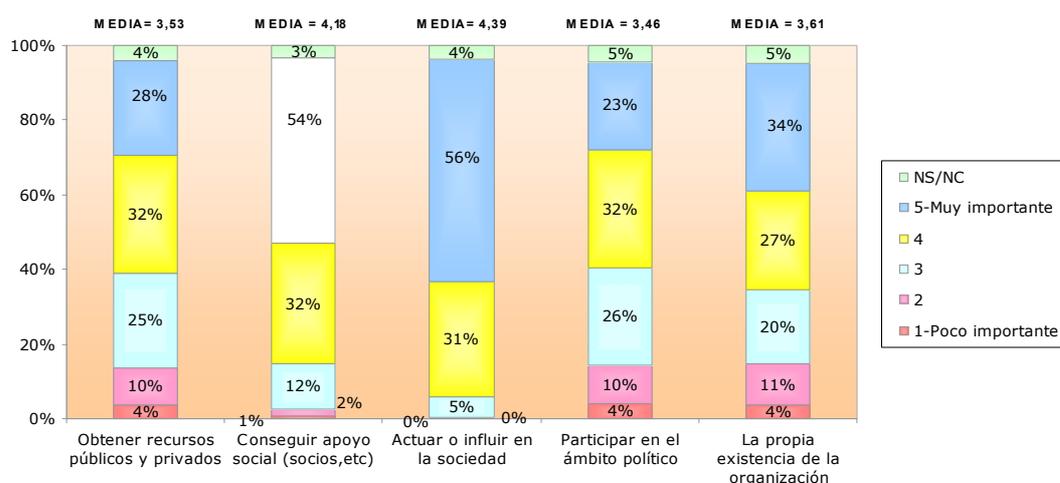
Gráfico 2: Legitimidad es una prioridad en su entidad



² Se han clasificado las entidades en siete ámbitos de trabajo: social (32%), cultura (15,6%), cooperación (13,5%), inserción/integración (8,6%), educación y tiempo libre (17,2%), medio ambiente (6,1%) e iniciativas comunitarias (7%).

Por otra parte, resulta difícil determinar una única razón por la cual se considera que la legitimidad es un tema importante para las organizaciones, ya que se da una combinación multicausal. Es necesario destacar que la mayoría de las entidades considera que las causas más importantes están relacionadas con su misión de actuar o influir en la sociedad, o con el incremento del apoyo social, mientras que en segunda posición se encuentran los factores relacionados con la propia supervivencia de la entidad, la obtención de recursos y la capacidad de incidir en el ámbito político.

Gráfico 3: Razones en que se basa la importancia de la legitimidad



3. Aproximación conceptual: ¿qué es la legitimidad? Dimensiones del concepto

Encontrar una definición completa de legitimidad es una tarea más difícil de lo que se podría esperar. A efectos de este estudio, definimos la legitimidad como «ese estatus particular en que los actores sociales perciben una organización y que permite a esta ser y hacer algo en la sociedad».

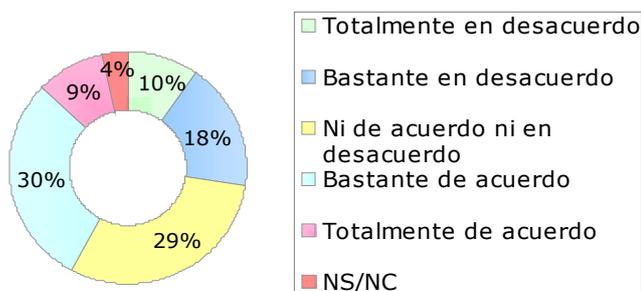
La noción de legitimidad tiene un carácter multifacético. Las diferentes dimensiones del término de legitimidad —moral, legal, social o política, y técnica— pueden coexistir en las organizaciones y están fuertemente interrelacionadas. Es importante destacar que la mayoría de autores ponen especial énfasis en la dimensión moral de la legitimidad. El hecho de que la mayoría de organizaciones tengan como misión la construcción de una sociedad más justa y solidaria, donde predomine una serie de valores, hace que el componente moral adquiera mayor relevancia.

