



El rápido crecimiento de algunas entidades no lucrativas.

El ejemplo de la Fundació Pere Tarrés

1. Introducción

Con la consolidación democrática española la sociedad civil ha recuperado lentamente el papel que debe tener en cualquier país desarrollado. A pesar de las dificultades de consolidación de la función social y de participación que las Organizaciones No Lucrativas (ONL) han de tener en una sociedad avanzada (véase Pujol 1995), no puede negarse que muchas entidades han vivido un crecimiento muy rápido, casi sorprendente. El rápido crecimiento de cualquier organización provoca dificultades y unos comportamientos característicos que intentaremos analizar en este trabajo. Procuraremos partir de la experiencia vivida por la Fundació Pere Tarrés en el decenio 1985-1995, aunque podamos considerar tendencias y hechos anteriores y posteriores. De la praxis en la gestión de esta entidad y de las circunstancias vividas procuraremos extraer algunas pautas útiles para el lector/a.

2. La Fundació Pere Tarrés

La Fundació Pere Tarrés (FPT), constituida el año 1985, es continuadora de la tarea de promoción de las actividades educativas en el ocio y de la formación de monitores que inició Cáritas de Barcelona a través del Servei Colònies de Vacances (SCV) y la Escola de l'Esplai (EE). La Fundació nace a partir de una *mayoría de edad* de estas dos secciones que pasarán a formar parte de ella con el Moviment de Centres d'Esplai Cristianes (MCEC). Cáritas había promovido la educación del ocio a partir de las Colònies de Vacances desde los primeros momentos de la postguerra y facilitaba elementos materiales y el cobijo eclesial necesario para cualquier iniciativa social en aquellos años. La finalidad educativa de las Colònies de Vacances y de los Centres d'Esplai, por encima de la finalidad asistencial, daban un nuevo cariz a esta acción que ya no *encajaba* tan bien en la tarea de Cáritas. Esta evolución *provocó* la constitución de una nueva entidad en el año 1985, la Fundació Pere Tarrés.

Desde su constitución, y de acuerdo con una tendencia que ya se apuntaba en los años anteriores dentro de Cáritas, las secciones que forman la FPT han experimentado un crecimiento rápido e inusual en entidades sociales hasta este decenio. El cuadro nº 1 muestra algunos indicadores numéricos de dicho crecimiento al inicio y al final del período así como tres años antes

de constituirse la Fundació, para explicar que la tendencia era anterior, hecho que justificó su constitución.

Tabla 1.
Información interna de la Fundació Pere Tarrés

	1982	1985	1995
Centros d'Esplai federados	96	111	185
Cursos organizados por l'Escola de l'Esplai	21	35	236
Alumnos totales de los cursos	704	1.222	7.074
Casas de colónias ofertadas en Catalunya	14	16	88
Pernoctaciones realizadas en las casas	25.000	22.757	145.348
Colaboraciones con contrato de trabajo	3	12	129
Colaboradores gratificados	60	70	969
Ingresos totales (en miles de pesetas)	32.000	37.000	800.000

Las memorias publicadas por la entidad desde el curso 1982-83 muestran los acontecimientos más significativos que marcan puntos de inflexión en el crecimiento de los diferentes ámbitos de la Fundació. Un elemento añadido a la complejidad de cualquier crecimiento rápido, en el caso de la Fundació Pere Tarrés, es el hecho de estar constituida por tres secciones diferentes con finalidades y ritmos propios no necesariamente coincidentes. Probablemente el crecimiento más *regular* ha sido el del Moviment de Centres d'Esplai Cristianes que cuenta con una asamblea propia de responsables. La consolidación de unas zonas geográficas con una escasa organización propia, la constitución de unos ámbitos de trabajo en los que participan bastantes personas y la estructuración de un equipo técnico suficiente son las principales consecuencias de este crecimiento del MCEC. Los materiales y publicaciones que se han elaborado en las distintas campañas anuales, con la participación de los equipos de monitores, demuestran una tarea continuada y rigurosa. Momentos como el Aplec de Centres d'Esplai, el año 1989 en el Born de Barcelona, que reunió a más de 10.000 personas, indican la madurez de una organización como el MCEC.



