

GOBERNANZA ÉTICA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Conclusiones de la 1ª Jornada Profesional



CONSEJERÍA INSULAR DE ACCIÓN
SOCIAL, INCLUSIÓN, VOLUNTARIADO
Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

ÍNDICE

1. Presentación	4
2. Fundamentos y desafíos de la ética en las organizaciones sociales.....	7
2.1. ¿Qué entendemos por ética?.....	8
2.2. ¿Por qué la ética aplicada es hoy especialmente urgente?	10
2.3. Estrategias para implementar la ética en las organizaciones	12
2.4. Ideas-fuerza de la conferencia	13
3. Gestión ética de los recursos y la financiación	14
3.1. El contexto de retroceso de la financiación e incertidumbre.....	15
3.2. La ética por encima del cumplimiento formal.....	16
3.3. Credibilidad, coherencia y trazabilidad en el tercer sector	17
3.4. La dignidad como primer principio de la gestión de recursos.....	18
3.5. Propuestas y buenas prácticas para una gestión ética sostenible.....	19
4. Ética en el trabajo con personas y comunidades.....	21
4.1. La dignidad de la persona como criterio ético irrenunciable.....	22
4.2. El asistencialismo y el paternalismo en la intervención social.....	23
4.3. Dificultades de la participación real de las personas en la práctica	23
4.4. El consentimiento informado como un proceso, y no un trámite.....	24
4.5. La responsabilidad ética de comunicar y visibilizar el trabajo de las entidades del Tercer Sector	25
4.6. Ideas-fuerza de la mesa de debate	25
5. Conclusiones	27
6. Breve Curriculum Vitae de los y las ponentes	30
7. Referencias Bibliográficas	35

1

PRESENTACIÓN

1. PRESENTACIÓN

La 1ª Jornada Profesional sobre *Gobernanza ética en tiempos de incertidumbre en las organizaciones sociales* se celebró el 7 de mayo de 2026 en el Aula Magna de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de La Laguna. Fue organizada por Nuevo Futuro Tenerife, junto con la Universidad de La Laguna y la Consejería Insular de Acción Social, Inclusión, Voluntariado y Participación Ciudadana del Cabildo de Tenerife; y contó con el apoyo de distintas instituciones públicas y sociales.

Este primer encuentro reunió a profesionales, responsables institucionales y personas expertas del ámbito social para generar un espacio de reflexión conjunta en torno a los desafíos éticos que afrontan actualmente las organizaciones del Tercer Sector.

La Jornada se organizó en tres bloques temáticos. Tras la inauguración a cargo de las autoridades participantes, previamente mencionadas, Joan Canimas Brugué ofreció la conferencia de apertura, en la que detalló los fundamentos filosóficos de la ética en las organizaciones sociales y los principales retos contemporáneos. A continuación, se celebraron dos mesas de debate. La primera, centrada en la gestión ética de los recursos y la financiación; y, la segunda, en la ética en el trabajo con personas y comunidades. Cada una de ellas reunió a cuatro profesionales y personas expertas del sector, cuyos perfiles pueden consultarse en el último apartado de este documento, que ofrecieron distintas perspectivas y visiones desde su experiencia laboral.

A lo largo de la mañana se abordaron múltiples cuestiones de especial relevancia en el contexto actual: La distinción entre la ética, la técnica y la política; la transparencia y la rendición de cuentas como respuesta a la crisis de la credibilidad; el retroceso en la financiación y las buenas prácticas para fomentar la estabilidad presupuestaria; el asistencialismo y el paternalismo frente a los modelos de atención

centrada en la persona; o la dignidad como principio rector de la intervención, entre otras muchas aristas, todas ellas vinculadas alrededor de la gobernanza ética.

Con el fin de divulgar las ideas y propuestas planteadas en esta primera Jornada Profesional, el presente documento recoge las conclusiones de cada bloque temático. Por tanto, se mantiene la diferenciación entre la conferencia inaugural y las dos mesas de debate, aunque también se incluyen las conclusiones generales.

2

FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS DE LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

2. Fundamentos y desafíos de la ética en las organizaciones sociales

Como se adelantaba anteriormente, la conferencia inaugural fue impartida por Joan Canimas Brugué, cuyo objetivo fue trazar el marco conceptual que permite entender por qué la gobernanza ética es hoy especialmente relevante en las organizaciones sociales. Se distinguió con precisión el terreno propio de la ética del que corresponde a la técnica y a la política, y se señalaron estrategias concretas para implementarla en la práctica cotidiana.

La conferencia se articuló para responder a tres grandes preguntas: ¿Qué entendemos por ética? ¿Por qué la ética aplicada resulta hoy especialmente urgente en las profesiones y organizaciones sociales? ¿Y qué estrategias existen para hacerla efectiva más allá de las declaraciones de intenciones? A continuación, se abordarán las ideas planteadas en respuesta a cada una de ellas.

2.1. ¿Qué entendemos por ética?

Antes de hablar de gobernanza ética, es preciso clarificar a qué nos referimos cuando usamos el término “ética”. Con ese propósito, se distinguen tres dimensiones complementarias que con frecuencia se confunden entre sí:

1. **Ética prescriptiva:** Es el conjunto de valores y principios que nos dicen qué está bien y qué está mal. Se expresa comúnmente en enunciados del tipo “esto no es ético” o a través de preguntas como, por ejemplo, “¿es ético romper el secreto profesional en esta situación?”. Es la ética de las normas escritas, de las declaraciones institucionales, de los protocolos. Habla de valores como la igualdad, la libertad, el respeto o la integridad, que se convierten en principios de acción. En esta dimensión se enmarcan los derechos humanos y los códigos deontológicos.