No obstante, según los resultados de la encuesta, no queda tan claro que la mayoría de las organizaciones dé por supuesto que el hecho de trabajar en el tercer sector, o en el ámbito no

¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?

lucrativo, la legitime completamente *per se*. Ante la afirmación de que la legitimidad es inherente al sector por su propia naturaleza, casi todas las entidades (tres cuartas partes de la muestra) se sitúan en una posición intermedia, sin declararse completamente a favor ni en contra.

Gráfico 4: Legitimidad inherente a la propia naturaleza de las ONG

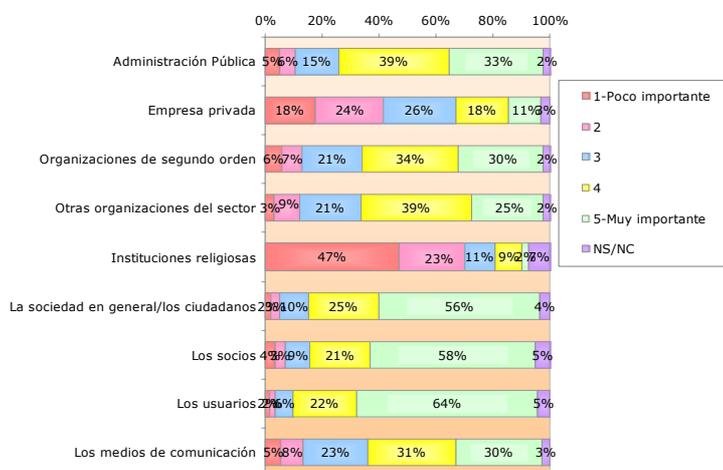


4. Actores: ¿quién legitima?

La propia definición del concepto de legitimidad nos lleva a preguntarnos quién legitima o quién otorga legitimidad a las organizaciones no gubernamentales. De hecho, este es un aspecto clave en tanto que no existe legitimidad si esta no se otorga.

Las organizaciones del tercer sector no pueden ser comprendidas fuera del contexto social y del núcleo o masa social que generan a su alrededor. La mayoría de entidades considera que son los usuarios, socios y la sociedad en general los principales agentes que las legitiman.

Gráfico 5: Actores que otorgan legitimidad



5. Tipos de legitimidad: ¿qué legitimar?

Es posible distinguir entre la legitimidad que se otorga a una organización como tal (legitimidad global) y la legitimidad que se otorga a sus actividades en general o en particular (legitimidad ocasional). Esta distinción, aunque a veces puede ser difícil de aplicar a la práctica, tiene relevancia en tanto que ayuda a explicar situaciones donde una organización puede gozar de legitimidad general pero no respecto a determinadas actividades que realice, o viceversa.

Las entidades encuestadas indican que existen diferencias en el grado de legitimidad según el tipo de actividades. Así, mientras en las actividades de sensibilización y difusión, prestación de servicios y participación, casi la mitad de entidades se considera totalmente legitimada, en el ámbito de la incidencia política el grado de legitimación no es tan evidente. Una muestra de que no se puede hablar de una legitimidad global según la opinión de las mismas ONL es el hecho de que solo el 45% de las entidades se considera legitimada para realizar cualquier tipo de actividad.

Gráfico 6: Tipos de legitimidad



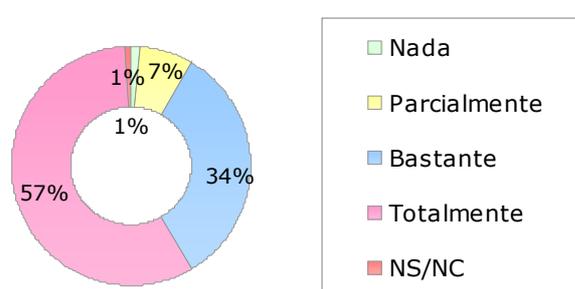
6. Variables clave para gestionar la legitimidad

¿Cuándo podemos decir que una organización está legitimada o que goza de legitimidad? ¿En qué se basa la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Para dar respuesta a estas preguntas, ofrecemos una serie de variables que bien gestionadas proveen de legitimidad a una organización. Es necesario mencionar que no se trata de un listado exhaustivo y, por tanto, otras variables pueden introducirse en función de las características de cada organización y del contexto en el que trabajen.