El Servei Colònies de Vacances, que inicialmente gestionaba directamente una red de 14 casas de colonias, empezó a actuar como intermediario de equipamientos y servicios, amplió la gestión propia de instalaciones y efectuó importantísimas inversiones en patrimonio propio y cedido. La incorporación sostenida de profesionales en los diferentes ámbitos de esta sección ha permitido consolidarla y ha posibilitado su crecimiento regular y riguroso. La creación de un departamento de Serveis Educatius, que equiparó en cinco años su facturación a la de las casas de colonias propias, fue un signo más de crecimiento. El SCV se ha abierto a nuevos ámbitos como, por ejemplo, poner en marcha un hogar infantil residencial donde viven, regularmente, 10 niños. Esta sección, que celebró veinticinco años en 1990, quiere llevar a cabo todas las acciones educativas directas de la Fundació Pere Tarrés y ofrecer servicios educativos y de apoyo a las entidades sociales y escuelas que lo pidan. La actual red de casas de colonias llega al centenar si se contabilizan las instalaciones en Francia, Bélgica, Baleares, País Vasco...

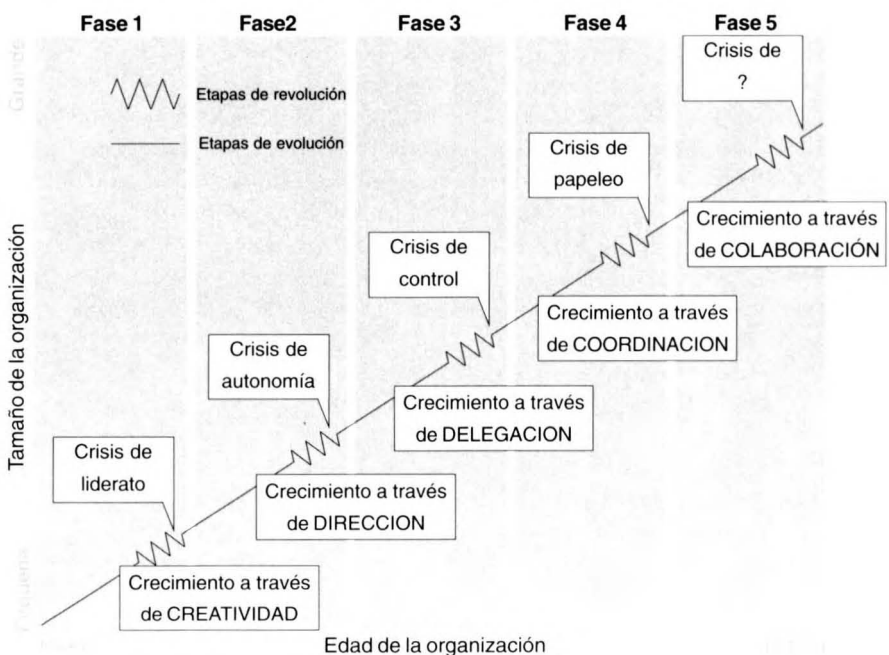
La Escola de l'Esplai, hoy Institut de Formació, ha sido la sección que ha vivido el mayor crecimiento de la FPT. Éste ha sido favorecido, en primer lugar, por la profesionalización de parte del personal académico y la apertura a la Animación Sociocultural, enseñanza con voluntad profesionalizadora y, en un segundo momento, por el hecho de poder acceder a un nivel universitario. Desde la formación de monitores y directores de actividades de ocio, que hoy se mantiene en crecimiento, hasta impartir la Diplomatura Universitaria de Educación Social y diversos postgrados y másters, existe un salto cualitativo y cuantitativo. Las revistas "Estris" y "Educación Social", la biblioteca, la promoción de libros, la bolsa de trabajo y prácticas, son servicios complementarios importantes en todo centro docente. El Institut de Formació se ha consolidado en ámbitos como la gestión de Organizaciones no lucrativas, las personas mayores, la educación ambiental y la intervención socioeducativa en marginación. Nuevos ámbitos de formación han sido la formación ocupacional o la formación especializada para personal en activo (FORCEM). La primera tabla muestra el incremento exponencial respecto al número de cursos y alumnos. En esta estadística la Diplomatura Universitaria de Educación Social ha sido considerada como un curso más.