2. **Ética vivida:** Tiene sus raíces en el significado original del término griego *ethos*, que en la época de Aristóteles designaba el carácter, la forma de ser de una persona. No se trata de lo que decimos que valoramos, sino de “cómo somos”. La ética vivida habla de virtudes, no de valores. Y esas virtudes no se pueden enseñar en el aula, sino que se aprenden mediante la práctica cotidiana junto a personas bondadosas. Lo que hoy llamaríamos el clima organizacional es, en esencia, la expresión colectiva de esta ética vivida.
3. **Ética reflexiva:** Es la tarea propia de la filosofía moral e implica la reflexión sistemática sobre por qué consideramos que algo es correcto o incorrecto. Es lo que hacen los comités de ética cuando se enfrentan a dilemas concretos. Estos no aplican mecánicamente una norma, sino que deliberan sobre qué valores están en juego, cuáles entran en conflicto y cuál debería prevalecer.

De esta última dimensión se deriva también la definición de dilema ético. Un dilema ético surge, precisamente, cuando dos valores o derechos que reconocemos como válidos entran en tensión y es necesario determinar cuál prevalece en una situación concreta. En este punto, conviene advertir de un error frecuente: Llamar dilema ético a lo que en realidad son problemas técnicos o presupuestarios.

La diferencia entre ética, tecnociencia y política puede explicarse a partir de qué preguntas responde cada una ante un problema social. La pregunta ética es, precisamente, “¿es ética esta decisión?”. La tecnociencia, por su parte, se plantea: “¿es la mejor intervención posible?”, cuya respuesta viene marcada por la evidencia científica. Y la pregunta política implica cuestionarse si existen recursos institucionales suficientes para desarrollar dicha intervención, entendiendo que las políticas sociales requieren inversión pública, decisión y voluntad política.

Este esquema es especialmente útil para el contexto de la jornada, ya que muchas de las tensiones que viven las organizaciones sociales en su cotidianidad no son dilemas éticos en sentido estricto, sino problemas técnicos, de recursos o políticos. Por tanto, identificar correctamente el tipo de problema es el primer paso para buscar la respuesta adecuada.

2.2. ¿Por qué la ética aplicada es hoy especialmente urgente?

El segundo gran bloque de la conferencia exploró los factores que explican el protagonismo creciente de la ética aplicada en las profesiones y organizaciones sociales. Como punto de partida, se identificaron seis grandes procesos históricos y culturales que han transformado el escenario en el que trabajamos:

1. **La secularización:** Cuando la moral ya no viene determinada por una autoridad religiosa o por la costumbre, la responsabilidad de decidir qué es correcto recae sobre las propias personas e instituciones. Ya no es posible apelar a un libro sagrado o a que “siempre se ha hecho así”, sino que hay que justificar las decisiones racionalmente. Esto genera una necesidad de fundamentación ética que antes no existía, y convoca a la filosofía moral a ocupar un espacio que antes correspondía a la metafísica o la tradición. En este sentido, a través del diálogo racional es posible determinar qué argumentos son más sólidos y qué decisiones son más justificables.
2. **La eclosión de la alteridad, los derechos y la democracia:** El reconocimiento de voces y realidades diversas ha ampliado profundamente el marco de los derechos humanos. Pero esto, a su vez, implica que los enunciados universales se vuelven necesariamente más abstractos, en tanto que están pensados para que quepan todas las personas, y necesitan ser interpretados cuando se aplican a situaciones concretas y singulares. Ahí surge la necesidad de la ética aplicada, en el espacio entre la norma general y la situación particular.
3. **El desarrollo tecnocientífico y económico:** El avance de la ciencia y la tecnología ha generado dilemas éticos que no existían hace décadas, así como también lo hace el desarrollo económico y la globalización, que crean nuevas formas de desigualdad y nuevas presiones sobre las organizaciones sociales. Actualmente gestionamos problemas que surgen de la complejidad de las sociedades avanzadas.

4. **El biopoder y la biopolítica:** Retomando el concepto de Foucault (1986), se señala como el Estado contemporáneo interviene cada vez más en la vida de las personas, tanto para protegerlas como para controlarlas. La ética aplicada puede ser, en ese contexto, no solo una herramienta de mejora de la intervención, sino también una práctica de libertad y resistencia sobre los usos del poder que resulten desproporcionados o injustos.
5. **Las guerras culturales y la deconstrucción:** En el momento actual, el conflicto social se libra en el terreno de los conceptos, las palabras y las identidades; es un contexto de lucha por la hegemonía ideológica y cultural (Gramsci, 2023). El lenguaje que se utiliza para hablar de discapacidad, de género, de migración, de familia revela y construye posiciones ideológicas. La ética aplicada puede ofrecer aquí una reflexión serena y rigurosa que evite la polarización y permita el diálogo entre posiciones distintas.
6. **La ética como factor de excelencia productiva y de marketing:** El capitalismo contemporáneo ya no demanda de los trabajadores solo su esfuerzo físico, sino su implicación, su creatividad, su capacidad reflexiva y sus valores; el carácter y las virtudes de las personas se han convertido en activos que las organizaciones buscan incorporar. A su vez, las conquistas laborales y los derechos humanos han impulsado entornos de trabajo más dignos, lo que hace que las empresas éticas retengan más el talento y generen confianza social; frente a las que no lo son, que lo pagan en reputación y en resultados. Sin embargo, en este punto la ética también sufre el riesgo de convertirse en un producto de marketing.

2.3. Estrategias para implementar la ética en las organizaciones

El tercer bloque de la conferencia fue el más orientado a la práctica. Se enumeraron estrategias y prácticas utilizadas en cada una de las tres dimensiones de la ética que se distinguieron al comienzo, evitando reducir la gobernanza ética a una sola de ellas.

En primer lugar, en el plano prescriptivo, se incluyen leyes y marcos normativos, códigos éticos y deontológicos, protocolos y documentos orientativos. Todos ellos son útiles en tanto que establecen un mínimo común y orientan las expectativas, pero no garantizan por sí solos que una organización sea ética.

