



**Anuari del '09**  
**Tercer Sector Social**



## Anuario 2009 del Tercer Sector Social en Catalunya

*Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya*  
*Observatorio del Tercer Sector*





# Contenidos

<b>PRESENTACIONES.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>LOS ANTECEDENTES.....</b>	<b>10</b>
LIBRE BLANC DEL TERCER SECTOR CÍVICO-SOCIAL.....	10
CONSTITUCIÓN DE LA TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA.....	10
CAMBIOS LEGISLATIVOS.....	11
LOS CONGRESOS DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA.....	15
ACCIÓN DE GOBIERNO.....	17
ACCIONES DESDE LA TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA.....	21
<b>1. LAS ORGANIZACIONES IMPULSORAS DEL ANUARIO.....</b>	<b>26</b>
1.1. TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA.....	26
1.2. OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR.....	28
1.3. ACUERDO DE COLABORACIÓN.....	29
<b>2. LOS OBJETIVOS Y LA PERIODICIDAD.....</b>	<b>30</b>
2.1. OBJETIVOS.....	30
2.2. PERIODICIDAD.....	31
<b>3. LOS ÓRGANOS DE SEGUIMIENTO.....</b>	<b>32</b>
3.1. COMITÉ CIENTÍFICO.....	32
3.2. COMITÉ EJECUTIVO.....	33
<b>4. LA METODOLOGÍA Y EL EQUIPO.....</b>	<b>35</b>
4.1. FASE I. IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO.....	35
4.2. FASE II: TRABAJO DE CAMPO.....	36
4.3. FASE III. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL INFORME.....	39
4.4. EL EQUIPO.....	40
<b>5. LA IMPLICACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIFERENTES AGENTES.....</b>	<b>43</b>
5.1. PARTICIPACIÓN.....	43
5.2. ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN.....	44
<b>6. LA DEFINICIÓN.....</b>	<b>48</b>
6.1. TERCER SECTOR.....	48
6.2. TERCER SECTOR SOCIAL.....	49
6.3. ACTORES DE LA ACCIÓN SOCIAL.....	49
<b>7. LOS COLECTIVOS, LAS ACTIVIDADES Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR.....</b>	<b>53</b>
7.1. COLECTIVOS DE PERSONAS DESTINATARIAS.....	53
7.2. ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	58
7.3. EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL TERCER SECTOR SOCIAL CATALÁN.....	63
<b>8. LAS CIFRAS GLOBALES.....</b>	<b>67</b>
<b>9. EL ÁMBITO TERRITORIAL.....</b>	<b>72</b>
9.1. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL Y ALCANCE TERRITORIAL DE LAS ENTIDADES.....	72
9.2. CENTROS Y DELEGACIONES DE LAS ORGANIZACIONES.....	73
<b>10. LOS RASGOS CARACTERÍSTICOS.....</b>	<b>77</b>

10.1. FORMA JURÍDICA DE LAS ENTIDADES.....	77
10.2. ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES.....	80
<b>11. LAS PERSONAS REMUNERADAS Y EL VOLUNTARIADO .....</b>	<b>86</b>
11.1. COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS.....	86
11.2. PERFIL DE LOS EQUIPOS .....	90
11.3. ANTIGÜEDAD DE LOS EQUIPOS.....	95
11.4. DESARROLLO DE LOS EQUIPOS .....	96
11.5. EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS Y PREVISIONES.....	98
11.6. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS .....	101
11.7. RETOS .....	103
<b>12. LOS RECURSOS ECONÓMICOS .....</b>	<b>106</b>
12.1. VOLUMEN ECONÓMICO Y PRESUPUESTARIO.....	106
12.2. TIPO DE FINANCIACIÓN.....	108
12.3. ANÁLISIS DE LOS INGRESOS .....	111
12.4. ANÁLISIS DE LOS GASTOS .....	116
12.5. USO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA TESORERÍA.....	117
12.6. RETOS .....	119
<b>13. EL TRABAJO PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO.....</b>	<b>121</b>
13.1. ESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA .....	121
13.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	122
13.3. CALIDAD Y EVALUACIÓN .....	124
13.4. MEDIDA DEL IMPACTO.....	127
13.5. COMUNICACIÓN .....	130
13.6. USO DE LAS TIC EN LA GESTIÓN .....	133
13.7. RETOS .....	135
<b>14. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.....</b>	<b>138</b>
14.1. COMPOSICIÓN.....	138
14.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	139
14.3. DEDICACIÓN E IMPLICACIÓN .....	141
14.4. PROCESOS DE RENOVACIÓN .....	142
14.5. RETOS .....	143
<b>15. LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS .....</b>	<b>145</b>
15.1. IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA SOCIAL .....	145
15.2. CONCEPTOS .....	145
15.3. AUDITORÍA ECONÓMICA.....	147
15.4. RELACIONES CON LOS COLECTIVOS INVOLUCRADOS.....	148
15.5. RETOS .....	150
<b>16. LA SOCIEDAD RELACIONAL.....</b>	<b>153</b>
<b>17. LAS RELACIONES ENTRE LAS ENTIDADES.....</b>	<b>154</b>
17.1. PERTENENCIA A LAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL .....	154
17.2. ROLES DE LAS ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL.....	158
17.3. MOTIVACIONES.....	160
17.4. CRITERIOS DE INCORPORACIÓN DE LAS ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL .....	161
17.5. RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES .....	163
17.6. RETOS .....	164
<b>18. LA RELACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS .....</b>	<b>166</b>
18.1. TIPO DE RELACIONES .....	166
18.2. ACCESO A LAS SUBVENCIONES Y LA CONTRATACIÓN PÚBLICA .....	169
18.3. RETOS .....	170

<b>19. LA RELACIÓN CON EL MUNDO EMPRESARIAL.....</b>	<b>172</b>
19.1. TRABAJO PARA LAS RELACIONES DE COLABORACIÓN .....	172
19.2. TERCER SECTOR SOCIAL Y MUNDO EMPRESARIAL.....	173
19.3. RETOS .....	176
<b>20. DOCE IDEAS SOBRE EL TERCER SECTOR SOCIAL EN EL 2009 .....</b>	<b>181</b>
20.1. EL CRECIMIENTO DEL TERCER SECTOR SOCIAL.....	181
20.2. EL PAPEL CRECIENTE DE LAS ENTIDADES DE SEGUNDO Y TERCERO NIVEL .....	181
20.3. EL RECONOCIMIENTO DEL ROL DEL TERCER SECTOR SOCIAL .....	182
20.4. LA NECESIDAD DE UNA FINANCIACIÓN ADECUADA Y ESTABLE.....	183
20.5. LA FUNCIÓN SOCIAL EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	184
20.6. LA MOVILIZACIÓN SOCIAL Y LA PARTICIPACIÓN.....	185
20.7. EL VOLUNTARIADO COMO ELEMENTO DE IDENTIDAD .....	185
20.8 LA CONSTRUCCIÓN DE UN MARCO LABORAL PARA LA ACCIÓN SOCIAL .....	186
20.9 EL BUEN GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL .....	186
20.10 LA TRANSPARENCIA Y LA CALIDAD A LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL .....	187
20.11 EL IMPACTO DE LAS TIC: MEJORA DE LA COMUNICACIÓN, LA PARTICIPACIÓN Y LA GESTIÓN....	188
20.12. AVANZAR HACIA UN NUEVO PARADIGMA RELACIONAL CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	189
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DEL ANUARIO 2009 .....	193
ANEXO II. CUESTIONARIO .....	194
ANEXO IV. BIBLIOGRAFÍA.....	213
ANEXO V. ÍNDICE DE TABLAS .....	215
ANEXO VI. ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	216

## Presentaciones

### El Anuario del Tercer Sector Social, una investigación continua para mejorar

Han pasado casi siete años de la publicación del Llibre blanc del tercer sector cívico-social. Dos años antes, el Gobierno de la Generalitat de Catalunya de entonces, había acogido la propuesta de un grupo de entidades para visibilizar una de las realidades más significativas e identificadoras de nuestro país: la existencia de un amplio y diverso tejido asociativo comprometido con la vida colectiva y de una manera especial, con las personas más débiles y vulnerables.

El Llibre blanc radiografió por primera vez esta realidad, la dimensionó y caracterizó y, además, dibujó escenarios deseables de futuro.

Aquella iniciativa estimuló el proceso que llevó en julio de 2003 a constituir la Taula d'entitats del Tercer Sector Social, un espacio compartido y representativo de las entidades no lucrativas catalanas que se comprometieron a trabajar juntas por una sociedad más inclusiva y un tercer sector más sólido, autónomo y estructurado.

Desde entonces la trayectoria ha sido larga. El nuevo Estatut y la nueva Ley de Servicios Sociales han incorporado la realidad del Tercer Sector Social. La Taula ha organizado con éxito dos congresos que han generado cohesión interna y proyección externa. Ha definido un Plan Estratégico del sector, ha establecido un compromiso por la calidad y la transparencia, ha promovido avances en el marco laboral, ha alcanzado un importante espacio de representación e interlocución con las administraciones públicas, los partidos, los sindicatos, el mundo del pensamiento y los medios de comunicación. Los gobiernos de la Generalitat posteriores han concretado consecuentemente, políticas integrales de reforzamiento del sector como el Plan Nacional de Asociacionismo y Voluntariado y el Plan de Apoyo al Tercer Sector Social. En estos años, el sector ha crecido, ha madurado y la sociedad lo ha ido identificando y reconociendo más y mejor.

La investigación del Llibre blanc estuvo realizada desde el Centro de Estudios de Temas Contemporáneos, y también generó el nacimiento del Observatorio del Tercer Sector, una iniciativa que se ha ido configurando como el centro de referencia en la investigación sobre el tercer sector y su realidad.

Desde la Taula y el Observatorio, animados y orientados por experiencias de otros países, compartimos la necesidad de dar continuidad a aquel esfuerzo puntual del año 2002 y decidimos promover la realización de un informe periódico que permitiera analizar, de forma estable y continuada, la evolución del tercer sector social en nuestro país y evaluar sus progresos.

El Anuario 2009 que presentamos ahora es la primera realización de esta secuencia que nos hemos propuesto elaborar cada dos años, además de otras actividades vinculadas. Nuestra pretensión es que sea una herramienta útil, en primer lugar para las entidades del sector y los millares de personas que forman parte, pero también para las administraciones públicas, para los medios de comunicación y para todas las instituciones y organizaciones del país a las que les interesa al fomentar la participación de la ciudadanía en la vida colectiva y que están comprometidas con la inclusión y la cohesión social. Más allá de esta publicación, queremos que el Anuario se convierta en una herramienta de conocimiento y de análisis para la mejora del sector y su dinamismo.

Para acabar, queremos tener palabras de agradecimiento además del equipo técnico y profesional que lo ha realizado, también para todos aquellos centenares de personas, entidades e instituciones que han creído en el proyecto, que han participado y que lo han hecho posible. El Anuario es en este sentido un producto compartido del que nos podemos sentir muy satisfechos. ¡Esperamos que os interese y que lo disfrutéis!

Carles Barba  
Presidente  
Taula d'entitats  
del Tercer Sector Social

Pau Vidal  
Coordinador  
Observatorio del Tercer Sector

## Introducción

El Anuario 2009 del Tercer Sector Social es fruto de la investigación que se ha realizado entre enero del 2008 y mayo del 2009. Esta publicación recoge los principales resultados del trabajo de campo tanto cuantitativo como cualitativo.

La publicación se ha estructurado en seis grandes partes:

Previamente, en el mismo apartado de la Presentación y la Introducción, se ha desarrollado un capítulo de Antecedentes donde se explica los hechos más relevantes que han tenido lugar durante estos últimos años y que han tenido impacto en el Tercer Sector Social.

I. El proceso de realización del Anuario: en este apartado se desarrolla cómo se ha hecho la investigación y cuáles han sido las organizaciones impulsoras.

II. La estructura y alcance del tercer sector social: incluye la definición de tercer sector social que se ha utilizado en el estudio y los principales datos y características que configuran el tercer sector social.

III. Las organizaciones del tercer sector social: donde se han analizado los principales elementos de funcionamiento de las organizaciones sociales (las personas, los recursos económicos, la mejora en el funcionamiento organizativo, órganos de gobierno, la comunicación y la transparencia y rendición de cuentas).

IV. El tercer sector social en la sociedad relacional: en este apartado se estudian los diferentes niveles de relaciones que se establecen entre el tercer sector social y con los otros agentes sociales.

V: Conclusiones y perspectivas: fruto de la reflexión y el análisis de los datos de la investigación se exponen 15 ideas clave sobre la situación actual del tercer sector social.

VI: Anexos: en esta parte se recoge la información más técnica de la investigación.