Una vez explicado el crecimiento de las secciones de la Fundació Pere Tarrés analizaremos, a partir de este momento, distintos elementos que hay que considerar siempre de una forma global en base a la experiencia de esta entidad.

3. Implicaciones del crecimiento

Larry E. Greiner (1974), en un artículo que se ha convertido en un clásico y que lleva por título *Evolución y revolución a medida que crecen las organizaciones*, plantea un modelo que esquematizamos en el cuadro nº 2. Se basa en el hecho que el crecimiento de una organización nunca es regular sino que sigue unas fases entre las cuales se producen unas crisis que suelen resolverse con la definición de una nueva etapa. Las crisis son puntos de inflexión entre procesos más o menos regulares de desarrollo del colectivo. *Cada fase es un efecto de la fase anterior como también una causa de la siguiente*. Cuando una organización se inicia o toma un renovado impulso la creatividad prima en su gestión. En la medida en que se consolida es necesaria una mayor organización de la dirección que, en un tercer momento, tendrá que delegar responsabilidades para evitar el colapso. Este proceso, nunca nítido del todo y vivido en momentos diferentes por cada sección, se ha observado también en la Fundació Pere Tarrés. El lector atento del artículo de Greiner puede, con distancia, ir definiendo las diferentes fases del crecimiento de su entidad; incluso puede observar cómo se producen retrocesos y retornos a etapas anteriores, motivados por una nueva composición de los equipos de trabajo y de los órganos directivos. Es más, toda entidad en crecimiento será especialmente susceptible de ser influida por la dinámica de grupos que siga el equipo humano que forma parte de ella o que allí trabaja.

Quadro nº 2. Las cinco fases del crecimiento (Greiner 1974)





El crecimiento de una entidad social debe regirse por el equilibrio entre sensatez y arrebato. En los títulos siguientes de este artículo intentaremos sistematizar criterios a partir de la experiencia de crecimiento de la FPT. Con todo, a veces la intuición, el atrevimiento, deben orientar decisiones de futuro. En especial hay oportunidades o “*trenes que pasan*” en los que “*hay que montar*” sin saber muy bien dónde te llevarán. Y estas opciones conviene tomarlas a partir de un correcto conocimiento de la propia organización, de su equipo humano, de su patrimonio y de la capacidad en todos los órdenes de la entidad.

Para el crecimiento, el desarrollo orientado al futuro, es fundamental la capacidad de iniciativa de los líderes del proyecto. La proactividad posibilitará el desarrollo. La reactividad difícilmente orientará un progreso positivo. Para poder actuar proactivamente hay que destinar espacios de tiempo individuales y colectivos para reflexionar sobre el entorno y sobre las propias estrategias. Una de las carencias que el directivo halla a menudo en nuestra organización es la gran cantidad de gestión diaria. Las decisiones inmediatas no nos permiten plantear con suficiencia escenarios de futuro. Lo más inmediato, lo más urgente, pasa por delante de lo que es importante. No se reflexiona suficientemente desde una mínima perspectiva. Además, en algún caso, el perfeccionismo no nos permite ver la globalidad que podría ser atendida desde la corrección. Cuando uno ve en perspectiva el camino recorrido cree que podría haber previsto escollos que no se han sabido “*esquivar*” y en los cuales uno se ha “*estrellado*” como fruto de la acción inmediata.