En segundo lugar, en el plano de la ética vivida, se habla del aprendizaje de la excelencia en el modo de ser, que solo puede adquirirse practicándose al lado de personas virtuosas en instituciones éticas. Esto tiene consecuencias directas para la gestión de los recursos humanos, principalmente sobre el clima organizacional, la forma en que se trata a las personas que trabajan en una entidad y los modelos de liderazgo. En definitiva, una organización que quiere ser éticamente sólida debe cuidar su cultura interna con la misma prioridad con que cuida el resto de ámbitos organizacionales, porque esta tiene consecuencias directas en la organización.

En tercer lugar, en el plano reflexivo, es fundamental crear espacios de deliberación colectiva, ya sea a través de comités de ética, de auditorías éticas o de procesos de acción comunicativa que permitan afrontar los dilemas de manera compartida. En este sentido, los servicios sociales, a diferencia del ámbito sanitario, aún carecen de obligación legal de someter sus investigaciones y prácticas a comités éticos, aunque algunas universidades ya están avanzando en esa dirección.

En conclusión, las organizaciones, en su conjunto, pueden y deben ser un espacio de reflexión y acción ética, no solo cuando surge una crisis, sino en la cotidianidad de su trabajo. La ética es una práctica permanente que requiere tiempo, estructura y voluntad institucional.

2.4. Ideas-fuerza de la conferencia

De la intervención de Joan Canimas Brugué se desprenden las siguientes ideas que han sido recogidas como orientaciones para la práctica de las organizaciones sociales:

- Ética, técnica y política son tres tipos de preguntas distintas. Por tanto, identificar correctamente cuál estamos formulando es el primer paso para buscar la respuesta adecuada. No toda tensión organizacional es un dilema ético y, en muchas ocasiones, son problemas técnicos o políticos.
- La secularización, la eclosión de la alteridad, el desarrollo tecnocientífico y las guerras culturales son procesos históricos que explican por qué la ética aplicada es hoy más urgente que nunca en las organizaciones sociales.
- La ética no se enseña, se aprende practicándola en organizaciones con buen clima ético y junto a profesionales que la encarnan en su manera de trabajar.
- La ausencia de comités éticos obligatorios en los servicios sociales, a diferencia del ámbito sanitario, es una asignatura pendiente que el sector debería abordar.
- Los documentos y códigos éticos son necesarios, pero insuficientes. Lo que sostendrá a las organizaciones es la coherencia entre lo que son, lo que dicen y lo que hacen cada día.

3

GESTIÓN ÉTICA DE LOS RECURSOS Y LA FINANCIACIÓN

3. GESTIÓN ÉTICA DE LOS RECURSOS Y LA FINANCIACIÓN

La primera mesa redonda de la jornada reunió a cuatro voces con perspectivas complementarias sobre uno de los desafíos más apremiantes del sector social: cómo gestionar de forma éticamente coherente los recursos económicos en un contexto de retroceso de la financiación pública y creciente burocracia. Participaron Francisco Flores Muñoz (profesor titular de Ciencia Política y de la Administración), Gerardo Armas Davara (Interventor General del Cabildo de Tenerife), Juan Carlos Lorenzo (EAPN, Red Anagos, CEAR) y Beatriz Sicilia (Tenerife Isla Solidaria, Sinpromi), con la moderación de Carlos Centurion.

3.1. El contexto de retroceso de la financiación e incertidumbre

El momento actual se caracteriza por un retroceso significativo en la financiación pública de los servicios sociales y por una incertidumbre que pone en jaque tanto el Estado del Bienestar como la sostenibilidad y la coherencia de la acción de las entidades del Tercer Sector. Esta presión obliga a ser más rigurosos y más cautelosos en las decisiones que se toman a nivel presupuestario, puesto que este es limitado. En ese contexto, es especialmente necesario que la identificación de necesidades se fundamente en la evidencia científica y en principios éticos claros y consensuados.

Este escenario no es nuevo, desde la crisis económica de 2008 las políticas de austeridad han generado un impacto en los sistemas de protección social del sur de Europa, forzando recortes en el gasto, la desuniversalización de los servicios y el traslado de responsabilidades hacia las redes informales de ciudadanos (Guillén et al., 2016). En el caso específico del Tercer Sector, la dependencia histórica de la financiación pública convierte este retroceso en una amenaza estructural (Mañé y Gorina, 2025).

Además, en este contexto de incertidumbre, se erosiona el reconocimiento social y político de los derechos, cuestionándose derechos que antes se consideraban conquistados. Esto, sumado a otros factores, hace que el Tercer Sector se encuentre atrapado entre la presión de seguir prestando servicios y la dificultad de mantener su credibilidad y su papel propositivo, una cuestión que se retomará en los siguientes apartados.

3.2. La ética por encima del cumplimiento formal

Como se adelantaba anteriormente al definir las dimensiones de la ética, esta puede reflejarse en normativas y protocolos, a través de enunciados que dictaminan lo que está bien y lo que está mal (ética prescriptiva). A modo de repaso general, se puede articular el marco normativo en tres niveles diferenciados:

- Normas de integridad aplicables a las personas: Mecanismos que garantizan la imparcialidad en el ejercicio de las funciones (incompatibilidades, abstenciones, declaraciones de ausencia de conflicto de intereses e independencia).
- Normas de integridad aplicables a las organizaciones: Rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información pública, buen gobierno y gestión eficiente de los recursos.
- Normas que regulan los procedimientos de relación entre administraciones y entidades: Convenios, contratos y subvenciones.

A ello se añade un último ámbito todavía por desarrollar, relativo a la regulación de la conducta de quienes interactúan con las administraciones públicas.

Sin embargo, la ética prescriptiva y la ética vivida no siempre coinciden. En ocasiones los valores éticos figuran en los documentos corporativos, pero no están encarnados en las convicciones de quienes integran la organización. En este sentido

es fundamental que los profesionales apliquen los principios éticos en la práctica cotidiana, en las mal llamadas trivialidades que, sumadas, definen el carácter de una organización.