La información actualizada de las entidades sociales permite comparar y analizar las diferencias en relación a los datos del Libro blanco. En la publicación para realizar la comparativa se ha utilizado la referencia del año de publicación del Libro blanco (2003) y la actualidad para hacer mención de los datos recogidos en este estudio. Hay que tener en cuenta que los datos corresponden a diferentes momentos en el tiempo con respecto a su recogida.

	Datos económicos de las entidades	Realización del trabajo de campo	Año de publicación
Llibre blanc del tercer sector cívico-social	2000	2001	2003
Anuario 2009 del Tercer Sector Social	2007	2008	2009

La información que se recoge en el Anuario 2009 es tanto cuantitativa como cualitativa en función del análisis de los diferentes temas y las aportaciones de las personas y entidades que han participado en la investigación.

Los datos que aparecen en esta publicación son los más relevantes y significativos y permiten tener una visión global de la actualidad del tercer sector social. A partir de la información recogida se pueden extraer análisis más específicos. Posteriormente, la explotación de los datos servirá para realizar informes sectoriales y territoriales a la vez que se ponen a disposición de otros investigadores para investigaciones futuras.

El Anuario 2009 del Tercer Sector Social ha sido posible gracias a la implicación y complicidad de muchas personas y entidades que han creído, desde el principio, en la relevancia de disponer de información y conocimiento sobre el tercer sector social.

Queremos agradecer muy sinceramente la participación en este proyecto de todas las organizaciones que han contestado el cuestionario, de las personas que han sido entrevistadas, de las entidades de segundo nivel que se han implicado en la difusión y el seguimiento del trabajo de campo, de todas las administraciones públicas e instituciones que han facilitado información y han dado su apoyo. Y muy especialmente a las personas que han formado parte del equipo de la investigación, del Comité Técnico y del Comité Científico. Muchas gracias a todos y todas.

Finalmente, queremos destacar y agradecer el apoyo de las instituciones que han hecho posible el Anuario 2009 desde el punto de vista financiero. A la Generalitat de Catalunya a través de los Departamentos de Acción Social y Ciudadanía y de Gobernación y Acción Ciudadana, al Área de Bienestar Social de la Diputación de Barcelona y al Área de Acción Social y Ciudadanía del Ayuntamiento de Barcelona. También agradecer de forma específica a la Obra Social de la Fundación "la Caixa" que ha financiado la edición de esta publicación.

## Los antecedentes

### Llibre blanc del tercer sector cívico-social

El año 2003 se publicó el *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* donde, por primera vez, se recogían los principales datos del tercer sector social catalán. Hasta entonces no había ningún estudio exhaustivo que reflejara la dimensión y las principales características del sector social en Catalunya. En el mismo momento, se pusieron en marcha iniciativas similares de ámbito estatal y en el País Vasco.

Un año antes, el Departamento de la Presidencia de la Generalitat de Catalunya asumió la propuesta de un grupo de entidades del sector y encargó la realización de la investigación en el Centro de Estudios de Temas Contemporáneos (CETC) bajo la dirección de Àngel Castiñeira y la coordinación de Pau Vidal.

El proceso de elaboración del *Libre blanc* significó un punto de inflexión en el sector. En primer lugar, lo hizo visible y cuantificó sus dimensiones. En segundo lugar, fue un punto de partida para la estructuración sectorial fruto del trabajo conjunto entre las entitats.

La elaboración del *Llibre blanc* fue un proceso complejo en que participaron más de 890 organizaciones y se entrevistó a más de 90 personas. En su Comité Ejecutivo, coordinados por el Departamento de Presidencia participaron la Consejería de Bienestar y Familia, y de Trabajo de la Generalitat de Catalunya. Organizaciones como Cáritas, la Coordinadora Catalana de Fundaciones, Cruz Roja, la Fundació Catalana de l'Esplai y la Fundació Pere Tarrés también fueron miembros del Comité Ejecutivo.

En consecuencia, en el año 2003 se constituyó la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, organización de tercer nivel. El equipo de personas que elaboraron el *Llibre blanc* constituyeron el Observatorio del Tercer Sector como un centro de investigación con el objetivo de aportar conocimiento y reflexión sobre el sector.

Desde su publicación, el *Llibre blanc* ha sido una investigación de referencia para las propias entidades del sector y también para la Administración Pública y el mundo académico. Considerando su impacto, cada vez se hacía más necesario saber, después de 7 años, cuál es la situación actual del tercer sector social en Catalunya y cuál ha sido su evolución.

### Constitución de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

La Taula d'entitats del Tercer Sector Social (en adelante la Taula) se constituyó el año 2003, después de un año de trabajo previo en el cual se fijaron las bases de lo que quería ser un proyecto por el

fortalecimiento del Tercer Sector Social. Es el agente social que representa el Tercer Sector Social de Catalunya y actúa como interlocutor político con las administraciones públicas y la sociedad.

La Taula es una plataforma que reúne a 25 entidades de segundo nivel que trabajan a favor de la inclusión social de los colectivos más desfavorecidos y para modificar las condiciones que generan exclusión. Agrupa más de 3.000 entidades (asociaciones, fundaciones y cooperativas) que atienden a colectivos muy diversos: infancia y familia, jóvenes, personas inmigradas, gente mayor, personas con discapacidad psíquica, física y sensorial, personas con drogodependencias, personas con dificultades para acceder a un trabajo, personas sin techo, etc.

*El proceso de elaboración del Llibre blanc del tercer sector cívico-social implicó que algunas de las entidades más relevantes del sector se relacionaran muy intensamente en un periodo determinado. Hasta entonces la relación entre las organizaciones se daba básicamente según los colectivos a los cuales se dirigían pero no había ningún espacio de relación transversal como sector social.*

La misión de la Taula es incidir en las políticas sociales catalanas, con el objetivo de mejorar el bienestar de las personas y conseguir su plena inclusión social. Lucha también para vertebrar y fortalecer el propio sector, consolidar las entidades y obtener el reconocimiento de su acción por parte de los sectores económicos, las administraciones públicas y el conjunto de la sociedad catalana.

## Cambios legislativos

En estos últimos 5 años el marco legal ha evolucionado y se han aprobado medidas legislativas que tienen un impacto directo en el tercer sector social. Las más relevantes son:

### Reconocimiento del rol del Tercer Sector Social en el Estatut

El Estatut de Catalunya del 2006 reconoce que el Tercer Sector Social tiene que estar incorporado en los órganos de representación que se impulsan desde las administraciones públicas. En los artículos siguientes se hace la mención explícita:

- Artículo 24.4. Las organizaciones del Tercer Sector Social tienen derecho a cumplir sus funciones en los ámbitos de la participación y la colaboración social.
- Artículo 43.1. Los poderes públicos tienen que promover la participación social en la elaboración, la prestación y la evaluación de las políticas públicas, y también la participación individual y asociativa en los ámbitos cívico, social, cultural, económico y político, con respecto total a los principios de pluralismo, libre iniciativa y autonomía.

- Artículo 45.7. Las organizaciones profesionales y las corporaciones de derecho público representativas de intereses económicos y profesionales y las entidades asociativas del tercer sector tienen que ser consultadas en la definición de las políticas públicas que les afectan.

### **Aprobación de la Ley 39/2006 de promoción de la autonomía personal y de atención a las personas en situación de dependencia**

La Ley de promoción de la autonomía personal y de atención a las personas en situación de dependencia (Ley de la Dependencia) entró en vigor la 1 de enero de 2007 en el ámbito estatal.

En el artículo 2 de esta ley, en el apartado de definiciones, aparece "Tercer Sector como las organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad, con finalidad de interés general y sin ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales."

En la Ley se contempla la creación de un Sistema para la Autonomía y la Atención en la dependencia. También se expone que: "Es coherente que las organizaciones sociales puedan tener un rol creciente en los próximos años ante el impulso de este derecho. Las organizaciones sociales pueden contribuir en la prestación de los servicios a que se refiere el artículo 15 de la Ley convirtiéndose en centros de la red de servicios del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD). La trayectoria, experiencia y conocimiento en estos ámbitos así como el trabajo de proximidad que llevan a cabo las entidades sociales avalan la valía de su contribución".

---

**TABLA I: Catálogo de servicios de la Ley de la Dependencia**

---

1. Servicios de prevención de las situaciones de dependencia y de promoción de la autonomía personal.

---

2. Servicios de teleasistencia.

---

3. Servicio de ayuda a domicilio (atención de las necesidades del hogar y del cuidado personal).

---

4. Servicio de centros de día y de noche (centros de día para mayores/menores de 65 años, de atención especializada y centros de noche).

---

5. Servicio de atención residencial (residencias para personas mayores en situación de dependencia y para personas con discapacidad).

---

Fuente: Ley 39/2006 de promoción de la autonomía personal y de atención a las personas en situación de dependencia

## Aprobación de la Ley 12/2007 de Servicios Sociales en Catalunya

El despliegue de esta Ley que está previsto entre 2008 y 2014, implica que los servicios sociales se constituyan como el cuarto pilar del Estado del Bienestar. Los servicios sociales se convertirán así en un derecho como las pensiones, la educación y la sanidad. El trabajo por el consenso entre entidades, ayuntamientos y otros agentes sociales y políticos ha sido una de las claves para su aprobación.

En el preámbulo de la Ley se expone qué "... el principio de subsidiariedad hace prevalecer la actuación de las instancias más próximas siempre que se cumplan los criterios de la eficiencia. Eso implica apoderar a las personas, las familias y las entidades de iniciativa social, para que si lo desean se puedan hacer cargo de la cobertura de determinadas necesidades dentro de la comunidad...".

También el preámbulo recoge más adelante: "... hay que reconocer el papel esencial de las entidades del tercer sector en la creación del modelo de servicios sociales en Catalunya y de la extensa red que ponen al alcance de las personas en situación de exclusión social, de riesgo o vulnerabilidad. Es por eso que hay que garantizar el establecimiento de un modelo de cooperación y concertación público y privado que las fomente, les dé estabilidad, y también priorizar la aplicación de cláusulas sociales en la contratación para la gestión de los servicios públicos. Las entidades representativas de los beneficiarios de los servicios sociales y del tercer sector social contribuyen a hacer efectivas las obligaciones de los poderes públicos de conseguir la igualdad de las personas, una calidad de vida mejor, el despliegue de una red de servicios sociales adecuada a las necesidades, la identificación de las necesidades emergentes, la sensibilización social y la participación ciudadana, y también la solidaridad y la cohesión social en la constitución de una sociedad más justa."

La Ley también establece entre los servicios sociales básicos, en el artículo 17, "la coordinación de los equipos profesionales de los otros sistemas del bienestar social, con las entidades del mundo asociativo y con las que actúan a nivel de los servicios sociales". Además, el artículo 48.3 establece que en los órganos de participación en el sistema de servicios sociales tienen que estar las organizaciones sociales más representativas.

En el artículo 69.2 se expone que "son entidades de iniciativa social las fundaciones, asociaciones, cooperativas, organizaciones de voluntariado y las otras entidades e instituciones sin ánimo de lucro que cumplen actividades de servicios sociales".

Las entidades podrán ser acreditadas para ser reconocida como prestadoras de los servicios sociales a efectos de la Ley. El artículo 77.1 explicita que "son entidades colaboradoras del sistema público de servicios sociales las entidades y las organizaciones sin ánimo de lucro". Y en el artículo 75.4 establece que "se puede dar preferencia

en la adjudicación de contratos y en el establecimiento de conciertos a entidades sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica, la finalidad o la actividad de las cuales tenga relación directa con el objeto del contrato, de acuerdo con sus estatutos o normas fundacionales, y que estén inscritas en el registro oficial correspondiente".

## Los congresos del Tercer Sector Social de Catalunya

### El 1er Congreso

El 23 y el 24 de marzo de 2007 tuvo lugar, en la Farga de l'Hospitalet, el 1er Congreso del Tercer Sector Social de Catalunya organizado por la Taula d'entitats del Tercer Sector Social. El congreso nació, tres años después de la constitución de la Taula, con la voluntad de convertirse en un espacio clave para debatir y profundizar en los principales retos para la mejora del sector, promover la cohesión entre las entidades y conseguir reconocimiento social y político.

Por primera vez, bajo el lema *Trabajando por la inclusión social*, el sector se autoconvocaba sin la tutela de las administraciones públicas. Fue un espacio de construcción colectiva de discurso como sector, de fortalecimiento de la cohesión entre las entidades y se consiguió incrementar el reconocimiento del sector como un agente social de primer orden. Participaron 613 personas, hubo 96 ponencias en 24 mesas paralelas, y se contó con una amplia participación de personas remuneradas y voluntarias de las entidades sociales y del sector no lucrativo en general, del mundo académico, de los diferentes agentes sociales y de las administraciones públicas.