En el crecimiento hay que tomar decisiones rápidas pero conviene establecer los mecanismos necesarios para calcular las consecuencias. Son importantes los costes y los beneficios en todos los órdenes. Es importante discernir sobre las finalidades propias y tener claro, al menos por sentido común y para contar con buenos asesores, cuál es el marco legal en que se inscribe cada acción. Es importante tener un conocimiento profundo sobre los ámbitos de actuación y sobre los servicios que se ofrecen en cada momento.

Es fundamental la capacidad de iniciativa de los líderes del proyecto

La elevada rendibilidad de un servicio, fruto del momento de máximo rendimiento de su vida, no significa que no pueda quedar obsoleto a corto plazo. Contrastar con colaboradores externos ha sido una de las grandes claves del éxito, si podemos considerar de esta forma la situación actual de la FPT. Un asesor financiero, dos de legales tributarios, buenos profesionales en el mundo de la empresa, la abogacía o la arquitectura nos han dado consejos, incluso incómodos, en muchos momentos. Recuerdo haberme enojado por una información complementaria que se nos pedía antes de tomar una decisión para mí obvia. Pero el rigor y la información

complementaria nunca nos han conducido a un error. Y los resultados, fruto de la estima por el proyecto de estos colaboradores, siempre han sido óptimos.

Conocer otras organizaciones parecidas, viajar, la colaboración de responsables de entidades de otras capitales catalanas o europeas, siempre ha sido positivo. La impresión desde la distancia, si es sincera, favorece la reflexión. Si uno es capaz de escuchar puede ahorrarse tener que revivir experiencias difíciles que otros han sido capaces de superar con anterioridad.

4. Financiación de la fundación

Una constante de la Fundació Pere Tarrés ha sido buscar la autofinanciación a partir de los Centres d'Esplai miembros del MCEC y, en particular, de los servicios que se prestan. Las subvenciones públicas, en una primera etapa, fueron muy importantes para poder poner en marcha nuevos proyectos. Ahora bien, era necesario pensar siempre en la autofinanciación de cada iniciativa incluyendo los costes indirectos. Como ingresos podía contarse con la ayuda pública sólo si era finalista y se preveía una constante en el tiempo. Siempre hemos querido orientar la financiación de la Fundació hacia el mercado y no hacia las administraciones públicas que hemos procurado considerar como un cliente más de este potencial mercado.

La falta de un fondo fundacional significativo y de unas cuotas por parte de los Centres d'Esplai federados que supusieran una contribución importante provocó que la entidad asimilara con rapidez que si necesitaba recursos tenía que ofrecer servicios rentables de acuerdo con sus finalidades, para asegurar su funcionamiento. Habitualmente, no han sido los criterios económicos los que han orientado las acciones, aunque no se han desaprovechado las oportunidades.

Para las inversiones y para algunos proyectos de matiz social se ha buscado esponsorización privada. Ésta, empero, a menudo ha sido en especias y pocas veces ha significado aportaciones monetarias importantes. La poca inmediatez en observar los resultados de una acción fundamentalmente educativa y otras "*modas sociales*" han dificultado la financiación a partir del mecenazgo privado. Las dificultades y limitaciones de esta forma de financiación quedan suficientemente descritas en el artículo "*Las posibilidades reales de patrocinio para las entidades no-lucrativas*" de Pujol (1996), publicado en el segundo número de esta misma revista.