En definitiva, la ética debe situarse por encima del mero cumplimiento de la ley, entendiendo así que las normas son un mínimo acordado, y no el techo que limita la acción.

3.3. Credibilidad, coherencia y trazabilidad en el tercer sector

El Tercer Sector se enfrenta también a una crisis permanente de sostenibilidad y credibilidad, agravada por la polarización (Karl, 2019). En ese entorno, la gestión ética de los recursos no es solo una exigencia ética, sino una condición de supervivencia institucional. De hecho, las organizaciones del Tercer Sector a menudo actúan como espacios para fortalecer el debate democrático (Head y Banerjee, 2020).

En esta línea, se destacan tres elementos esenciales para que las entidades sociales reconstruyan y mantengan esa credibilidad:

1. **La trazabilidad de los recursos financieros:** La ciudadanía y las administraciones deben poder seguir el rastro de cómo se usan los fondos. No se trata únicamente de publicar memorias anuales, sino de rendir cuentas de forma activa, accesible y continua.
2. **La coherencia entre el discurso y la práctica:** La vorágine del día a día puede hacer que lo que la organización dice querer hacer y lo que realmente hace queden desconectados. Mantener esa coherencia es una exigencia ética que requiere esfuerzo deliberado.
3. **La proactividad de los comités éticos:** Es necesario que iluminen proactivamente cómo deberían hacerse las cosas en condiciones ordinarias, no solo cuando se produce una crisis. Es importante garantizar la responsabilidad institucional mediante mecanismos que permitan a los ciudadanos expresarse,

actuando como un barómetro de satisfacción pública (Lawlor y Stephenson, 2025).

Además, en este punto se planteó también una reflexión sobre el papel del tercer sector, siendo que si se limita a ser un prestador de servicios por encargo de las administraciones, renuncia a su razón de ser, que es la transformación social. Para recuperar esa capacidad propositiva es necesario diversificar las fuentes de financiación y transformar la relación con las administraciones públicas, pasando de una lógica de dependencia a una de colaboración horizontal.

3.4. La dignidad como primer principio de la gestión de recursos

Cuando se debate sobre financiación en el Tercer Sector es primordial considerar cuál es su finalidad última. Para estas organizaciones sociales, la gestión no es un fin en sí mismo, sino el medio a través del cual la acción social cumple su misión de atender a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad. Por tanto, el punto de partida de cualquier decisión sobre financiación pública debe ser el respeto a la dignidad de quienes van a ser atendidas.

Esta reflexión abre, sin embargo, una pregunta de fondo que atraviesa todo el debate sobre financiación: ¿cuál debe ser el papel del Estado y cuál el del Tercer Sector en la provisión de servicios sociales? Anthony Giddens (1998), en su propuesta de la "tercera vía", planteó precisamente la necesidad de encontrar un camino alternativo entre el Estado de Bienestar clásico y la lógica de mercado, en el que el Estado dejara de ser el único proveedor de bienestar para convertirse en un facilitador de la sociedad civil. En ese nuevo marco, las organizaciones del Tercer Sector comenzaban a asumir un papel central en ámbitos que antes eran competencia exclusiva de las administraciones públicas. Décadas después, este planteamiento sigue abierto y ha adquirido una dimensión más urgente en tanto que, cuando el Estado retrocede en su financiación de servicios, las entidades sociales tienden a ocupar ese espacio. Esto

plantea un debate ético sobre si ese papel sustitutivo es deseable o si, por el contrario, libera al Estado de una responsabilidad que le corresponde de manera irrenunciable.

Esta tensión tiene consecuencias directas sobre la dignidad como principio rector. Si la motivación que guía la gestión de los recursos es garantizar la cobertura allí donde el Estado no llega, el riesgo es que la lógica de la supervivencia institucional desplace a la lógica de la transformación. Frente a eso, se pueden señalar cuatro principios que deben orientar dicha gestión:

- La mirada debe estar puesta en mejorar concretamente la vida de las personas en situación de vulnerabilidad, no en la supervivencia institucional de la propia entidad.
- La financiación debe ser equitativa, transparente y libre de favoritismos. La transparencia es la herramienta que hace posible que esto sea verificable.
- Los acuerdos deben tomarse con rigor técnico y ser consecuentes con sus implicaciones. La profesionalidad no es opcional cuando se gestionan recursos de la ciudadanía.
- Se han de fomentar espacios reales de participación para que la ciudadanía pueda trasladar sus necesidades, para garantizar una respuesta adecuada a estas problemáticas.

Además, se deben considerar en la planificación los nuevos problemas sociales emergentes, como la brecha digital, el envejecimiento acelerado o los flujos migratorios, entre otros. Estos exigen capacidad de adaptación y cooperación entre el tercer sector, las administraciones, el sector empresarial y la ciudadanía, dado que las respuestas individuales son insuficientes ante retos de esta magnitud.

3.5. Propuestas y buenas prácticas para una gestión ética sostenible

El debate no se limitó al diagnóstico. A lo largo de la mesa emergieron propuestas concretas, respaldadas en experiencias ya en marcha, que pueden orientar la acción de organizaciones e instituciones:

1. Financiación plurianual

Varios participantes coincidieron en que la dependencia de la subvención anual es uno de los principales obstáculos para una gestión ética y de calidad. Tal como plantean en el informe de la Fundació Ferrer i Guàrdia (Mañé y Gorina, 2025), “la actual dependencia de los procedimientos de licitación dificulta la estabilidad de los proyectos y condiciona la planificación a medio plazo”. Y es que, cuando los profesionales no tienen garantías sobre la continuidad de su trabajo más allá del ejercicio en curso, la precariedad se traslada inevitablemente a la atención. Por lo que la financiación plurianual es una solución que permite planificar estratégicamente, invertir en formación y ofrecer una atención de mayor calidad. Además, es una propuesta que ya han puesto en marcha una diversidad de instituciones públicas, entre las que se incluye la propia Unión Europea (s.f.).