Los contenidos del congreso se coordinaron desde el Observatorio del Tercer Sector y el Comité Científico, formado por miembros de la junta directiva de la Taula y personas relevantes del mundo académico y de otros ámbitos relacionados con el tercer sector social.

Las temáticas tratadas fueron fruto de las aportaciones de las entidades del sector mediante propuestas presentadas alrededor de tres ejes temáticos inicialmente establecidos: las políticas sociales, el funcionamiento de las entidades y las relaciones con los otros agentes sociales.

**TABLA II: Principales elementos del manifiesto del 1er Congreso del Tercer Sector Social**

1. Pacto y plan por la inclusión social en Catalunya.
2. Ley de servicios sociales y de autonomía personal.
3. Plan de Apoyo al Tercer Sector.
4. Traspaso del tramo autonómico del 0,7% del IRPF.
5. Reconocimiento del sector como agente social.
6. Compromiso con la sociedad catalana por la calidad y la transparencia.
7. Llamamiento a la ciudadanía.

Fuente: Manifiesto de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya en el marco del Primer Congreso del Tercer Sector Social ([www.tercersector.cat](http://www.tercersector.cat))

## El 2º Congreso

El 26 y el 27 de marzo de 2009 tuvo lugar el 2º Congreso del Tercer Sector Social de Catalunya, justo dos años después de la celebración de la primera edición. En este 2º Congreso participaron cerca de 1.300 personas representantes de entidades del tercer sector social de Catalunya y de los principales agentes sociales relacionados.

El congreso que disfrutó de un alto nivel de representación política e institucional, tuvo una importante resonancia pública y en los medios de comunicación.

Al igual que el anterior, el congreso fue organizado por la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya con la colaboración del Observatorio del Tercer Sector, que coordinó los contenidos.

Bajo el lema *Un sector al servicio de las personas*, el congreso se estructuró en conferencias, coloquios y mesas temáticas. Las mesas temáticas se organizaron alrededor de siete itinerarios: la inclusión y los servicios sociales, la participación y la dimensión comunitaria de la acción social, el rol del tercer sector social, la sociedad relacional, el equipo humano de las entidades, la mejora de la gestión de las entidades y el fortalecimiento del Tercer Sector Social.

Los debates se centraron en: situar la lucha contra la pobreza y la exclusión como prioridad política y social, el despliegue del nuevo sistema de servicios sociales, la mejora del marco de colaboración entre las administraciones y el Tercer Sector y el apoyo especial a las organizaciones sociales en el contexto de la crisis.

En esta edición también se organizó una muestra de entidades: un espacio de *stands* donde las organizaciones de la Taula y otros agentes sociales facilitaban información. Este espacio fue altamente

valorado y se convirtió en el espacio natural de relación entre las personas asistentes. También hubo un espacio de presentación e intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las mismas entidades del sector bajo el nombre de *Ágora de experiencias*.

Al final del congreso y como clausura, la Taula leyó un manifiesto con las demandas y los compromisos del Tercer Sector Social catalán.

**TABLA III: Principales elementos del manifiesto del 2º Congreso del Tercer Sector Social**

1. Prioridad en la lucha contra la pobreza y la exclusión social en el contexto de crisis
2. Despliegue con recursos y eficacia del nuevo sistema de servicios sociales
3. El compromiso del Plan Estratégico del Tercer Sector
4. Hincapié en la colaboración entre las administraciones y el tercer sector. Somos espacio público
5. Medidas excepcionales de crisis en el Plan de Apoyo al Tercer Sector Social
6. La reforma del sistema de gestión del 0,7% del IRPF
7. Compromiso de mejora en la calidad y la transparencia
8. El reconocimiento y el impulso del voluntariado y la dignificación profesional de los trabajadores
9. El tercer sector como agente social
10. Llama al trabajo compartido con los otros sectores y la ciudadanía

Fuente: Manifiesto de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya en el marco del 2º Congreso del Tercer Sector Social ([www.terersector.cat](http://www.terersector.cat))

## Acción de gobierno

Durante los últimos 5 años han sido diversos los programas de gobierno que han colaborado en el proceso de estructuración, crecimiento y consolidación del Tercer Sector Social catalán. Se han recogido dos de los más significativos:

### **Aprobación del Plan Nacional de Asociacionismo y Voluntariado**

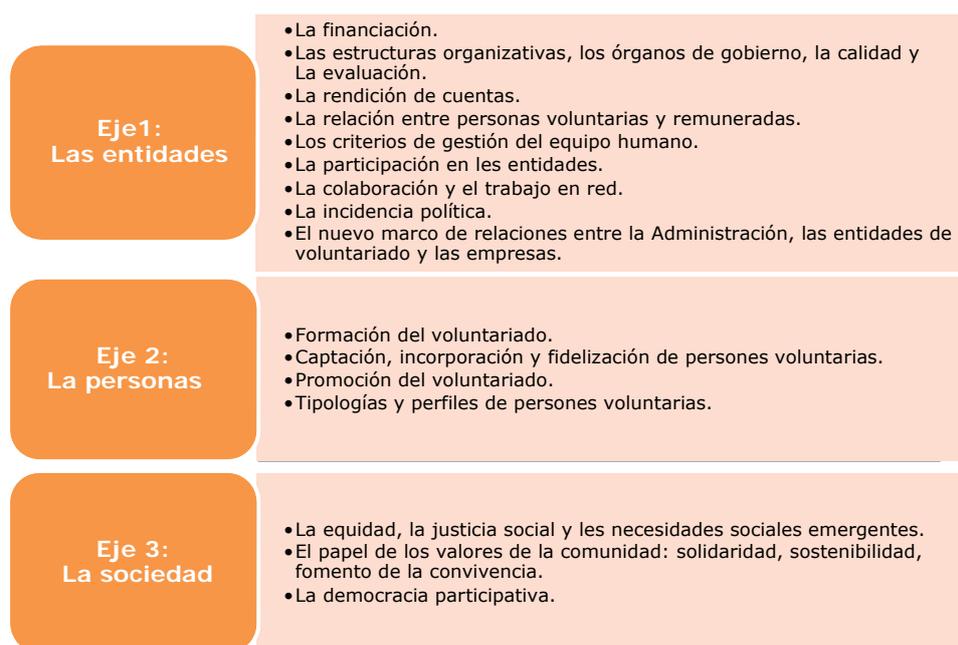
El Plan Nacional de Asociacionismo y Voluntariado es el resultado de un trabajo empezado el año 2003 y que fue aprobado el 18 de marzo de 2008. Este documento determina los ejes, las líneas estratégicas, los objetivos y las medidas hacia el asociacionismo y el voluntariado desde la Generalitat de Catalunya, a 4 años vista.

Es la primera vez que se elabora un Plan Nacional de Asociacionismo y Voluntariado en Catalunya. Éste ha contado con una metodología

participativa y con la implicación tanto de las organizaciones del Tercer Sector como de otros agentes sociales.

Las medidas que propone giran en torno a diferentes líneas estratégicas enmarcadas en tres ejes (entidades, personas y sociedad).

### GRÁFICO 1: Ejes y líneas estratégicas del Plan Nacional de Asociacionismo y Voluntariado



Fuente: Plan Nacional de Asociacionismo y Voluntariado, 2008.

### Aprobación del Plan de Apoyo al Tercer Sector Social 2008-2010

El 14 de octubre del 2008 se aprobó el Plan de Apoyo al Tercer Sector Social. El Plan de Apoyo orienta la acción del Gobierno hacia el tercer sector social en dos líneas principales. Por una parte, que el sector se convierta en una herramienta de cohesión social y participación y, de la otra, que sea un prestador de servicios.

Los objetivos del Plan de Apoyo son dos:

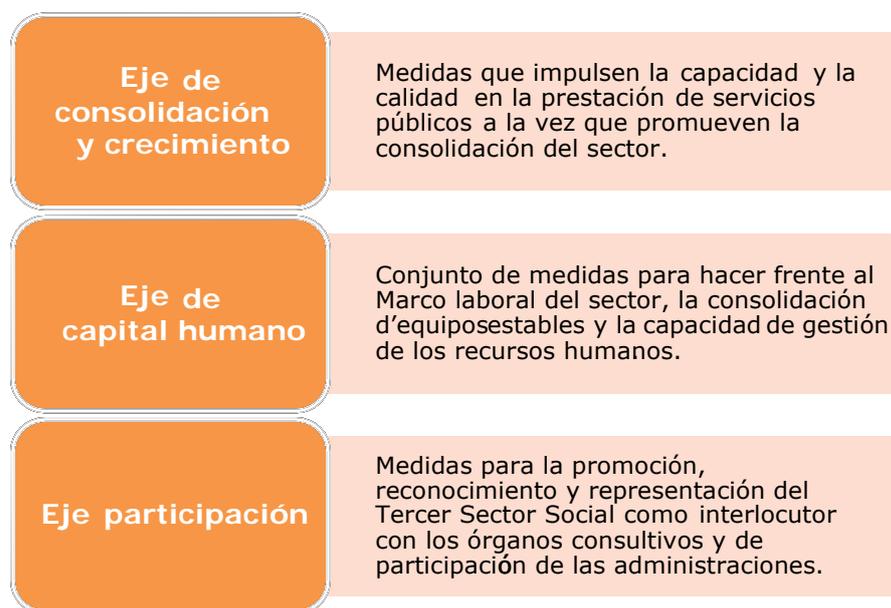
-Identificar e impulsar las medidas de actuación necesarias para consolidar y dinamizar el sector.

-Establecer las líneas de trabajo específicas para mejorar la competitividad del sector y consolidar su actividad.

El Plan plantea las medidas de actuación en tres ejes que cuentan con diferentes líneas de actuación: eje de consolidación y crecimiento, eje de capital humano y eje de participación.



**GRÁFICO II: Ejes del Plan de Apoyo al Tercer Sector Social 2008-2010**



Fuente: Plan de Apoyo al Tercer Sector Social 2008-2010.

**Eje de consolidación y crecimiento:**

1. Extensión del modelo de compra de servicios.
2. Actualización de los precios de los servicios de los conciertos.
3. Extensión del modelo de financiación plurianual.
4. Programa para el apoyo técnico a las entidades sociales
5. Apertura de convocatorias de ayudas y subvenciones para proyectos de innovación, calidad y nuevas tecnologías a las entidades sociales.
6. Fomento de la investigación sobre el tercer sector social.
7. Campaña de comunicación sobre el tercer sector social y la recaudación del 0,7% del IRPF.
8. Reforma del sistema actual del 0,7% del IRPF.
9. Plan de apoyo a entidades del tercer sector social y a entidades del ámbito sociosanitario y asociaciones de personas enfermas.
10. Fomento de los acuerdos con las obras sociales de las cajas para la inversión en el tercer sector social.
11. Creación de un fondo de capital social y sistemas de avales.
12. Promoción de créditos blandos de las cajas catalanas y bancos y otras medidas para mejorar la financiación de las entidades sociales.
13. Implantación de un registro único de asociaciones y fundaciones.

Eje de capital humano:

14. Campaña de promoción del trabajo en los servicios sociales.
15. Estudio sobre la ocupación en el tercer sector social.
16. El tercer sector como yacimiento nuevo de ocupación: acciones de investigación, formación y calidad en la ocupación.
17. Fomento de objetivos sociales de la contratación del sector público.
18. Reserva en la contratación de la Generalitat para entidades sociales.
19. Acuerdo para la formación en el tercer sector social.
20. Políticas de igualdad de oportunidades en el tercer sector social y en las entidades de voluntariado social.

Eje de participación:

21. Presencia del tercer sector social en los órganos consultivos y de participación de la Generalitat.
22. Presencia del tercer sector social en los órganos de participación previstos en la Ley de servicios sociales.
23. Desarrollo de los planes locales de apoyo a las entidades del tercer sector social.
24. Fomento de la participación de las entidades sociales locales en los planes de inclusión de los municipios.
25. Fomento de la comunicación y la participación interna en las entidades como herramienta de cohesión social y territorial.

## **Acciones desde la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya**

En estos años desde la Taula se han impulsado diversas iniciativas que inciden en la consolidación del Tercer Sector Social.

### **Primer plan Estratégico del Tercer Sector Social de Catalunya 2008-2011**

El 14 de julio de 2008 la Taula presentó el 1er Plan Estratégico del Tercer Sector Social, que había sido debatido y trabajado durante ocho meses con una amplia participación de todas las entidades socias. Este Plan marca las líneas futuras para el conjunto del Tercer Sector Social catalán y supone un avance muy importante en la

definición de un discurso y de una estrategia compartida para todas las entidades.

El Plan se estructura en tres ejes: la garantía de los nuevos derechos sociales con la provisión de servicios de calidad por parte del tercer sector; la generación de espacio público sobre la base de la participación ciudadana y la cohesión social; y el reconocimiento social e institucional del tercer sector como agente social.