Financieramente, el volumen de actividad de una organización debe mantener una proporcionalidad con la estructura de su balance y, en



particular, con su propio patrimonio. Este principio ha orientado esfuerzos humanos y económicos importantes para posibilitar un patrimonio mínimo y unos elementos de trabajo suficientes. Desgraciadamente se han efectuado demasiadas inversiones en edificios arrendados; las mismas necesidades de la actividad orientaban las inversiones. Las casas de colonias, las oficinas y las aulas para la formación pedían inversiones que, paulatinamente y con significativas ayudas públicas, se han realizado. Con todo, este es el principal problema económico de la mayoría de las entidades sin afán de lucro de nuestro país. El ver como en Francia o Bélgica entidades homólogas pueden obtener rendimientos y plusvalías del patrimonio que les ha posibilitado una larga historia, es siempre un ultraje para las organizaciones que en el Estado español vivieron un paréntesis de 40 años. La Administración debería ser más sensible a la hora de conceder ayudas para incrementar el patrimonio y, por consiguiente, la autonomía de las ONL.

La auditoría anual, el rigor contable y presupuestario, el análisis de una completa documentación económica, un debate presupuestario conciente y a veces difícil, han sido también claves para posibilitar el crecimiento de la Fundació. Tener en cuenta cuestiones financieras como la necesidad de capital de trabajo en los costes y en cada proyecto ha evitado también en algún momento el colapso de la tesorería. Por falta de un análisis riguroso y del apalancamiento financiero suficiente debido a un crecimiento rápido, algunas entidades han pasado momentos difíciles. Las subvenciones y la contratación con la Administración, que ha retrasado progresivamente los plazos de pago, ha puesto en dificultades a muchas entidades sin afán de lucro. La Fundació Pere Tarrés ha procurado preveer siempre estas situaciones, financiarse externamente a largo plazo y buscar tipos de interés favorables. Una amortización rápida de los gastos amortizables en edificios no propios ha favorecido un circulante suficiente para financiar el crecimiento.

5. El equipo humano

No hay que reiterar principios tan obvios como que el equipo humano es el principal activo de cualquier organización. Y en mayor medida si ésta no tiene activos financieros importantes y se dedica a la prestación de servicios. En algún momento del rápido crecimiento de la Fundació Pere Tarrés no se han tenido suficientemente presentes a las personas que lo han hecho posible. Aunque el clima ha sido globalmente positivo y el grado de implicación de los colaboradores en el proyecto bastante alto, no sería honesto no reconocer puntos débiles en la gestión de los llamados recursos humanos. El principal problema, creemos, ha sido la falta de espacios de reflexión y planificación sobre las implicaciones del crecimiento en la

El equipo humano es el principal activo de cualquier organización



función de los recursos humanos que comporta toda gestión de una organización. De ahí se han derivado problemas como el hecho de que el nivel de exigencia y capacitación necesarios para las responsabilidades que se han pedido no ha podido ser seguido por todos. A veces, para un volumen determinado de actividad tenemos a la persona ideal, pero ésta no puede asumir la misma responsabilidad cuando aquel proyecto se ha multiplicado por diez o por cien, ya que se precisan nuevos esquemas organizativos.

Un momento delicado para el equipo humano ha sido la incorporación progresiva de mandos intermedios. Si éstos provienen del exterior han de identificarse rápidamente con el proyecto y satisfacer las expectativas de las personas que dependen de ellos y que, anteriormente, se

relacionaban directamente con la alta dirección. Si se promociona a alguien del equipo, hay que colocarlo en el nuevo puesto de forma diferenciada y sin provocar agravios con los antiguos compañeros. Consolidar con rigor un buen equipo de mandos intermedios pide definir con claridad una *cultura de organización*. Hay que partir de un ideario mínimo compartido, al cual se adherirán los colaboradores de la entidad a diferente nivel según sus responsabilidades. Es necesario un *contrato psicológico* con la organización que favorezca un estilo común de trabajo pero que dé a la vez un margen suficiente de libertad y respeto a la identidad de cada persona. El tamaño de la Fundació Pere Tarrés, en el año 1995, no facilita la adhesión inmediata a unos valores comunes. Es preciso un trabajo sistemático y riguroso de los mandos intermedios para favorecer unos planteamientos comunes.