6.1. Carácter o naturaleza moral y legal de la misión

La mayoría de las organizaciones tienen como objetivos institucionales la promoción de una serie de valores y bienes públicos (solidaridad, voluntariado, equidad, justicia...). De hecho, el compromiso con estos principios y valores son un rasgo diferenciador de las organizaciones, que las distingue de otros actores sociales, como las empresas, que basan su existencia y actuación en los beneficios económicos.

Gráfico 7: Misión y objetivos sociales

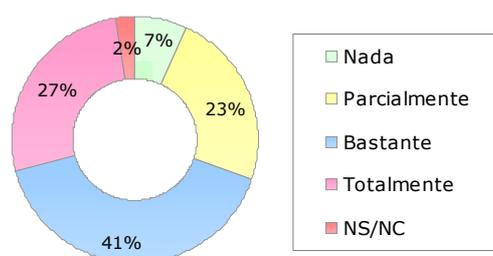


Los resultados obtenidos en la encuesta realizada muestran que más del 90% de las entidades considera que su legitimidad deriva de su misión y sus objetivos sociales.

6.2 Representatividad

La representatividad implica promover y defender los intereses de determinados grupos sociales que pueden ser tanto los destinatarios últimos de la acción de las entidades (beneficiarios o usuarios), como los propios miembros de la organización (socios, voluntarios, colaboradores, etc.). A fin y efecto de que exista una auténtica representatividad, es necesario que las organizaciones establezcan canales de comunicación que permitan un flujo continuado de información de calidad, así como mecanismos democráticos internos que permitan la participación de todos sus miembros en igualdad de condiciones.

Gráfico 8: Representatividad



De la encuesta se desprende que el 68% de las entidades considera que el grado de representatividad de sus miembros o usuarios les otorga parte de la legitimidad de la que gozan, aunque no es un factor tan determinante como, por ejemplo, el de la misión.

6.3. Efectividad

Una organización que realice un trabajo de calidad y que genere impacto positivo y significativo en la sociedad, no solo será reconocida moralmente sino también técnicamente. Se trata de uno de los criterios más importantes, especialmente ante el rol cada vez más consolidado de las organizaciones como proveedoras de servicios en función de relaciones contractuales con los entes públicos. Para poder realizar intervenciones efectivas y generar impacto, es necesario que las organizaciones dispongan también del conocimiento y la experiencia específicos respecto a su ámbito de actuación.

Un elevado número de ONL consideran que la calidad y eficiencia del trabajo de la organización (90%) y su grado de experiencia (78%) son factores que facilitan bastante o totalmente la legitimidad.

Gráfico 9: Calidad y eficiencia

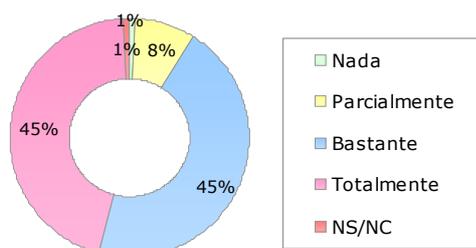
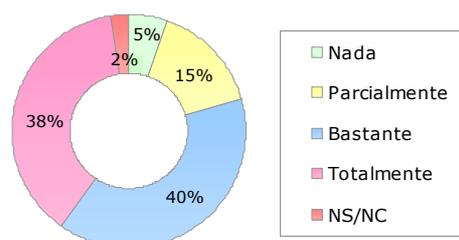


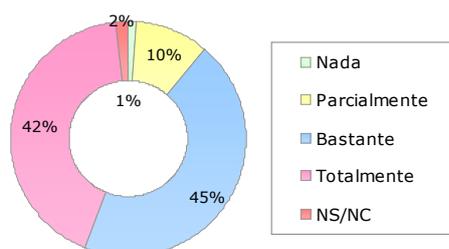
Gráfico 10: Experiencia



6.4. Transparencia y rendición de cuentas

Si la eficiencia y efectividad en la actuación son un criterio esencial de legitimidad, esto implica intrínsecamente la existencia de mecanismos de rendición de cuentas de las actuaciones llevadas a cabo por las organizaciones, con la finalidad de mostrar sus resultados ante múltiples actores: miembros, usuarios, entes públicos, trabajadores...