2. Presupuesto por objetivos

Se identificó la necesidad de pasar de presupuestos elaborados por inercia a presupuestos contruidos desde la pregunta: ¿a qué queremos destinar estos recursos escasos? Esta herramienta, bien aplicada, obliga a explicitar los valores que guían las prioridades públicas y a medir en qué medida las políticas están alcanzando sus objetivos reales.

3. Simplificación administrativa

La burocracia excesiva consume tiempo y energía que deberían dedicarse a la atención directa. Por ello, la simplificación no es solo una demanda de eficiencia, sino que tiene también una dimensión ética, en tanto que la

complejidad administrativa acaba siendo una barrera para las personas que acceden a los servicios, generando demoras e inconvenientes que erosionan la confianza en las instituciones. En este sentido, simplificar los procedimientos no equivale a una mera revisión superficial de los trámites, sino a una transformación profunda orientada a eliminar obstáculos que impiden un funcionamiento adecuado de la administración pública (Zavaleta Rojas et al., 2024). En palabras de Villanueva et al. (2022), la simplificación administrativa se lleva a cabo con la intención de acercar a la ciudadanía y las empresas hacia las administraciones, minimizando costos y eliminando progresivamente las barreras burocráticas.

4. Conciertos sociales

Se señaló la experiencia del concierto social como modalidad de financiación que prima la calidad de la intervención sobre el precio, con plazos mayores, y que ya está siendo aplicada en Canarias para servicios de atención a menores no acompañados. Se trata de un ejemplo de buena práctica, puesto que da estabilidad a las entidades y, en consecuencia, a las personas atendidas.

5. Cultura de la medición y la evidencia

Se destacó la necesidad de fundamentar las decisiones sobre la distribución de recursos en la evidencia científica. Las necesidades deben detectarse de la manera más rigurosa posible, adaptando la mirada a la especificidad de cada realidad territorial y poblacional.

4

ÉTICA EN EL TRABAJO CON PERSONAS Y COMUNIDADES

4. Ética en el trabajo con personas y comunidades

La segunda mesa redonda de la jornada abordó las dimensiones más directamente humanas de la gobernanza ética: Cómo se traduce la ética en el contacto cotidiano con las personas atendidas, qué prácticas la refuerzan y cuáles la erosionan. Participaron Alfonso Roque Marrero (director de Nuevo Futuro Tenerife), Ricardo Iglesias San Gil (director general de Cáritas Diocesana de Tenerife), María Esther Gálvez (EAPN, Red Anagos y ADSIS); y Yolanda Bamgartner Hernández (Directora Insular de Acción Social del Cabildo de Tenerife), con la moderación de Roberto González.

4.1. La dignidad de la persona como criterio ético irrenunciable

Como punto de partida, la mesa coincidió en que el respeto a la dignidad de la persona es el primer principio ético de toda intervención social. No se trata de un enunciado abstracto, sino de una orientación que tiene consecuencias concretas en cada decisión, desde cómo se recibe a alguien, hasta qué lenguaje se utiliza, quién toma las decisiones que le afectan y en qué condiciones.

La idea planteada en la primera mesa de debate sobre cómo la mirada en la gestión de los recursos públicos tiene que estar acompañada de los valores éticos, en esta segunda mesa, encontró su concreción más directa: Los recursos no tienen sentido si no sirven para acompañar a las personas con respeto y atendiendo sus necesidades reales.

Esto se refleja incluso en los términos que se utilizan para referirse a las personas y a los servicios. Términos como "usuarios", "prestaciones" o "benefactores" no invitan a la dignificación de la acción social, sino que, por el contrario, reproducen una lógica en la que la persona es receptora pasiva de algo que se le otorga, no

protagonista de su propio proceso. Como diría el lingüista George Lakoff (2004) en el libro *No pienses en un elefante*, estos marcos son estructuras mentales que conforman como vemos el mundo.

4.2. El asistencialismo y el paternalismo en la intervención social

Uno de los debates conceptuales más relevantes de la mesa fue la distinción entre asistencialismo, paternalismo y acompañamiento ético. En términos muy generales, podríamos definir el asistencialismo y el paternalismo como la dinámica en la que quien presta el servicio decide por la persona, en lugar de acompañarla en su propio proceso y fomentar su autonomía. La diferencia entre decidir por alguien o acompañarlo, define en buena medida si la intervención respeta o no la dignidad de quien la recibe.

Además, estas dinámicas se ven agravadas en el contexto actual por la urgencia permanente que caracteriza al sector social. Ante la falta de tiempo, la tendencia es a actuar en lugar de escuchar y acompañar. Sin embargo, también hay una concienciación creciente respecto a esto que está promoviendo cambios sustanciales hacia un nuevo paradigma de atención centrada en las personas.

4.3. Dificultades de la participación real de las personas en la práctica

Esta reflexión lleva a cuestionarse también qué esperan las personas cuando llegan a los distintos servicios que ofrecen las organizaciones del Tercer Sector. La respuesta de los y las ponentes en base a su experiencia reflejó, precisamente, que las personas llegan generalmente con un problema que no saben cómo abordar. El trabajo ético consiste en ayudarles a nombrar lo que les pasa y a construir desde ahí su propio proceso.

Sin embargo, existe una brecha entre el discurso sobre la participación de las personas y su realidad efectiva. Precisamente, generar un entorno de confianza es la condición previa para que puedan expresar sus necesidades reales, y eso requiere tiempo y presencia, dos recursos que el sistema no siempre garantiza.

En este sentido, el propio sistema de financiación opera como obstáculo, siendo que la mayoría de indicadores de evaluación miden cantidad y no calidad. Las organizaciones tienen incentivos para priorizar el número de personas atendidas sobre la profundidad y el impacto real de la intervención.