El exceso de trabajo es un rasgo característico de muchas ONL. Una de las causas es el poco margen económico, si hay alguno, de los servicios que prestan. El *interés social* de las causas por las cuales trabajan las ONL pide mucha dedicación, puesto que habitualmente son pocas las personas que trabajan en ellas y es mucha la tarea. El exceso de dedicación es contradictorio con la finalidad social de las entidades. Es una lástima la escasa calidad laboral con que trabajan muchos de los colaboradores. Hay que buscar un equilibrio necesario entre las finalidades de la entidad y lo que se pide al equipo humano, entendido como un medio para este fin. En los planteamientos de fondo de cualquier ONL el fin no justifica cualquier tipo de medio sino todo lo contrario. Las consecuencias de un estrés mantenido en el equipo humano es negativo para las finalidades y para el trato entre personas.



Además de la dirección por objetivos, hay que incorporar las nuevas teorías de dirección por valores. Los dirigentes de toda ONL deben interiorizar unos valores, entre los cuales debe tener un lugar destacado la promoción de los colaboradores. Antes de tomar cualquier decisión puntual hay que *pasarla por el cedazo* de estos valores. No se trata, pues, de analizar sólo la viabilidad financiera de un proyecto o de si se ajusta o no a las finalidades de la entidad sino que hay que ver si el equipo humano de la entidad podrá llevarlo a cabo en unas condiciones normales de trabajo. Y hay que saber renunciar si ésto no es posible, a pesar de ver interesante o necesaria aquella acción. Las consecuencias en el equipo humano son un coste más de todo proyecto. Las ONL, en su acción cotidiana, deben ser capaces de actuar a partir de sus finalidades, pero desde una ética social, desde unos principios que valoran, sobre todo, la promoción humana de las personas que trabajan allí. La persona, ser social por definición, necesita el trabajo para autorealizarse, además de para obtener de éste unos rendimientos económicos necesarios para subsistir dignamente. Otros elementos del trabajo que hay que considerar son la duración de la jornada laboral, el compromiso durante los fines de semana, las condiciones de comodidad y materiales mínimos del lugar físico de trabajo, la promoción personal, el reconocimiento del trabajo llevado a cabo, el clima de grupo, la formación posible en todas las dimensiones, la flexibilidad del marco laboral, la retribución justa y suficiente, los espacios materiales y de tiempo para las relaciones y necesidades personales, la confianza que la persona tiene en que su trabajo es valorado...

La reflexión formulada bajo el epígrafe del *equipo humano* la hemos formulado, hasta ahora, pensando en la experiencia de los colaboradores asalariados de la Fundació Pere Tarrés. En un segundo momento intentaremos profundizar sobre elementos generales, como son la participación conjunta de los asalariados y de los voluntarios. También reflexionaremos sobre el papel de los voluntarios en una ONL con una estructura profesional. Con todo, debemos reconocer que podría profundizarse mucho sobre el equipo humano de organizaciones de voluntarios, a lo que renunciamos por motivos de espacio y porque no pertenece a nuestra experiencia.

La participación es un elemento que se resiente con el crecimiento súbito de cualquier organización. La inmediatez provoca que se anteponga la eficacia a otros valores. Vernis (1997), citando Katz y Kahn, habla de los riesgos del crecimiento interno de las ONL. Lo son la reproducción de estructuras jerárquicas y autoritarias, el empobrecimiento de las relaciones personales, la rigidez organizativa, la eficacia y la reducción de la participación. La organización excelente será la que sea capaz de mantener un buen equilibrio entre los valores propios de la gestión de una ONL y sus

La participación es un elemento que se resiente con el crecimiento súbito de cualquier organización

finalidades. Y ésto no es fácil: el hecho que citemos el peligro de no atender suficientemente bien al equipo humano no significa que no seamos capaces de hacer crecer la entidad con los costes *sentimentales* que pueda tener. En general toda organización tiene un órgano de gobierno final: la asamblea o el patronato, del cual han de derivar unas directrices que los máximos responsables ejecutivos gestionarán con un nivel de participación satisfactorio por parte del equipo humano.