### **Carta de Calidad**

El compromiso por la calidad y la mejora continua constituye uno de los ejes de trabajo centrales de la Taula. Eso quedó expresado el diciembre del 2007 en la Carta de Calidad, firmada públicamente por todas las entidades socias de la Taula, que recoge 18 compromisos en relación a las personas, a las organizaciones y a la sociedad.

#### Compromisos orientados a las personas

1. orientar la actividad de nuestras organizaciones al servicio de las personas.
2. desarrollar la autonomía de las personas.
3. promocionar y defender los derechos fundamentales y los derechos sociales de las personas.
4. impulsar la participación.
5. fomentar la calidad de vida y la iniciativa personal.

#### Compromisos orientados a la sociedad

6. potenciar nuestra legitimidad social desde la transparencia en nuestra gestión.
7. desarrollar un trabajo en red.
8. un desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente y el entorno.
9. el desarrollo comunitario.
10. fortalecer la democracia.
11. hacer participar al voluntariado.

#### Compromisos orientados a las organizaciones

12. promover la cultura y el reconocimiento de la calidad a nuestras organizaciones.
13. basar toda nuestra actuación en principios y valores claramente definidos.

14. implicar la dirección de las organizaciones en el impulso de la calidad y a dar prioridad y asignar recursos a la gestión de la calidad.

15. nombrar responsables de calidad en nuestras organizaciones y crear comisiones de la calidad o equipos de mejora.

16. mejorar y demostrar la eficacia y la eficiencia de nuestras organizaciones.

17. fomentar la capacitación de nuestros voluntarios y profesionales para la mejora de nuestra acción.

18. impulsar procesos de evaluación mediante sistemas de indicadores y sistemas de información y favorecer los procesos de mejora continua aplicando sistemas de evaluación interna y externa.

### **Firma del Plan Nacional para la Inmigración y el Plan Nacional para la Investigación y la Innovación**

El 18 de diciembre de 2008 los principales agentes políticos, económicos y sociales de Catalunya, entre ellos la Taula, firmaron el Pacto Nacional para la Inmigración. Con esta firma se concreta la consecución de un amplio consenso de la sociedad catalana en un tema social de primera magnitud y sin precedentes en las políticas sociales de nuestro país.

El Pacto, al que la Taula y sus entidades socias han contribuido con numerosas aportaciones, ha supuesto un avance muy importante en las políticas de inmigración y un reconocimiento explícito de la tarea que las entidades sociales realizan en la acogida y la integración de las personas recién llegadas.

El 20 de mayo del 2009 se firmó el Plan Nacional para la Investigación y la Innovación. La Taula del Tercer Sector Social de Catalunya se compromete a colaborar con otros agentes e incidir en la necesidad de que la investigación y la innovación se conviertan de manera sostenida en una prioridad real en la agenda política, económica y social del país.

# **I. El proceso de realización del Anuario 2009**



## 1. Las organizaciones impulsoras del Anuario

### 1.1. Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

La Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, la plataforma que agrupa el conjunto de las entidades catalanas no lucrativas que actúan por la plena inclusión de los colectivos y las personas que sufren algún tipo de vulnerabilidad social, nació el año 2003 con una doble misión: conseguir más y mejores políticas sociales, y vertebrar y fortalecer el propio sector. A través de diversos documentos estratégicos la Taula ha definido durante los últimos años sus líneas de trabajo prioritarias y sus planes de actuación anuales.

La Asamblea General de la Taula aprobó el 18 de diciembre de 2007 los 12 objetivos siguientes para el bienio 2008-2009:

1. Impulsar y alcanzar un Pacto nacional y un Plan para la Inclusión Social de Catalunya.
2. Conseguir un despliegue adecuado del nuevo Sistema Catalán de Servicios Sociales y dar seguimiento a las nuevas leyes sociales que se aprueben.
3. Dar seguimiento a la ejecución de las medidas del Plan de Apoyo al Tercer Sector social aprobado por la Generalitat en el 2008.
4. Propiciar el traspaso del tramo autonómico del 0,7% del IRPF y sensibilizar la ciudadanía para que contribuya.
5. Posicionar mejor las entidades del sector para la prestación de servicios públicos.
6. Desplegar el Plan Estratégico del Tercer Sector Social de Catalunya 2008-2011.
7. Fortalecer el reconocimiento del Tercer Sector Social como agente social.
8. Impulsar el compromiso de las entidades para la mejora interna, la transparencia y la calidad.
9. Reforzar el posicionamiento y la presencia pública de la Taula, sobre todo con la organización del 2º Congreso del Tercer Sector Social y la publicación del Anuario del Tercer Sector Social.
10. Ampliar y diversificar las entidades socias de la Taula y mejorar su participación.
11. Mejorar las relaciones de la Taula con las entidades y las redes territoriales del propio sector, y con agentes sociales de otros sectores.
12. Mejorar la eficacia y las capacidades en la actividad y el funcionamiento de la Taula.



En los seis años transcurridos desde su creación, la **Taula** ha conseguido diversos resultados y mejoras en beneficio del conjunto del sector, entre los cuales destacamos los siguientes:

#### **En incidencia política**

- Ha hecho propuestas sobre derechos sociales y reconocimiento del tercer sector que se han incorporado al Estatut.
- Ha participado activamente en el proceso de elaboración de la nueva Ley de Servicios Sociales.
- Ha contribuido al paso del 0,52% al 0,7% del IRPF para fines sociales, ha hecho campañas de difusión y ha defendido una propuesta de reforma del sistema para mejorar el acceso de las entidades catalanas a estos fondos y conseguir su gestión por parte de la Generalitat.
- Ha elaborado propuestas de gobierno y las ha defendido delante de los partidos políticos en las contenciones electorales del 2003, 2006 y 2008.
- Ha firmado convenios plurianuales con la Generalitat, la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Barcelona.
- Ha realizado estudios y jornadas sobre cláusulas sociales en la contratación pública, y ha establecido un diálogo con las AAPP por su incorporación en los procesos de contratación.
- Ha sido agente firmante de Pacto Nacional para la Inmigración.

#### **En la mejora y el reconocimiento del sector**

- Ha consolidado tres grupos de trabajo internos para reforzar la participación de las entidades y el posicionamiento de la Taula en relación a los temas de inclusión, calidad y prestación de servicios.
- Ha realizado estudios y publicaciones sobre la calidad de las entidades sociales, y ha firmado públicamente la Carta de Calidad del sector.
- Ha organizado el 1er y el 2º Congreso del Tercer Sector Social en 2007 y en 2009, con la colaboración del Observatorio del Tercer Sector.
- Ha organizado seminarios internos sobre temas de interés común: fondos estructurales, nuevas legislaciones, etc.
- Ha promovido la mejora del marco laboral en concertación con las asociaciones patronales del sector.
- Ha impulsado y aprobado el 1er Plan Estratégico del Tercer Sector Social de Catalunya.
- Ha conseguido la aprobación por parte de la Generalitat de un Plan de Apoyo al Tercer Sector Social.

- Ha establecido un diálogo con las AAPP para poder estar presente en sus órganos de participación.

Con respecto al Anuario, uno de los objetivos estratégicos del bienio 2008-2009 aprobados por la Asamblea General, la Taula cerró un acuerdo con el Observatorio del Tercer Sector a principios del año 2008 con el fin de llevar a cabo este ambicioso proyecto de manera compartida.

## 1.2. Observatorio del Tercer Sector

El Observatorio del Tercer Sector (en adelante OTS) 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.

El OTS nace a principios de 2001 en el CETC (Centro de Estudios de Temas Contemporáneos), para la realización del *Llibre blanc del tercer sector cívico-social*. En la actualidad el Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación independiente y abierto a la colaboración con todas aquellas entidades públicas y privadas que trabajan para crear conocimiento y mejorar el tercer sector.

El desarrollo de las actividades del OTS no sería posible sin la complicidad con las otras entidades no lucrativas pero también es clave su independencia. Esta independencia, sin embargo, no significa soledad. Se trabaja en complicidad con una larga lista de organizaciones e instituciones que creen en la organización y que comparten los objetivos de la entidad.

### Los ámbitos de trabajo y enfoques del OTS

- La estructuración del tercer sector: el conocimiento sobre las dimensiones y sus características principales.
- El funcionamiento de las organizaciones: las organizaciones no lucrativas tienen especificidades propias derivadas de su finalidad, sus valores y la forma de organizarse.
- Los 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.

Algunas de las líneas de investigación en que trabaja son:

- Mapeo del tercer sector
- Los órganos de gobierno de las entidades
- Las organizaciones de segundo nivel
- Las políticas de gestión y desarrollo de personas
- La gestión de la calidad

- La transparencia
- Las asociaciones de personas inmigradas y el codesarrollo
- Las inversiones socialmente responsables
- La incidencia política
- Juventud
- Voluntariado
- .....

### 1.3. Acuerdo de colaboración

La Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y el Observatorio del Tercer Sector son las dos entidades que han impulsado la elaboración del Anuario 2009 del Tercer Sector Social en Catalunya con el apoyo de otros agentes relevantes como la Administración Pública y obras sociales de entidades financieras.

Es un proyecto relevante para las dos entidades por varias razones:

- encaja directamente con sus misiones
- las dos entidades tienen un antecedente común: el *Llibre Blanc del tercer sector cívico-social*
- da continuidad en el trabajo conjunto realizado en proyectos en torno a la calidad, la transparencia y los dos congresos del tercer sector social de Catalunya

Las dos entidades, que comparten la sede social, se comprometen a trabajar juntas para hacer posible que el Anuario del Tercer Sector Social de Catalunya sea una realidad y tenga continuidad en el tiempo.

#### **Ideas clave:**

- El Anuario ha sido impulsado por la Taula d'entitats del Tercer Sector Social y el Observatorio del Tercer Sector.
- La Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, reúne 25 entidades de segundo nivel y agrupa más de 3.000 entidades y actúa como representante del sector.
- El Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación especializado en tercer sector.
- Las dos entidades tienen un acuerdo de trabajo conjunto para realizar el Anuario con continuidad en el tiempo.

## 2. Los objetivos y la periodicidad

### 2.1. Objetivos

El Anuario 2009 del Tercer Sector Social es una investigación innovadora y relevante que tiene como principales objetivos:

#### **1. Recoger datos sistemáticamente sobre la situación actual y la evolución del Tercer Sector Social en Catalunya**

- Conocer la realidad del sector y especialmente su evolución.
- Identificar y cuantificar la estructura organizativa y líneas de actuación de las entidades del Tercer Sector Social.
- Proporcionar series de datos históricos sobre las variables clave del Tercer Sector Social catalán.
- Mostrar las respuestas del Tercer Sector Social a las nuevas necesidades sociales.
- Determinar elementos relevantes para orientar y adecuar sus acciones.

#### **2. Fomentar la participación de las entidades del Tercer Sector Social en el conocimiento social corresponsabilizándolas de la calidad de la información recogida**

- Implicar las entidades de segundo nivel del Tercer Sector Social para conseguir la participación de sus entidades en la investigación.
- Habilitar espacios de reflexión y difusión entorno a los resultados del Anuario 2009.
- Contar con una base útil para el trabajo en red de las organizaciones: sinergias temáticas, etc.
- Visualizar el rol de las entidades de segundo nivel y fortalecerlas.
- Generar confianza sobre las acciones de las entidades sociales catalanas.

#### **3. Ofrecer datos fiables sobre el Tercer Sector Social a los otros agentes sociales**

- Proporcionar conocimiento en el sector público con el fin de realizar políticas de impulso y consolidación del sector.
- Identificar organizaciones que puedan ser interlocutores válidos y sólidos para la Administración Pública.
- Proporcionar datos al mundo académico para fomentar la investigación sobre el Tercer Sector Social.
- Proporcionar información a los medios de comunicación para acercarlos a la realidad del Tercer Sector Social catalán.

- Informar a la sociedad en general sobre el Tercer Sector Social y sus actuaciones.

## 2.2. Periodicidad

Desde el principio el Anuario del Tercer Sector Social se ha planteado como un proyecto de continuidad con un ciclo bienal de contenidos.

El objetivo es combinar la publicación del Anuario con el Congreso del Tercer Sector Social de Catalunya como espacio de reflexión y debate a partir de los datos que aporta el Anuario.

Este ciclo bienal permitirá en el futuro tener datos evolutivos y construir un discurso conjunto sobre la situación y la consolidación del sector. No se plantea hacer la investigación anualmente porque la información ya es suficientemente actualizada con una recogida cada dos años para poder hacer una comparativa rigurosa y ofrecer una visión de la evolución del sector. Y sería excesivo por el esfuerzo que implica un trabajo de campo como el Anuario, tanto a nivel económico como para las propias entidades.