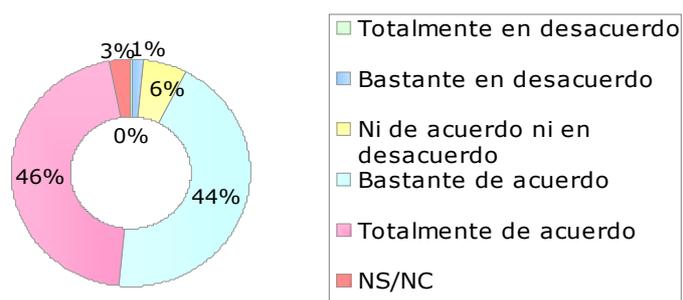
Gráfico 11: Transparencia y rendición de cuentas



Las organizaciones son conscientes de que la legitimidad solo les puede ser otorgada si actúan de manera transparente, de ahí que más del 85% declara que su legitimidad proviene bastante o totalmente del nivel de rendición de cuentas de la organización.

El reto de las organizaciones es institucionalizar las diferentes variables de legitimidad mencionadas anteriormente de manera que se genere y se incremente la credibilidad y, en definitiva, la legitimidad de las organizaciones en la sociedad. La legitimidad no se adquiere de forma inmediata sino que es fruto de un proceso de trabajo complejo y largo. Casi todas las entidades son conscientes de esto, como indica el porcentaje del 90% de organizaciones que declara estar bastante o totalmente de acuerdo con esta última afirmación.

Gráfico 12: La legitimidad como un proceso



Los criterios de legitimidad explorados hasta ahora han hecho referencia a la propia organización, pero también es necesario señalar la existencia de factores externos que condicionan la legitimidad y sobre los cuales las organizaciones tienen poco control directo. Factores como, por ejemplo, las características de los otros actores que trabajan en el mismo ámbito, los medios de comunicación, la opinión de usuarios y socios, la vinculación a entidades reconocidas (congregaciones religiosas, empresas...) o personalidades, etcétera, pueden también ser clave a la hora de establecer el grado de legitimidad de una organización.

7. Retos de la legitimidad

La legitimidad presenta una multitud de retos para el tercer sector, porque como ya hemos indicado, se trata de un tema de importancia creciente pero todavía bastante nuevo. Uno de los mayores retos es, precisamente, iniciar un proceso de reflexión y debate en el tercer sector sobre la legitimidad, con el doble objetivo de avanzar en el rol de las ONL en la sociedad, así como hacer frente a críticas y dudas que en los últimos años se han generado en torno a esta temática.

A partir de las entrevistas realizadas, destacamos cuatro retos principales para el tercer sector en materia de legitimidad:

- *Financiación.* En los últimos años, se ha producido un incremento acelerado de la porción de fondos públicos que reciben las ONL de las diferentes administraciones estatales,

autónomas y locales. La excesiva dependencia de la financiación pública puede llegar a erosionar la legitimidad de una organización, en tanto que pone en peligro su autonomía, su capacidad de innovación, su flexibilidad y su carácter participativo. De aquí la tan sentida necesidad de ampliar las fuentes de financiación e incrementar las de origen privado. A pesar de esto, los fondos de procedencia privada también presentan cuestiones comprometidas que afectan a la legitimidad de una entidad, en tanto que la aceptación de dinero procedente de determinadas empresas puede comportar cuestiones éticas relevantes.