Aplicar la consideración que hacíamos sobre la participación en las decisiones del día a día es imprescindible cuando se pretende combinar el trabajo de voluntarios con el de profesionales. Por encima de todo, son necesarios unos valores interiorizados por todo el equipo profesional para que la experiencia sea un éxito y sea también enriquecedora para todos. Los profesionales deben asumir la dirección de las acciones, aunque los proyectos puedan venir de decisiones de equipos mixtos o de voluntarios. Hay que saber hallar el espacio de trabajo de cada uno, de acuerdo con las finalidades de la entidad y posibilitando la propia realización personal de los voluntarios. Los voluntarios no deben considerarse *mano de obra barata*, ni unos *incompetentes*, sino que probablemente dan sentido a la entidad a pesar de que dificultan la eficacia que promueven, en un momento determinado, los profesionales. El éxito de la colaboración mutua se basará en dar el máximo protagonismo a los órganos colegiados de debate y decisión. Es importante procurar acoger el máximo de sugerencias de todo el equipo humano de la organización. Hay que facilitar espacios de revisión colectiva del funcionamiento de los diferentes ámbitos y secciones, y planificar con antelación los proyectos. El diálogo y la información compartida facilitan, sin lugar a dudas, esta enriquecedora colaboración.

La gestión, el *management* de cualquier organización, comprende bastantes más dimensiones. En estas páginas hemos procurado reflexionar sobre las cuestiones principales que nuestra experiencia nos sugería. Creemos, además, que son los ámbitos más característicos de un tipo de ONL que, como la Fundació Pere Tarrés, ha crecido en poco tiempo y que, a pesar de tener una amplia base asociativa, cuenta con una estructura profesional importante. Una de las principales riquezas de la Fundació, la diversidad de sus campos de actuación, también es, posiblemente, uno de los elementos de dificultad para intentar llevar a cabo una gestión homogénea en cuanto a criterios. Confiamos que el lector podrá sacar consecuencias provechosas de los planteamientos formulados.

Josep Oriol Pujol Humet
Gerente de la Fundació Pere Tarrés



El rápido crecimiento de algunas entidades no lucrativas. El ejemplo de la Fundació Pere Tarrés

El rápido crecimiento de algunas entidades no lucrativas. El ejemplo de la Fundació Pere Tarrés

La Fundació Pere Tarrés es una organización no lucrativa que ha vivido un crecimiento rápido durante el período 1985-95. La experiencia en la gestión de esta entidad favorece un conjunto de reflexiones del autor sobre el management de este tipo de situaciones en una ONL. Las distintas etapas de evolución, con los puntos de inflexión que facilitan la siguiente, permiten el establecimiento de criterios sobre la toma de decisiones. Otros aspectos sobre los que se profundiza específicamente son la financiación de una organización en crecimiento y las pautas de participación del equipo humano. El éxito en el trabajo coordinado de voluntarios y profesionales posibilitará el avance hacia los fines por los que trabaja toda ONL.

High growth of some non-profit institutions. The example of the Pere Tarrés Foundation.

The Pere Tarrés Foundation is a non-profit organisation (NPO) which has grown at a high speed between 1985 and 1995. The author makes a thorough analysis of this type of organisations based on his experience as the manager of the Foundation. The various phases towards evolution and its breaking points offer some criteria on decision making. Other aspects which are tackled are the finance of the expanding organisation and the role of the working force involved. The goals of any NPO can only be reached through the coordination of volunteers and professionals.
Non-profit organisations (NPOs): why so many and which prospects

Autor: Josep Oriol Pujol Humet

Artículo: El rápido crecimiento de algunas entidades no lucrativas. El ejemplo de la Fundació Pere Tarrés

Referencia: Educación Social núm. 9 pp. 23 - 33

Dirección profesional: Fundació Pere Tarrés

Numància, 149

Tel. 93 430 16 06