El Congreso del Tercer Sector Social de Catalunya que se celebrará cada dos años es un espacio inmejorable a fin de que el mismo sector profundice en la reflexión y en el análisis de los datos.

En el diseño de este proyecto, también, se prevé la posibilidad de realizar, en los años que se celebre el congreso, informes sectoriales, territoriales o por temáticas concretas.

### **Ideas clave:**

- Los objetivos del Anuario 2009:

- Recoger datos sistemáticos sobre el Tercer Sector Social
- Fomentar la participación de las entidades en la investigación
- Ofrecer datos fiables a los otros agentes sociales

- La periodicidad del Anuario se prevé bienal en ciclos complementarios con las diferentes ediciones del Congreso del Tercer Sector Social de Catalunya.

### 3. Los órganos de seguimiento

#### 3.1. Comité Científico

El Comité Científico, coordinado desde el Observatorio del Tercer Sector, ha sido un órgano de reflexión en torno al Anuario 2009 y también del Congreso del Tercer Sector Social de Catalunya. Se ha constituido con las siguientes finalidades:

- reflexionar y hacer aportaciones con el fin de garantizar que estas iniciativas sean una herramienta útil para las organizaciones del Tercer Sector, las Administraciones Públicas y los otros agentes sociales.
- hacer un seguimiento del desarrollo de los dos proyectos.

Algunos de los temas en que han participado han sido la reflexión entorno en la definición de Tercer Sector Social y del universo de la investigación, la definición de las personas destinatarias y actividades, la validación del cuestionario y el seguimiento del trabajo de campo.

#### Perfil de miembros

El Comité Científico ha sido formado por 24 personas con perfiles diferentes con el fin de aportar diversidad de opiniones y reflexiones. Estos perfiles se han concretado en personas:

- provenientes del mundo de la investigación no universitaria y personas expertas en el Tercer Sector,
- provenientes del mundo de la investigación universitaria,
- representantes de la Junta Directiva de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya,
- miembros del equipo de trabajo del Anuario 2009 y del Congreso.

La dinámica de trabajo se ha diseñado con la combinación de reuniones presenciales, una lista de correo electrónico y un espacio virtual con acceso personalizado.



### Lista de miembros del Comité Científico (por orden alfabético)

- Carles Barba, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya - Fundació Catalana de l'Esplai
- Victor Bayarri, Alter-Civites
- Àngel Castiñeira, ESADE-Universitat Ramon Llull
- Toni Cocome, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
- Teresa Crespo, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya - Entidades Catalanas de Acción Social
- Adolf Díaz, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya - Cruz Roja Catalunya
- Carme Gómez, CIIMU - Instituto de infancia y mundo urbano.
- Laia Grabulosa, Observatorio del Tercer Sector
- Oriol Homs, CIREM
- João Lobo, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
- Salvador Maneu, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya - Cáritas
- Eulàlia Masía, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya - Federación Catalana del Voluntariado Social
- Teresa Montagut, Universidad de Barcelona
- Isabel Montraveta, Experta en Tercer Sector
- Júlia Montserrat, Universidad Ramon Llull
- Josep Maria Pascual, AERYC
- Francesc Pérez, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya - COCARMÍ
- Rafael Ruiz, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya - Fundación Pere Tarrés
- Joan Subirats, IGOP - Universidad Autónoma de Barcelona
- Rosa Suñol, Instituto Universitario Avedis Donabedian UAB
- Núria Valls, Observatorio del Tercer Sector
- Ricard Valls, ZOHAR Consultoria&Marketing Social
- Pau Vidal, Observatorio del Tercer Sector
- Ana Villa, Observatorio del Tercer Sector

### 3.2. Comité Ejecutivo

Se ha constituido, también, un Comité Ejecutivo para acompañar, durante el proceso de realización, y tomar las decisiones necesarias, durante el proceso de realización, conjuntamente con el equipo de investigación.

Entre otros, los temas que ha tratado han sido: relaciones con los diferentes agentes sociales (administraciones, instituciones, etc.), acciones de comunicación, seguimiento del calendario y primeros análisis de resultados.



**Lista de miembros del Comité Ejecutivo (por orden alfabético)**

Por la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya:

- Carles Barba, Fundació Catalana de l'Esplai
- Toni Cocome, director general
- Teresa Crespo, Entidades Catalanas de Acción Social
- Felisa Pérez, Federación Catalana de entidades de ayuda al Drogodependiente

Por el Observatorio del Tercer Sector:

- Pau Vidal, coordinador
- Ana Villa, responsable de proyecto

**Ideas clave:**

- El Comité Científico del Anuario 2009 ha sido formado por 24 personas.
- Los miembros del Comité Científico son provenientes de:
  - la investigación no universitaria y expertos en el Tercer Sector
  - la investigación universitaria
  - representantes de la junta directiva de la Taula
  - equipo de trabajo del Anuario 2009 y Congreso
- Se ha constituido un Comité Ejecutivo formado por 6 personas para hacer el seguimiento del Anuario 2009.

## 4. La Metodología y el equipo

El proceso de realización del Anuario 2009 se ha desarrollado en diferentes fases consecutivas en que se ha utilizado una combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas.

**GRÁFICO III: Fases de la investigación**



### 4.1. Fase I. Identificación del universo

La identificación del universo se ha hecho a partir de diferentes fuentes y teniendo en cuenta la definición de Tercer Sector Social que se utiliza y se explica en el capítulo 6 de esta publicación.

El punto de partida fundamental ha sido la propia base de datos del Observatorio del Tercer Sector donde hay registradas un número importante de entidades sociales catalanas. Esta base de datos se ha construido y actualizado en los últimos años a partir de las investigaciones y las actividades del OTS en que han participado las entidades.

Para obtener datos del mayor número posible de organizaciones sociales, se han realizado más de 1.500 contactos y recordatorios, vía correo electrónico y telefónicamente, a entidades de segundo nivel, a ayuntamientos y a los departamentos de la Generalitat de Catalunya solicitando datos básicos de las entidades sociales.

Las organizaciones de segundo nivel representantes de los diferentes colectivos (personas inmigradas, personas con discapacidad, gente mayor, infancia y juventud, entre otros) han facilitado datos y han enviado información actualizada de más de 1.600 organizaciones sociales.

Los registros y censos de entidades facilitados desde diferentes departamentos de la Generalitat de Catalunya han permitido completar el mapa de entidades del universo del estudio. Al mismo tiempo, 38 ayuntamientos catalanes han proporcionado información sobre las entidades de ámbito local y también se han revisado directorios de entidades, vía web, en otros casos.

Después de la recogida de toda la información, el universo del estudio se estima en casi 7.500 entidades entre organizaciones de base como de segundo nivel.



En la construcción del universo se ha tenido en cuenta:

-Pertenencia: la realización de diferentes tipos de actividades ha hecho difícil decidir la inclusión de algunas organizaciones. El criterio ha sido el de considerar parte del universo aquellas organizaciones que realizan prioritariamente actividades propias del Tercer Sector Social, aunque también hagan otras.

-Duplicidad: continúa sin existir (cómo sucedía en el 2003) un registro fiable con información actualizada sobre las organizaciones. Por eso se ha hecho un esfuerzo importante por depurar los registros, eliminando las entidades duplicadas y las delegaciones de una misma organización.

-Incoherencia: algunas organizaciones aparecían en más de un censo con datos básicos y ha sido necesario contactar con ellas o buscar referencias en Internet con el fin de seleccionar la información correcta.

-Accesibilidad: ha sido muy difícil averiguar si algunas organizaciones pertenecían o no al universo porque no se disponía de bastante información y no han podido ser localizadas. En todo caso se han mantenido ya que podía tratarse de organizaciones que actúan en ámbitos muy concretos.

-Organizaciones no consideradas: vista la no disponibilidad de un registro único oficial y actualizado, y la imposibilidad de garantizar la localización de toda la información censal disponible, hay que considerar la probabilidad de que existan organizaciones que no han quedado incluidas en el universo a pesar de que les correspondería formar parte.

## **4.2. Fase II: Trabajo de campo**

### **Trabajo de campo cuantitativo**

La recogida de información se ha hecho mediante un cuestionario con preguntas cerradas y otras abiertas. Se ha definido un cuestionario específico para las organizaciones de base y otro para las de segundo nivel. Vistas las dificultades para responder algunas preguntas desde algunas organizaciones, se ha elaborado una versión abreviada del cuestionario con las cuestiones más relevantes. De esta manera se ha facilitado la participación de entidades de pequeña dimensión o de muy reciente creación.

A partir de la recogida sistemática de los cuestionarios se han obtenido datos sobre la organización, la implantación, las personas, los recursos económicos, la comunicación y las relaciones externas y los retos de futuro de cada entidad.

La difusión del cuestionario se ha llevado a cabo paralelamente de diversas formas:

-a través de los boletines y comunicaciones específicas de las organizaciones de segundo nivel representantes de diferentes colectivos.

-mediante el envío de boletines electrónicos a todas las entidades de que se disponía dirección electrónica. Los boletines han servido para visualizar la importancia de esta investigación, impulsar la participación y corresponsabilizar a las organizaciones del Tercer Sector Social en la realización del proyecto.

-a partir del contacto con los ayuntamientos catalanes de más de 20.000 habitantes.

-mediante envíos postales específicos a entidades que no disponían de correo electrónico.

Las vías para responder el cuestionario han sido también diversas:

-electrónicamente, respondiendo directamente el formulario Web o devolviéndolo llenado por correo electrónico.

-telefónicamente, a través del servicio de soporte disponible para realizar la encuesta completa o parcialmente, y también para resolver posibles dudas en el proceso de llenarla.

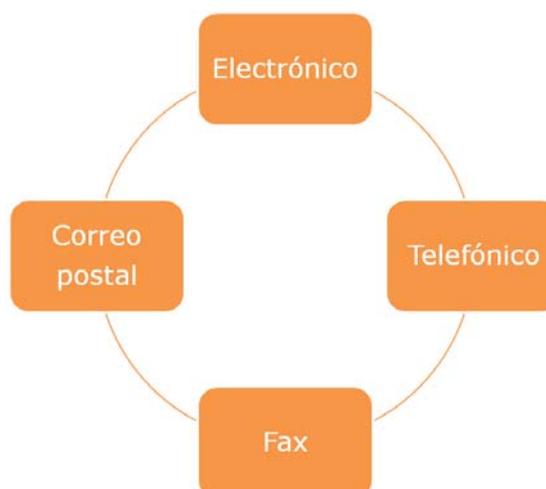
-por correo postal, devolviendo el envío previo.

-por fax.

Durante todo el proceso se ha realizado un seguimiento con diversos recordatorios tanto por vía electrónica como por teléfono a aquellas entidades a las cuales se les había enviado el cuestionario y/o se habían comprometido a contestarlo.

---

**GRÁFICO IV: Los medios para responder el cuestionari**





La información se ha complementado con la consulta de memorias y otras publicaciones de las organizaciones sociales participantes.

**TABLA IV: Síntesis del trabajo de campo realizado el año 2008**

	Diciembre 2008
<b>Trabajo de campo cuantitativo</b>	
Número de respuestas	948
Número de correos electrónicos enviados: invitaciones y recordatorios	35.215
Número de llamadas telefónicas	8.313
Número de envíos por correo postal realizados	1.071
<b>Trabajo de campo cualitativo</b>	
Número de entrevistas realizadas (personas)	99

El número de respuestas incluye el recuento de todas las respuestas (sean válidas o no) que han llegado por correo postal, por el programa de encuestas electrónicas o por correo electrónico.

El número de correos electrónicos contempla los envíos de recordatorios, invitaciones y los boletines de difusión del Anuario 2009.

### **Trabajo de campo cualitativo**

El trabajo de campo cualitativo se ha realizado mediante entrevistas semi-estructuradas que han permitido obtener una visión panorámica del Tercer Sector Social a partir de las aportaciones concretas de diferentes organizaciones. En las entrevistas han colaborado personas de referencia y con trayectoria, procedentes de organizaciones del ámbito social de tipología diversa.

Se han entrevistado 99 personas relevantes del Tercer Sector Social en base a dos guiones, según si la organización a que pertenecen era de base o de segundo nivel. Esta información se ha complementado con la visión de personas vinculadas al mundo de la consultoría a nivel de Tercer Sector que han proporcionado una visión más transversal.

Las entrevistas han sido presenciales en todos los casos y las ha realizado el equipo del proyecto. A partir de las transcripciones hechas, la información principal se ha volcado, clasificándola en diferentes ejes temáticos, en una base de datos creada específicamente para facilitar el análisis.