4.4. El consentimiento informado como un proceso, y no un trámite

Otro tema central fue el del consentimiento informado. Este no es un papel a firmar, es un proceso que requiere tiempo, un lenguaje accesible y espacios de confianza. Las personas que llegan a los servicios a menudo se encuentran en situaciones de vulnerabilidad extrema y no siempre saben lo que necesitan hasta que empiezan a poner nombre a lo que les pasa. En ese contexto, pedirles que firmen un formulario sin haber construido previamente una relación de confianza es una formalidad vacía.

Desde el ámbito de la intervención comunitaria, Cabrera (2025) describe el consentimiento informado como el proceso que garantiza que “la comunidad participe de manera voluntaria, con pleno conocimiento del proceso”, y señala cuatro condiciones que lo hacen posible: una explicación clara del propósito, los métodos y los posibles impactos; el uso de un lenguaje accesible; la garantía de que el consentimiento se otorga sin ningún tipo de coacción, respetando la autonomía de los participantes; y la posibilidad de retirarlo en cualquier momento.

El consentimiento real implica, por tanto, que la persona entiende cuáles son sus derechos, qué puede hacer con ellos y cuáles son las implicaciones de las decisiones que toma. Para ello es necesario generar entornos sin juicios de valor, donde la persona se sienta acogida y no evaluada. Y eso exige un esfuerzo deliberado por parte de los profesionales de mirarse a sí mismos, cuestionar sus propios prejuicios y resistir la tentación de decidir en lugar de acompañar.

Esta reflexión conectó directamente con la necesidad de cuidar a quienes cuidan. Si los profesionales trabajan en condiciones de precariedad e incertidumbre permanente, si el motor de su trabajo es la voluntariedad y la vocación en lugar de la estabilidad y el reconocimiento, la calidad de la atención se verá afectada también.

Esta idea enlaza directamente con las propuestas de la primera mesa sobre financiación plurianual y conciertos sociales, en tanto que es la forma de garantizar que los y las profesionales puedan trabajar adecuadamente y las personas puedan recibir una atención de calidad. La ética de la intervención no puede disociarse de las condiciones en las que esa intervención se produce, en línea con ese trinomio que se planteaba inicialmente de ética, tecnociencia y política.

4.5. La responsabilidad ética de comunicar y visibilizar el trabajo de las entidades del Tercer Sector

Un tema recurrente en el debate fue la necesidad de mejorar la comunicación de las entidades sociales con la sociedad y con los medios de comunicación. En general, en el entorno cercano, las organizaciones se sienten valoradas y reconocidas, pero a nivel social, en cambio, se ven permanentemente obligadas a justificar su existencia.

El problema se agudiza cuando solo se señala a las organizaciones del Tercer Sector para cuestionarlas públicamente, y no para celebrar sus logros. Frente a eso, es necesario desarrollar una narrativa propia sobre lo que se hace bien, así como señalar también cuando otras entidades lo hacen. En un entorno donde los recursos son escasos y la incertidumbre creciente, la competencia entre organizaciones no ha de tener cabida. La cooperación es también una respuesta ética.

4.6. Ideas-fuerza de la mesa de debate

De esta mesa de debate se derivan los siguientes planteamientos:

1. La persona como protagonista, no como beneficiaria pasiva.

Superar el asistencialismo y el paternalismo significa reconocer a las personas como protagonistas de sus propios procesos. El acompañamiento ético implica construir espacios de confianza donde la persona pueda expresar sus necesidades reales y participar en las decisiones que le afectan.

2. El consentimiento informado es un proceso relacional, no un trámite administrativo.

El consentimiento informado tiene sentido cuando la persona comprende realmente sus derechos y las implicaciones de sus decisiones, lo que exige tiempo, un lenguaje accesible y relaciones de confianza previas.

3. El lenguaje que usamos construye dignidad.

Los términos con que nos referimos a las personas y a los servicios tienen consecuencias éticas reales. Cambiar el lenguaje es parte de cambiar la relación.

4. Cuidar a quienes cuidan es una exigencia ética.

La precariedad laboral de los profesionales repercute directamente en la calidad de la atención. La vocación no puede ser sustituto de condiciones dignas de trabajo.

5. La comunicación es una responsabilidad ética del sector.

Las organizaciones sociales deben desarrollar una narrativa proactiva sobre lo que hacen bien. La cooperación entre entidades, frente a la competencia, es también una estrategia comunicativa y ética.

5

CONCLUSIONES

5. Conclusiones

La 1ª Jornada Profesional sobre *Gobernanza ética en tiempos de incertidumbre en las organizaciones sociales* puso de manifiesto que la ética es una condición indispensable de la acción social. A lo largo de la mañana, desde perspectivas diversas y complementarias, emergió una idea compartida:

En un contexto de retroceso de la financiación pública, erosión de derechos e incertidumbre, las organizaciones sociales han de vincular su práctica cotidiana a unos principios éticos sólidos y coherentes con su acción.

A lo largo de los tres bloques temáticos, se plantearon una diversidad de ideas y propuestas, que se han recogido a lo largo del presente documento. A modo de conclusión, se recogen aquí cinco ideas transversales al debate:

1. La ética no es un complemento, es una columna vertebral

Diseñar políticas, gestionar recursos e intervenir con personas desde principios éticos claros es lo que legitima el trabajo social. Los documentos y los códigos éticos son necesarios, pero insuficientes por sí solos. Lo que sostiene a las organizaciones en tiempos de incertidumbre es la coherencia entre lo que son, lo que dicen y lo que hacen cada día.

2. La colaboración es una exigencia ética

Ninguna entidad puede dar respuesta sola a los retos sociales complejos. La red, las alianzas y la cooperación entre el Tercer Sector, administraciones públicas, sector empresarial y ciudadanía es necesario para que la acción social tenga impacto real. En este sentido, la competencia entre organizaciones no tiene cabida en un contexto de recursos escasos. La cooperación es, también, una respuesta ética.