- *Rendición de cuentas.* La rendición de cuentas está fuertemente conectada con la legitimidad, ya que, en definitiva, hace referencia, por un lado, al proceso de generación de legitimación de una organización y, por otro, a la demostración de esta legitimidad. Ante la falta de regulación externa y la necesidad de una mínima regulación, si las ONL realmente quieren gozar de legitimidad tienen el reto de crear mecanismos para ser transparentes, capaces de rendir cuentas y comunicar sus actuaciones a la sociedad.

- *De la legitimidad moral a la legitimidad técnica.* Si bien muchas veces se han considerado las organizaciones como entidades *per se* legitimadas moralmente por su misión, cada vez más se les exige resultados, y, por tanto, una legitimidad también técnica. No obstante, en este proceso de aumentar la eficiencia y efectividad de las actuaciones, en gran medida debido al creciente rol de las ONG como proveedoras de servicios públicos, es importante no erosionar los propios valores de la organización, con los cuales muchas veces se entra en conflicto.

- *Trabajo de incidencia política.* En los últimos años son cada vez más las ONL que realizan un trabajo de incidencia política hacia actores públicos, pero también privados. A pesar de que el trabajo de las ONL como proveedoras de proyectos y servicios no ha sido objeto de crítica, cuando estas han comenzado a introducirse en el plano político o público del ámbito internacional, nacional o local, se les ha discutido su legitimidad para realizar este tipo de actividades. Una mayor conciencia de la legitimidad de las ONL en la sociedad las configurará como actores clave en cualquier debate sobre la formulación y monitoreo de las políticas y actuaciones públicas y privadas.

La misión del OTS

El Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación especializado en el tercer sector, sin ánimo de lucro e independiente, con la finalidad de profundizar e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar para la mejora en el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas.

Ámbitos de trabajo

LA ESTRUCTURACIÓN DEL TERCER SECTOR

El Observatorio del Tercer Sector nació con la elaboración del *Libro blanco del tercer sector cívico-social*, el cual significó una amplia búsqueda sobre la estructuración del tercer sector social catalán.

Queremos continuar con esta línea de trabajo que ayuda a entender y conocer la realidad de las organizaciones no lucrativas, tanto en el marco global como en los diferentes subsectores de actividad.

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones no lucrativas tienen especificidades propias derivadas de su finalidad, sus valores y la forma de organizarse.

En este sentido, es necesario analizar y entender su funcionamiento en complicidad con las propias entidades, para poder plantear reflexiones y mejoras en las diferentes áreas y actividades.

ÁMBITOS DE INTERÉS DEL TERCER SECTOR

El tercer sector es plural y sus áreas de interés y actividad están vinculadas a muchos temas clave para la sociedad.

Desde el Observatorio del Tercer Sector, en complicidad con las propias entidades, investigamos en estos ámbitos como, por ejemplo, juventud, cooperación al desarrollo, banca ética, medio ambiente, social, cultural...

Más información sobre el Observatorio del Tercer Sector en:

www.tercersector.org.es

Papers de Investigación OTS es una colección de publicaciones procedentes, principalmente, de las líneas de estudio en las que trabaja el Observatorio del Tercer Sector. Los objetivos son compartir, difundir y debatir el conocimiento sobre el mundo no lucrativo.

En *Papers de Investigación OTS* encontraréis documentos de investigación presentados en congresos, resultados de trabajo de campo, monográficos, propuestas de debate, documentos de síntesis,... textos breves que pueden leerse fácilmente y resultar interesantes para las organizaciones no lucrativas.

01. Documento de síntesis del Libro blanco del tercer sector cívicosocial en Catalunya. Julio 2003.
02. Un modelo de autorreflexión para las organizaciones juveniles. Diciembre 2004.
03. La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Abril 2005.
04. Análisis sobre la situación de la incidencia política en las organizaciones no lucrativas. Resultados del trabajo de campo. Junio 2005.
05. ¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo. Junio 2005.
06. ¿Cuáles serán los temas clave del tercer sector en los próximos tres años? Julio 2005.

Todas las publicaciones están disponibles en catalán y en inglés.