### 4.3. Fase III. Análisis de la información y elaboración del informe

#### Proceso de análisis cuantitativo

La validación de cuestionarios recogidos en el trabajo de campo cuantitativo conjuntamente con la depuración de los datos ha sido clave para disponer de información homogénea y fiable. Los cuestionarios han sido tabulados en un programa estadístico a partir del cual se ha hecho un primer análisis global de la información.

**GRÁFICO V: El proceso de análisis cuantitativo**



Posteriormente, se ha hecho un tratamiento adicional de estos datos para realizar múltiples análisis con diferentes variables de cruce. Las variables que se han utilizado son: volumen presupuestario, colectivos de personas destinatarias, forma jurídica, distribución territorial, personas voluntarias y personas contratadas.

El trabajo realizado en el momento del análisis ha servido como base para la identificación de los datos más relevantes a destacar en la redacción del informe. Al mismo tiempo ha permitido hacer una mejor identificación del origen de algunas características del sector.

Algunos aspectos metodológicos que se han seguido en esta fase:

- se han extraído de las tabulaciones las organizaciones madre de un grupo de entidades con información consolidada, para evitar duplicar la información con la de las otras entidades del grupo que habían respondido el cuestionario.

- se han hecho las tabulaciones estadísticas y el análisis considerando el número de respuestas a cada pregunta y sacando las respuestas NS/NR o no procede. A cada gráfico se indica el número de entidades que han respondido la pregunta analizada (con el símbolo n=)

- a cada organización se le ha asignado un único colectivo de personas destinatarias. Las entidades que realizan actividades para muchos colectivos simultáneamente se han ubicado en la categoría "General y Otros".

- los tramos utilizados para personas contratadas y voluntarias son los umbrales que se utilizan en la definición de pymes de la UE,



porque se ha considerado que son útiles para proporcionar datos comparables respecto de otros sectores de actividad.

-se ha hecho una actualización de la información de algunas respuestas del *Llibre blanc* del año 2003 vinculadas al volumen presupuestario de las organizaciones. En la actualización se han considerado los incrementos del IPC de los últimos años y los tramos utilizados en el Anuario 2009 con el fin de poder hacer una comparativa de la evolución 2003-2009.

La información de que se dispone según múltiples variables de análisis hará posible hacer explotaciones de datos posteriores. Poner al alcance de otros ámbitos del mundo de la investigación estas tabulaciones facilitará la investigación en este ámbito.

#### **Proceso de análisis cualitativo**

El análisis de la información cualitativa se ha llevado a cabo paralelamente a la cuantitativa. Se ha trabajado a partir de las transcripciones de entrevistas mediante la creación de descriptores que han permitido la categorización de la información en la base de datos para el posterior análisis.

Las entrevistas han ampliado y complementado la información en algunos temas de los datos cuantitativos. A la vez, han permitido destacar fragmentos literales que ilustran, desde la vivencia de las propias entidades, algunos de los temas tratados en la publicación.

#### **4. 4. El equipo**

La totalidad de las tareas relacionadas con la **investigación** del Anuario 2009 del Tercer Sector Social han sido desarrolladas por el equipo del Observatorio del Tercer Sector. Eso ha implicado no externalizar ninguna de las actividades de las diferentes fases de la investigación. Esta opción ha representado:

-aprovechar la experiencia para crear una metodología propia y replicable para futuras ediciones.

-identificar los momentos clave, principales necesidades y dificultades en cada una de las fases de trabajo.

-facilitar y agilizar la comunicación con las entidades que han participado proporcionando un único equipo interlocutor y de referencia.

-capitalizar el conocimiento sobre el Tercer Sector Social y comprender mejor su dinámica desde la organización, hecho que permitirá impulsar nuevas iniciativas que sean adecuadas a las necesidades sectoriales.

La realización de una iniciativa compleja como ésta implica la participación de muchas personas que son las que han hecho posible que se haga realidad.



### **Coordinación y dirección del Anuario 2009**

La conceptualización del Anuario 2009, el guiaje en su desarrollo, la interlocución con otros agentes, la creación de la metodología y el análisis y la redacción del informe han sido las funciones principales desarrolladas por el equipo de coordinación y dirección del Anuario 2009:

Pau Vidal, fundador y coordinador del OTS.

Núria Valls, coordinadora del OTS.

Ana Villa, responsable de investigaciones y de gestión interna del OTS.

### **Equipo de trabajo**

La participación y colaboración de las personas del equipo ha sido diferente en función de cada fase de trabajo. Algunas fases han requerido una mayor intensidad en el número de personas involucradas, especialmente durante la identificación del universo y en la realización del trabajo de campo cuantitativo. En la fase de trabajo de campo cualitativo se ha contado, también, con algunas personas que han colaborado en la realización de las transcripciones de las entrevistas. Por orden alfabético, han participado:

Núria Arlàndez, equipo de apoyo a investigaciones

Luis Miguel Artieda, investigador

Rocío Cáceda, investigadora

Ruth González, equipo de apoyo a investigaciones

Laia Grabulosa, responsable de proyectos

Olalla Miret, equipo de apoyo a investigaciones

Cristina Simon, investigadora

Laura Terradas, equipo de apoyo a investigaciones

### **Colaboradores/as**

En el Anuario 2009 también han participado personas que han colaborado puntualmente en las diferentes fases del proyecto según su especialización y perfil. Por orden alfabético:

Jaume Albaigès, Borja Castellet, Maria Escoda, Elba Carpintero, Martina Gurri, Carla Marimon, Maria Martínez, Chiara Pellegrino, Núria Perramon, Ayuda a Rodes, Marta Sánchez, Joan Segarra i Marta Xarles.



**Ideas clave:**

- Las principales fases metodológicas de la investigación han sido:

1. Identificación del universo a partir de la base de datos del OTS y de los registros de ayuntamientos, departamentos de la Generalitat de Catalunya y entidades de segundo nivel del sector.

2. Trabajo de campo cuantitativo (948 encuestas respuestas) y cualitativo (99 entrevistas).

3. Análisis a partir de la validación de los cuestionarios, tabulación de datos, tratamiento estadístico y análisis de la información.

- El Anuario 2009 ha sido elaborado por el equipo del OTS sin externalizar ninguna de las actividades de la investigación. Eso ha sido útil para:

- construir metodología propia para otras ediciones
- facilitar la comunicación con las entidades con un referente único
- capitalizar el conocimiento sobre el Tercer Sector Social

- La realización de esta investigación ha comportado la participación de muchas personas con diferentes tareas y responsabilidades.

## 5. La implicación y la participación de los diferentes agentes

### 5.1. Participación

El Anuario 2009 del Tercer Sector Social es una investigación amplia que ha sido posible gracias a la implicación de los diferentes agentes relacionados con el Tercer Sector Social catalán. Este proyecto habría sido imposible de realizar sin la participación de muchas organizaciones e instituciones que se han implicado, porque han creído en la necesidad y la relevancia de la investigación.

#### Las organizaciones del Tercer Sector Social

Han respondido el cuestionario del Anuario 2009 948 entidades del Tercer Sector Social de todas las dimensiones. Territorialmente, hay de toda Catalunya, con un peso especial en Barcelona y su área de influencia.

Vistas las características de la investigación, el cuestionario ha resultado complejo y ha pedido información sobre muchas áreas de funcionamiento de las entidades. A la hora de diseñar el cuestionario se ha hecho un esfuerzo a fin de que la recogida de la información se pudiera hacer de forma fácil pero sin renunciar a ningún aspecto relevante. Y también se ha adaptado una edición del cuestionario a la realidad de entidades más pequeñas.

El resultado de la investigación es fruto de un trabajo conjunto y compartido entre las organizaciones que conforman el Tercer Sector Social.

#### Las entidades de segundo nivel del Tercer Sector Social

Un elemento clave en la participación ha sido las entidades de segundo nivel que se han implicado directamente a fin de que sus organizaciones miembros participaran en el trabajo de campo. Eso ha supuesto que el equipo de trabajo ha estado en contacto con las diferentes federaciones facilitando información actualizada sobre la participación de sus entidades.

El compromiso de las entidades de segundo nivel se ha concretado en:

- facilitar datos sobre las organizaciones federadas.
- hacer difusión mediante webs, boletines, revistas, etc.
- informar sobre el Anuario 2009 en asambleas, jornadas y otros espacios de relación presencial con las organizaciones.
- hacer seguimiento mediante envío de correos electrónicos.
- hacer envíos de cuestionarios por correo postal.



- entre otros.

Todas estas acciones han tenido como resultado que en 14 entidades de segundo nivel se ha conseguido un nivel de participación de más del 40% de las organizaciones miembros.

### **Las administraciones públicas**

Las diferentes administraciones catalanas han participado en el Anuario 2009 de diferentes formas:

- dando apoyo a la investigación: la Generalitat de Catalunya (Departamento de Acción Social y Ciudadanía y Departamento de Gobernación y Administraciones Públicas), la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Barcelona.

- facilitando registros y datos básicos de las entidades con las cuales mantienen relación. Desde la Generalitat de Catalunya han facilitado información el Departamento de Acción Social y Ciudadanía, Departamento de Justicia, la Secretaría General de Juventud, la Secretaría para la Inmigración, la subdirección General de Drogodependencias y el Institut Català de les Dones. Más de 30 ayuntamientos catalanes han facilitado datos básicos sobre las entidades sociales de sus localidades.

- haciendo difusión a sus medios de comunicación: boletines, webs, etc.

- enviando cuestionarios electrónicos a las entidades con quien mantienen relación.

### **Otros**

Otras instituciones también han participado al hacer difusión de la investigación, como el Consejo de Asociaciones de Barcelona, o Canal Solidari.org que ha publicado varios artículos sobre el proyecto.

## **5.2. Elementos de comunicación**

La difusión y la comunicación han sido elementos clave en la investigación. Se ha hecho un esfuerzo importante con el fin de garantizar que tanto las entidades del Tercer Sector Social catalán como los diferentes agentes sociales relacionados tuvieran presentes la investigación y su evolución. Por eso, se han utilizado diferentes elementos de comunicación.

-Realización de artículos divulgativos: se han escrito siete artículos sobre la investigación, publicados a diversos medios de comunicación del sector y de la Administración Pública y difundidos mediante el Boletín Anuario.



-Web del Anuario 2009: se ha creado una web específica ([www.anuaritercersectorsocial.cat](http://www.anuaritercersectorsocial.cat)) con toda la información sobre la investigación.

-Baner del Anuario 2009: ha sido orientado a fomentar la presencia, la notoriedad y la participación en la investigación. Se ha conseguido que estuviera presente en muchas de las webs de las entidades del sector y, especialmente, de las federaciones y entidades de segundo nivel.

-Notas de prensa: se han redactado tres notas de prensa que han aparecido a diferentes medios de comunicación, tanto del sector como externos, tanto en Catalunya como en el resto del Estado.

-Postal: se ha diseñado e impreso una postal en formato electrónico y en papel. En formato electrónico se hizo una difusión entre las federaciones y entidades de segundo nivel del sector social y a la web de la investigación. De la postal se hicieron 8.000 copias que se distribuyeron entre sedes y hoteles de entidades, centros cívicos, ayuntamientos, consejos comarcales, etc.

**Ideas clave:**

- La complicitad del sector con el Anuario 2009 ha sido clave para su realización.
- Las entidades de segundo nivel se han implicado en la difusión y el seguimiento de la participación de sus entidades miembros.
- Las Administraciones Pçu también han facilitado información y han hecho seguimiento para fomentar la participación.
- Durante la investigación se han realizado un gran número de acciones de difusión y de comunicación.

## **II. La estructura y el alcance del Tercer Sector Social**





## 6. La definición

### 6.1. Tercer Sector

En el *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* se profundizó en la definición del Tercer Sector y también en la aproximación multidisciplinar sobre este concepto. La definición de Tercer Sector que se utilizaba semillas se ha considerado válida para la elaboración del Anuario 2009 del Tercer Sector Social.

#### Definición operativa de Tercer Sector

El Tercer Sector está formado por las organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público, que no tienen ánimo de lucro (y, por lo tanto, reinvierten sus beneficios en la propia actividad) y que son de titularidad privada.

En esta investigación se han mantenido los criterios de exclusión utilizados en el *Llibre blanc*, que básicamente se refieren al tipo de personalidad jurídica de las organizaciones. A continuación, se señalan los tipos de entidades no incorporadas según su forma jurídica:

#### Entidades excluidas de la definición operativa de Tercer Sector

- Cooperativas (consumidores, trabajo asociado, vivienda, enseñanza, sanidad, transporte, agricultura, etc.), exceptuando aquellas cooperativas de iniciativa social que no tienen ánimo de lucro.
- Sociedades anónimas laborales.
- Sociedades agrarias de transformación.
- Empresas mercantiles no financieras controladas para agentes de la economía social.
- Cooperativas de crédito (cajas rurales y cooperativas de crédito profesionales y populares).
- Secciones de crédito de las cooperativas.
- Operativa bancaria de las cajas de ahorros.
- Mutuas de seguros.
- Cooperativas de seguros.
- Mutualidades de previsión social.