3. La atención centrada en las personas

Superar el asistencialismo y el paternalismo significa reconocer a las personas como protagonistas de sus propios procesos, garantizar su participación real en las decisiones que les afectan y respetar sus tiempos y su dignidad. Y, en este sentido, el lenguaje que usamos importa. Los términos con que nos referimos a las personas y a los servicios tienen consecuencias reales.

4. La financiación estable como condición necesaria

La precariedad financiera y laboral no es solo un problema de gestión, tiene consecuencias éticas directas sobre la calidad de la atención. La financiación plurianual, los presupuestos por objetivos, la simplificación administrativa y los concertos sociales son herramientas concretas para avanzar en esa dirección, con referentes ya en marcha en algunas comunidades autónomas.

5. Cuidar a quienes cuidan

La calidad de la atención que reciben las personas en situación de vulnerabilidad no puede dissociarse de las condiciones en que trabajan quienes les atienden. La estabilidad laboral, la formación continuada y el reconocimiento de la labor profesional son necesarios para garantizar una atención de calidad.

Esta primera Jornada nació con vocación de continuidad. Los retos abordados no se resuelven en una mañana, pero sí pueden avanzar cuando las organizaciones, las administraciones y la academia se sientan juntas a pensar cómo hacerlo mejor. Esa es, en última instancia, la forma más concreta de gobernanza ética.

6

BREVE CURRÍCULUM VITAE DE LOS Y LAS PONENTES

6. BREVE CURRÍCULUM VITAE DE LOS Y LAS PONENTES

D. Joan Canimas Brugué

Doctor en filosofía. Experto en ética aplicada en los ámbitos psicosocioeducativo y sociosanitario. Máster en bioética y derecho (Universidad de Barcelona) y Máster en ética aplicada a la acción social (Fundación Universitat de Girona). Profesor jubilado de la Universidad de Girona (UdG) (1996 - 2014), en la cual ha impartido las clases de ética aplicada de los Grados de Educación Social, Pedagogía y Trabajo Social y de filosofía de la educación en Pedagogía. Actualmente continúa de profesor colaborador en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) (2014 – actualidad), impartiendo la asignatura de ética aplicada del Grado de Educación Social. Docente del Curso de Experto Universitario en Ética Sociosanitaria (Universidad del País Vasco) y del Máster Personas con discapacidad: derechos sociales (Universidad de Barcelona). Miembro del Comité de Ética de los Servicios Sociales de Cataluña desde su creación (2010 – actualidad).

D. Francisco Flores Muñoz

Francisco Flores es Profesor Titular de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad de La Laguna. Está especializado en transparencia institucional y corporativa, supervisión, evaluación de políticas públicas, sostenibilidad, estándares digitales y política turística. Ha desempeñado su actividad en interacción con universidades europeas y ha ejercido diversos cargos de gestión universitaria, incluyendo la dirección de modernización presupuestaria.

D. Gerardo Armas Davara

Gerardo Armas Davara es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Ha trabajado durante once años en una empresa de transporte marítimo. Posteriormente ha obtenido la titulación de funcionario de Administración Local con habilitación de carácter nacional, lo que le habilita para ser Interventor de entidades

locales, siendo por ello responsable del control interno de la gestión económico-financiera de la entidad en la que presta servicios. Ha sido Interventor de los ayuntamientos de Tegueste y de Arico, durante tres años en cada uno de ellos, de La Laguna por un período de once años, y desde octubre de 2021 lo es del Cabildo Insular de Tenerife.

D. Juan Carlos Lorenzo

Juan Carlos Lorenzo de Armas es licenciado en Derecho y Experto en Microcréditos por La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Trabajador de la Comisión Española de Ayuda al Refugiado en Canarias desde agosto de 1999 hasta la actualidad, como educador en hogar de personas menores extranjeras no acompañadas, responsable del Área de Administración y Recursos Humanos, director gerente y coordinador territorial desde octubre de 2006. Participante como representante de CEAR en diversos espacios colectivos: EAPN Canarias, Red Anagos, Foro Canario de la Inmigración, Consejo Canario de Desarrollo Sostenible, entre otros. Enamorado de la simplicidad y del trabajo en red. Activista social.

Dña. Carmen Beatriz Sicilia Afonso

Carmen Beatriz Sicilia Afonso es licenciada en Psicología por la Universidad de La Laguna. Inició su trayectoria profesional en 1996 prestando servicios al tejido asociativo de la isla de Tenerife, dedicando cerca de 30 años al apoyo y fortalecimiento de las entidades de voluntariado. Participó activamente en el diseño del proyecto Tenerife Solidario, incluyendo una fase de documentación y análisis de experiencias en otras comunidades autónomas, y colaboró en la redacción de los estatutos de la Plataforma de Entidades de Voluntariado de Tenerife. Tras la aprobación del proyecto por el Cabildo de Tenerife y la constitución de la Plataforma en 1997, SINPROMI le encomendó la puesta en marcha de la Oficina Insular de Voluntariado, de la que asumió la responsabilidad y coordinación. En el año 2000 impulsó la apertura del Centro Insular de Entidades de Voluntariado, iniciativa pionera en Canarias. Entre 2001 y 2007 ejerció como gerente de SINPROMI, compatibilizando este cargo con la

coordinación de la Oficina de Voluntariado y del Centro hasta 2005. Desde octubre de 2007 se reincorporó al programa como responsable, función que continúa desempeñando en la actualidad bajo la denominación Tenerife Isla Solidaria.

D. Alfonso Roque Marrero

Alfonso Roque Marrero es Ingeniero Agrícola por la Universidad de La Laguna, donde obtuvo Matrícula de Honor en su Proyecto Final de Carrera. Completa su formación con un Máster en Dirección de Recursos Humanos por EAE Business School, un Máster en Sistemas Integrados de Gestión, certificación avanzada en Coaching Profesional acreditada por ICF y AECOP, y la acreditación internacional como Licensed Master Practitioner of Neuro-Linguistic Programming®.

Cuenta con una trayectoria profesional de más de quince años en dirección de organizaciones, gestión de equipos multidisciplinares, consultoría y desarrollo de proyectos sociales. Desde 2011 desempeña el cargo de director gerente de Nuevo Futuro Tenerife, entidad en la que dirige la estrategia institucional, la gestión económica y financiera, la coordinación de profesionales especializados y el desarrollo de programas de intervención social, además de liderar la captación de fondos, la gestión de subvenciones y las relaciones institucionales con administraciones públicas y entidades del tercer sector.

Paralelamente, desarrolla labores de consultoría y asesoramiento para entidades públicas y privadas en materias relacionadas con la gestión organizacional, el liderazgo, la planificación estratégica y el desarrollo de proyectos. Anteriormente ejerció como director gerente de ARTEC y como ingeniero técnico coordinador de obras en CESPFA-FERROVIAL, participando en proyectos de ingeniería, medio ambiente y obra civil.

Asimismo, mantiene una destacada actividad como coach ejecutivo, mentor y formador, colaborando con administraciones públicas, empresas y organizaciones sociales en programas de liderazgo, gestión del talento, desarrollo de equipos y fortalecimiento institucional.

D. Ricardo Iglesias San Gil

Ricardo Iglesias San Gil. Natural de Lérida, residente en Santa Cruz de Tenerife desde 2003, casado y con tres hijos, es diplomado en Trabajo Social por la universidad de La Rioja, Máster en administración de empresas por la European School of Management y Experto universitario en liderazgo al servicio de las personas por la universidad pontificia de Salamanca. Trabaja en Cáritas Diocesana de Tenerife desde 2008, siendo su secretario general por nombramiento del obispo D. Bernardo Álvarez desde junio de 2019.

Dña. María Esther Gálvez Rodríguez

María Esther Gálvez Rodríguez es licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, con formación complementaria en Asesoría Fiscal (Escuela de Negocios MBA) y Dirección y Gestión de ONG (ESADE). Cuenta con una trayectoria de más de tres décadas vinculada a la Fundación Adsis, donde desde 2010 ejerce como directora de zona, responsable de la dirección y coordinación de programas de intervención social, la gestión económica de proyectos, la representación institucional ante administraciones públicas y el trabajo en red con entidades del tercer sector. Con anterioridad, entre 1996 y 2010, desempeñó funciones administrativas en la misma organización, con responsabilidades en la gestión económica y la coordinación técnica de proyectos sociales. Complementó su experiencia profesional con la docencia en Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional en la Consejería de Educación del Gobierno de Canarias entre 2008 y 2011. Actualmente, además de su labor en Fundación Adsis, ejerce como tesorera de la Red Anagos desde 2018 y como presidenta de EAPN Canarias, Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social, desde 2025.

Dña. Yolanda María Bamgartner Hernández

Yolanda María Bamgartner Hernández es diplomada en Arquitectura Técnica por la Universidad de La Laguna (1997) y graduada en Ingeniería de la Edificación por la Universidad Europea de Madrid (2014). Funcionaria de carrera en dos cuerpos de la Comunidad Autónoma de Canarias: el Cuerpo Técnico Facultativo de Grado Medio,

especialidad de Técnicos de Prevención (desde 2008, actualmente en excedencia), y el Cuerpo de Administradores, especialidad de Administradores Generales (desde 2019). Entre 2012 y 2019 ejerció como Jefa de la Unidad Contra la Violencia sobre la Mujer en la Subdelegación del Gobierno de Santa Cruz de Tenerife. Posteriormente, entre enero de 2022 y julio de 2023, ocupó el cargo de Jefa del Servicio de Régimen y Registro de Personal en la Dirección General de la Función Pública de la Consejería de Administraciones Públicas. Actualmente desempeña el cargo de Directora Insular de Acción Social del Cabildo de Tenerife.

7

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7. Referencias Bibliográficas

- Cabrera Quezada, M. E. (2025). *Intervención social en contextos de vulnerabilidad*. CID - Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w1191
- Coico, G. R. V., Aredo, J. C. V., & Astonitas, R. P. (2022). La simplificación administrativa y la satisfacción desde la perspectiva del usuario. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, (3), 9-9.
- Foucault, M. (1986). *Historia de la sexualidad: La voluntad de saber*. Siglo XXI Editores.
- Guillén, A. M., González-Begega, S., y Luque Balbona, D. (2016). Austeridad y ajustes sociales en el Sur de Europa. La fragmentación del modelo de bienestar Mediterráneo. *Revista Española de Sociología*, 25(2), 261-272.
- Gramsci, A. (2023). *Cuadernos de la cárcel. Tomo I: Cuadernos 1-5 (1929-1932)*. Ediciones Akal.
- Head, B. W., & Banerjee, S. (2020). Policy expertise and use of evidence in a populist era. *Australian Journal of Political Science*, 55(1), 110-121.
- Karl, T. L. (2019). Extreme inequality and state capture: The crisis of Liberal democracy in the United States. *Chinese Political Science Review*, 4(2), 164-187.
- Lakoff, G. (2004). *Don't think of an elephant! Know your values and frame the debate: The essential guide for progressives*. Chelsea Green Publishing.
- Lawlor, A., & Stephenson, L. B. (2025). Affective polarization and institutional confidence in Canada. *International Political Science Review*, 01925121251388296.
- Mañé, J. y Gorina, J. (2025). *La financiación de las entidades del Tercer Sector de Acción Social. Hacia la reformulación del concierto social*. Fundació Ferrer i Guàrdia.

Parlamento Europeo. (s.f.). *El marco financiero plurianual*.
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/29/el-marco-financiero-plurianual>

Zavaleta Rojas, M.B., Chamoly Urtecho, K.M., & Santamaría Oblitas, S.N. (2024). Gestión Eficiente en el Gobierno Local: El Rol de la Simplificación Administrativa. *Podium*, 45, 107–124. doi:10.31095/podium.2024.45.7