## 6.2. Tercer Sector Social

Se ha configurado una definición operativa de Tercer Sector Social para esta investigación en la que se han considerado las aportaciones del Comité Científico.

### **Definición operativa de tercer sector social para el Anuario 2009 del Tercer Sector Social**

Está formado por las organizaciones del Tercer Sector que trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión de los colectivos vulnerables.

El Tercer Sector Social es dinámico y trabaja sobre necesidades sociales que son cambiantes. Su trabajo para la transformación social a la vez que para la inclusión de los colectivos vulnerables hace que las agrupaciones de colectivos de personas destinatarias puedan ser variables en función de la situación del momento. Así, los colectivos de personas destinatarias de esta edición (ver el apartado "Los colectivos, las actividades y la estructuración del sector") pueden ser revisados en próximas ediciones en función de la aparición de nuevas necesidades que pidan atender a nuevos colectivos.

Las organizaciones del Tercer Sector Social se pueden definir a partir de diversas características que se recogen en el cuadro.

### **Características básicas de las organizaciones del Tercer Sector Social**

- Están formalmente constituidas (como asociaciones, fundaciones, entidades religiosas, cooperativas de iniciativa social, o bien, empresas de inserción) y son organizaciones privadas.
- No tienen afán de lucro (reinverten sus beneficios en la propia actividad social que desarrollan).
- Su misión o actividad principal está orientada a la inclusión social de colectivos vulnerables.
- Desarrollan acción social siguiendo principios de proximidad al territorio o el entorno.

## 6.3. Actores de la acción social

Resulta complejo hacer una definición de los límites del Tercer Sector Social porque en la acción social intervienen muchos actores diferentes. Algunos de estos actores forman parte del Tercer Sector Social pero otros no. Estos otros actores no tienen la acción social como actividad principal sino como complementaria. Es el caso, por ejemplo, de entidades que

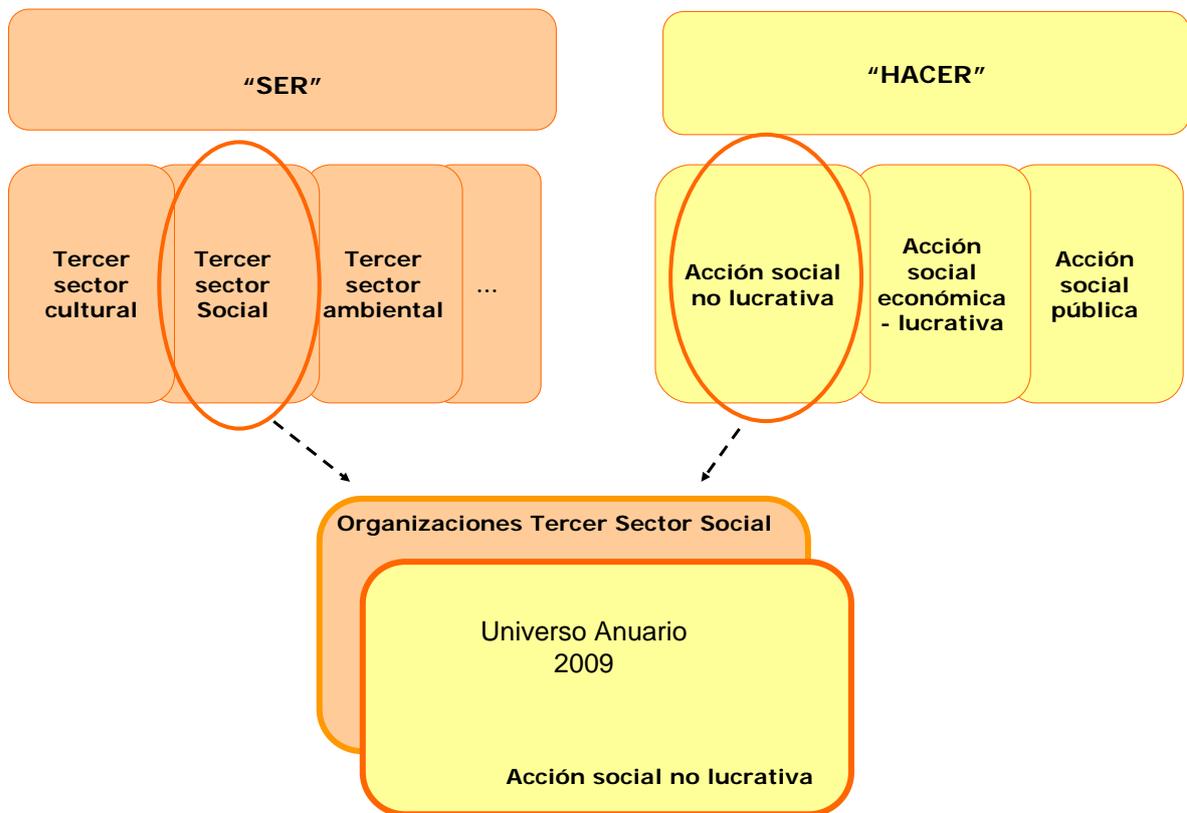
hacen principalmente actividad de carácter cultural, deportivo o medioambiental, etc. y que pueden realizar acción social en un programa concreto, pero no es su razón de ser, no está recogido en su misión.

La acción social también se puede desarrollar desde el mundo empresarial y desde el sector público. Una empresa que presta servicios de atención a personas con dependencia, o bien a infancia y juventud, está haciendo acción social, pero en este caso de carácter lucrativo.

A la vez, las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector Social también pueden hacer otros tipos de actividades: culturales, de cooperación o medioambientales, entre otros. Se trata de algo habitual entre las organizaciones del Tercer Sector Social.

En la figura se muestra que la actividad social se puede realizar desde organizaciones del Tercer Sector Social o sin ánimo de lucro, a la vez que también se puede llevar a cabo desde otros ámbitos.

**GRÁFICO VI: Los actores de la acción social**



Fuente: Proyecto "La investigación del Tercer Sector Social en España", F.Esplai -OTS, 2009



### **Universo de organizaciones considerado por el Anuario 2009 del Tercer Sector Social**

- Asociaciones, fundaciones y entidades religiosas y dedicadas prioritariamente a la actividad social.
- Empresas de inserción.
- Cooperativas de iniciativa social.

En relación a las decisiones tomadas en la elaboración del *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* el año 2003, se han hecho algunas variaciones con respecto a las organizaciones incluidas a la investigación.

Se han incorporado las empresas de inserción porque están mayoritariamente promovidas desde entidades del Tercer Sector Social (asociaciones y fundaciones) y porque trabajan por la inserción sociolaboral de colectivos vulnerables.

Y en relación en la definición del universo que se hacía en el *Llibre blanc* la diferencia principal se encuentra en que las obras sociales de las cajas de ahorros y las asociaciones de vecinos no se han considerado dentro del universo.

### **Actores y organizaciones no consideradas por el Anuario 2009 del Tercer Sector Social**

Otros actores de Tercer Sector que hacen o pueden hacer acción social no lucrativa:

- AMPAS
- Organizaciones cívicas: asociaciones de vecinos, de consumidores y de usuarios, etc.
- Colegios profesionales
- Entidades de cooperación al desarrollo
- Entidades culturales
- Entidades deportivas
- Entidades medioambientales
- Fundaciones hospitalarias
- Instituciones educativas: universidades, escuelas y/o centros de educación reglada, docencia, etc.
- Obras sociales de las cajas de ahorro
- Organizaciones de promoción de la vivienda.



Otros actores que hacen o pueden hacer acción social no lucrativa:

- Empresas de diferentes ámbitos de actividad
- Administraciones públicas
- Cooperativas (a excepción de las de iniciativa social)

**Ideas clave:**

-El Tercer Sector está formado por las organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público que no tienen ánimo de lucro y que son de titularidad privada.

- El Tercer Sector Social está formado por las organizaciones del Tercer Sector que trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión de los colectivos más vulnerables.

- La acción social no lucrativa también puede ser realizada por otros actores que no pertenecen al Tercer Sector Social (p.ej.: organizaciones culturales, de cooperación, asociaciones de vecinos, administración, etc.).

- Las organizaciones del Tercer Sector Social también pueden realizar otros tipos de acciones que no son sociales (p.ej.: cooperación, medioambiental, etc.).

- Para el universo del Anuario 2009 se han considerado las organizaciones del Tercer Sector Social que principalmente realizan acción social no lucrativa: asociaciones, fundaciones y entidades religiosas; empresas de inserción y cooperativas de iniciativa social.

## 7. Los colectivos, las actividades y la estructuración del sector

### 7.1. Colectivos de personas destinatarias

La categorización de las organizaciones sociales en función del subsector de actividad en que actúan es un trabajo complejo. La existencia de múltiples clasificaciones y de puntos de vista en relación a esta cuestión tanto en el ámbito internacional, estatal y local (en investigaciones, en directorios, en los registros y bases de datos de entidades, etc.) y los intereses diversos contribuyen a la dificultad por establecer criterios comunes que sean válidos en cualquier ámbito.

Tradicionalmente, ha habido dos formas de resolverlo: a partir del colectivo de personas destinatarias a que se atiende, o bien a partir de las actividades que realiza la organización.

En el caso del Anuario 2009 del Tercer Sector Social en Catalunya se ha decidido trabajar la categorización en función del colectivo de personas destinatarias, porque el abanico de actividades puede ser muy amplio y, además, pueden realizarse simultáneamente para los diferentes colectivos de personas destinatarias.

El Anuario 2009 es una investigación transversal en el ámbito social. Así, era necesario crear grandes grupos de colectivos de personas destinatarias evitando un listado demasiado amplio y exhaustivo que hiciera difícil contar con una visión global. El establecimiento de las categorías se ha hecho, pues, considerando, entre otros, las siguientes cuestiones:

-el mantenimiento de una línea de continuidad global con la agrupación utilizada en el *Llibre blanc* el año 2003, y que permita la comparabilidad y un uso de continuidad en el futuro.

-la eliminación de aquellas categorías que no han sido incluidas a efectos de esta investigación dentro del universo de estudio, tal como se ha dicho en el apartado de definición del universo (obras sociales de cajas de ahorro y asociaciones de vecinos).

-la exclusión como categoría de un conjunto de organizaciones que han tenido en los últimos años un peso bastante menor y que habían nacido muy vinculadas al contexto de crisis económica de los años 80.

-la evolución de la terminología utilizada de acuerdo al contexto actual.



Se han utilizado 9 categorías que tienen un nexo común internamente a la vez que incorporan realidades muy diversas. Es decir, en una misma categoría se aglutina un conjunto amplio de entidades que hacen actividades diversas. Por este motivo, hay que entender la información que se proporciona a lo largo del Anuario 2009 en base a este análisis global y teniendo en cuenta la fuerte heterogeneidad de entidades que contiene.

A partir del conocimiento del que hace la organización y de tener claros los criterios de pertenencia a Tercer Sector Social resultaría sencillo, a priori, ubicar todas las organizaciones que se pueden considerar dentro de una misma categoría. Sin embargo, a veces, la diversidad de actividades complica este proceso.

Las organizaciones del universo se han clasificado de acuerdo al colectivo de personas destinatarias con quienes actúan de forma prioritaria, aunque es uno hecho común a muchas organizaciones del Tercer Sector Social la atención a más de un colectivo. Independientemente, pues, del hecho de que una organización se dirija a diversos colectivos, se ha ubicado en su mayoría en un grupo concreto. Se trata de un ejercicio necesario para el análisis de la información recogida.

Algunos de los criterios que se han seguido en la categorización han sido:

-en los casos en que la entidad se dirige a dos colectivos (imaginad, por ejemplo, niños con discapacidad) se ha ubicado la organización en la categoría que describe mejor el hecho prioritario que da lugar a la agrupación. En este caso, se habría situado en la categoría a personas con discapacidad.

-hay algunas organizaciones que podrían etiquetarse a nivel de salud o de personas con discapacidad. Se trata de aquellos casos en que la discapacidad está ocasionada por algún tipo de enfermedad. Se ha tomado la opción de dejarlas en la categoría de personas con discapacidad cuando la agrupación se da para compartir una determinada discapacidad. Hay que decir que en algunos casos la ubicación en personas con discapacidad o salud es compleja.

A continuación se esbozan los tipos de organizaciones que forman parte de cada grupo:

#### **Adicciones:**

Incluye las organizaciones que trabajan en la prevención, la atención, el tratamiento, la atención posterior, la inserción sociolaboral de personas con todo tipo de adicciones: personas con drogodependencia, ludopatías, adicción al alcoholismo, etc.



### **Mujeres:**

Incluye las organizaciones de mujeres que hacen atención a este mismo colectivo, las que trabajan en torno a la violencia de género o aquéllas en que sus actividades son un punto de encuentro para el desarrollo del colectivo de mujeres.

Las entidades que tienen como eje central de sus actividades ser un punto de reunión por motivos varios (aspectos socioculturales, etc.) se han considerado dentro del universo del estudio, porque se entiende que ejercen una función social a partir del desarrollo de estas actividades.

### **Gente mayor:**

Pertenecen todas las organizaciones formadas por personas mayores que realizan actividades para la gente mayor vinculadas al ocio y la cultura, así como todas las que están formadas para personas jubiladas y pensionistas.

También comprende las residencias de tercera edad sin afán de lucro y las organizaciones orientadas a la formación de gente mayor.

No se han incluido las secciones sindicales y las secciones de gente mayor de colegios profesionales porque los sindicatos y colegios profesionales no forman parte del universo de investigación.

### **Infancia y juventud:**

En este grupo hay organizaciones con orígenes y actividades diferentes.

Se encuentran entidades de educación en el ocio, que prestan servicios en este ámbito, orientadas a la educación no formal de jóvenes y también entidades juveniles de voluntariado dedicado a temáticas sociales.

Aparte, hay organizaciones de atención a la infancia, dedicadas a la tutela de menores y jóvenes, o bien, dirigidas a la inserción sociolaboral de juventud en riesgo.

Hay que considerar que las entidades de estudiantes que no tienen un componente social han sido excluidas del universo al igual que las organizaciones juveniles con un fuerte componente cultural.



### **Personas con discapacidad:**

Incorpora aquellas organizaciones que trabajan con personas con discapacidad psíquica, física y/o sensorial y con enfermedad mental.

Se incluyen las entidades que velan por la integración e inserción sociolaboral de estos colectivos (por ejemplo, los centros especiales de trabajo) a la vez que las organizaciones de familiares de personas con discapacidad.

Además, agrupa las entidades orientadas específicamente a la mejora de la calidad de vida del colectivo, las escuelas de educación especial que son cooperativas de iniciativa social y entidades deportivas que trabajan por la inclusión social de este colectivo, etc.

### **Personas inmigradas:**

Se trata de organizaciones que velan por la inclusión social de las personas inmigradas mediante todo tipo de actividades. Forman parte tanto las organizaciones pro-personas inmigradas, como aquéllas formadas por personas inmigradas.

Aquellas organizaciones formadas por personas inmigradas y que hacen cooperación al desarrollo entre sus actividades se han incorporado dentro del universo cuando estas actuaciones no son el eje central de la acción de la entidad.

Hay también las entidades y grupos que trabajan en estudios y investigación sobre este colectivo.

### **Cuarto mundo:**

Se incluyen aquellas organizaciones que trabajan con personas sin techo, con recursos económicos muy bajos, o bien, con colectivos en riesgo (diferentes a los incluidos en otras categorías).

Por una parte, se encuentran, pues, entidades con centros de acogida, comedores sociales, etc. De la otra, otros que trabajan por la integración social y la inserción sociolaboral de estos colectivos.

### **Salud:**

Se agrupan en este bloc diferentes tipos de organizaciones.

Por un lado, las entidades formadas por personas afectadas por enfermedades y sus familiares como: cáncer, fibromialgia, parkinson, patologías de crecimiento, enfermedades



neurológicas, psoriasis, SIDA, espina bífida y hidrocefalia, alzheimer, etc.

Por el otro, aquéllas que se dedican específicamente al apoyo a familiares de personas con enfermedades o al voluntariado en este ámbito (por ejemplo, una organización de payasos de hospital).

Además, engloba aquellas entidades dedicadas al concepto de salud en un sentido mucho más amplio: prevención de enfermedades, creación de hábitos de vida saludable, planificación familiar, promoción de la salud, etc.

Hay que tener presente que las fundaciones hospitalarias o aquéllas que hacen investigación a nivel de la salud no forman parte del universo de la investigación y, por lo tanto, se han obviado.

### **General y otros:**

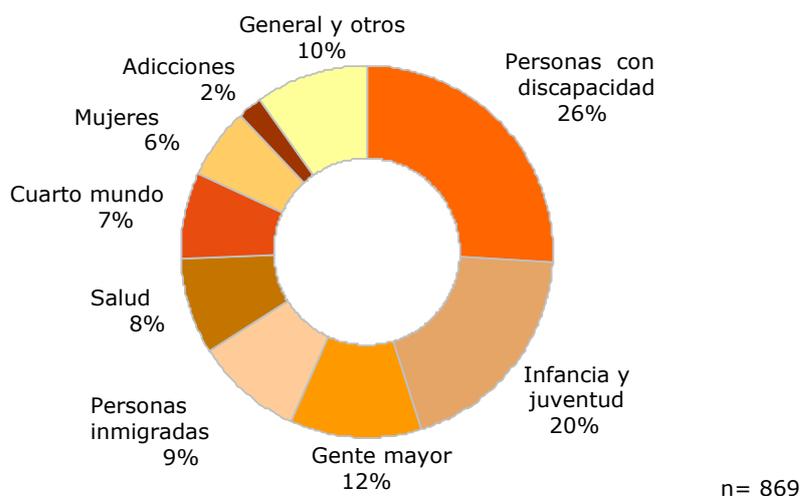
Incluye aquellas organizaciones que hacen atención a múltiples colectivos de forma simultánea sin que uno sea prioritario sobre los otros, o bien, que atienden en la población en general. También integra aquellas organizaciones de voluntariado que ofrecen un servicio transversal.

Además, se han considerado organizaciones de defensa de derechos (GLBT: Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales) y también de minorías étnicas.

Incorpora las organizaciones de investigación social no dirigidas a un colectivo concreto, las dirigidas a las familias en general, las que realizan formación de personas adultas o aquéllas que trabajan para la inserción sociolaboral de muchos colectivos al mismo tiempo.

El análisis de las diferentes variables de las organizaciones sociales según los colectivos que atienden se ha hecho de forma transversal de manera que en los siguientes capítulos se analiza la información en función de sí hay diferencias o no según los colectivos atendidos.

**GRÁFICO VII: Composición según colectivo destinatario (en %)**



## 7.2. Actividades desarrolladas

Las actividades desarrolladas por las organizaciones sociales están directamente relacionadas con los colectivos que atienden. No obstante, hay una serie de actividades en que coinciden muchas organizaciones al margen de su colectivo de personas usuarias.

### Principales tipos de actividad

Un 65% de las organizaciones encuestadas afirman realizar tareas de información y de orientación a la vez que un 52% hacen educación y formación.

**GRÁFICO VIII: Tipo de actividades realizadas por las organizaciones (en %)**



También tienen bastante peso las entidades que realizan sensibilización de la opinión pública (37%) y asistencia a la inserción laboral (36%) o promoción del voluntariado social (35%). Los tipos de actividad que realizan las organizaciones sociales y la proporción son básicamente las mismas que en el 2003.

**TABLA V: Actividades según colectivo destinatario (en número absoluto)**

	Adicciones	Mujeres	Gente mayor	Infancia y juventud	Personas con discapacidad	Personas inmigradas	Cuarto mundo	Salud	General y otros
Información y orientación	60	180	129	166	201	193	96	72	86
Asesoramiento jurídico y/o tramitación legal	15	64	39	39	87	92	30	21	26
Asistencia médica	12	25	23	26	53	24	16	16	8
Asistencia psicosocial	34	77	52	62	124	53	35	39	35
Asistencia relativa a la inserción laboral	37	103	16	67	132	126	59	25	26
Ayuda a domicilio	8	26	54	14	71	24	13	22	11
Alimentación	19	46	36	50	60	57	56	17	11
Educación y formación	29	138	73	178	152	151	64	43	54
Educación en el ocio	15	50	59	170	114	62	39	19	28
Ayudas económicas individuales	15	29	24	36	45	49	41	18	10
Atención residencial permanente	19	18	33	36	62	23	12	10	11
Atención diurna o centros de día	12	23	40	31	82	27	19	15	10
Ayuda o subvenciones a instituciones de ámbito social	5	9	11	15	32	19	4	7	5
Sensibilización de la opinión pública	30	77	56	77	138	85	49	56	55
Promoción del voluntariado social	17	75	83	123	93	81	41	36	30
Otros	16	49	58	49	78	53	23	27	44

n= 843

Si se analiza el tipo de actividad en relación a los colectivos, destaca que las actividades de educación y formación las realizan las organizaciones que trabajan con mujeres, infancia y juventud, personas con discapacidad y personas inmigradas.

En cambio actividades de asesoramiento jurídico y/o tramitación legal se concentra en los colectivos de personas con discapacidad y personas inmigradas. También las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad son las que hacen más sensibilización de la opinión pública.

La promoción de voluntariado social se concentra en las entidades de infancia y juventud y las de gente **mayor**.

Las organizaciones que trabajan temas de adicciones hacen básicamente actividades de información y orientación al igual que las de gente mayor.

El tipo de actividad también tiene relación con el volumen presupuestario de las organizaciones. Las entidades con un volumen presupuestario superior al millón de euros son las que



concentran las actividades de atención residencial permanente y atención diurna o centros de día. En cambio las organizaciones con un presupuesto más pequeño (menos de 400.000 euros) hacen más actividad de sensibilización a la opinión pública y promoción del voluntariado social.

### La prestación de servicios

Un tema que aparece con fuerza en los debates y reflexiones entorno al Tercer Sector Social es el papel del sector como prestador de servicios sociales.

"El aumento de las entidades que hacen prestaciones de servicios ha sido positivo, pero tanto la administración como las entidades tendrían que hacer esfuerzos por mejorar su relación y la gestión de estos servicios. Por una parte, la Administración tendría que dejar de moverse por criterios económicos principalmente, y por otra parte las entidades no tienen que acomodarse y tienen que ser capaces de innovar".

*Extracto de una entrevista*

Tradicionalmente, las organizaciones del sector han atendido en primera instancia las necesidades sociales porque han sido más próximas a los colectivos y a los territorios con más riesgo de exclusión social. Estas actividades han ido evolucionado hasta que la Administración Pública las ha asumido como propias del Estado del Bienestar y por lo tanto, como responsabilidad del Estado. Cuando el estado ha provisto recursos para estos servicios es cuando las entidades que ya lo hacían han tenido que entrar en la lógica de la prestación de servicios.

Hay que tener en cuenta que no todos los servicios están financiados por la Administración Pública, las entidades sociales también prestan muchos servicios directamente a personas, familias, etc.

El nuevo marco legal con la Ley de la Dependencia y la Ley de Servicios Sociales configuran un nuevo escenario donde las entidades sociales son un agente primordial como proveedores/gestores de servicios públicos.

En este contexto, el sector mercantil ha entrado con fuerza a competir por estos servicios como una oportunidad de negocio. Eso ha comportado una serie de contradicciones y complicaciones en el sector social. Por una parte, las empresas quieren hacer servicios que las entidades ya hacían desde hace tiempo y con menos recursos y, por otra, los concursos que hacen las administraciones para adjudicar los servicios tienen como criterios principales de selección la oferta económica. El sector mercantil, haciendo uso de las economías de escala tiene capacidad de presentar mejores ofertas económicas que las entidades sociales.

"La prestación de servicios da solidez y estabilidad."

*Extracto de una entrevista*

El Tercer Sector Social está incidiendo para que a los concursos haya cláusulas sociales que tengan en cuenta criterios sociales más allá de los puramente económicos. Las cláusulas sociales tienen que poder



tener en cuenta el valor de aportación de las organizaciones sociales.

El reto importante del sector es hacer visible y concretar este valor de aportación. Las entidades sin afán de lucro hacen estos servicios por una vocación de servicio público y de atención a las personas más vulnerables. Pero hace falta que este valor de aportación esté presente en la prestación de los servicios y que las personas destinatarias puedan percibir la diferencia cuando son atendidas por entidades sociales.

Además, las organizaciones sociales tienen que mantener un equilibrio que les permita prestar servicios pero sin dejar de lado aspectos más misionales, relacionados con los valores y con la capacidad de movilización y de incidencia política.

Las lógicas de la prestación de servicios y de movilización social no siempre coinciden. Las entidades sociales tienen el reto de realizar estas funciones garantizando la calidad de las actividades y especialmente con el enfoque de la atención a las personas de forma prioritaria.

La prestación de servicios, también, puede ser una manera de desarrollar las misiones y los valores de las organizaciones sociales.

### **La incidencia política**

La incidencia política es una actividad relevante e incipiente para muchas organizaciones del sector. En la actualidad un 34% de las entidades sociales manifiestan que realizan actividades de incidencia política.

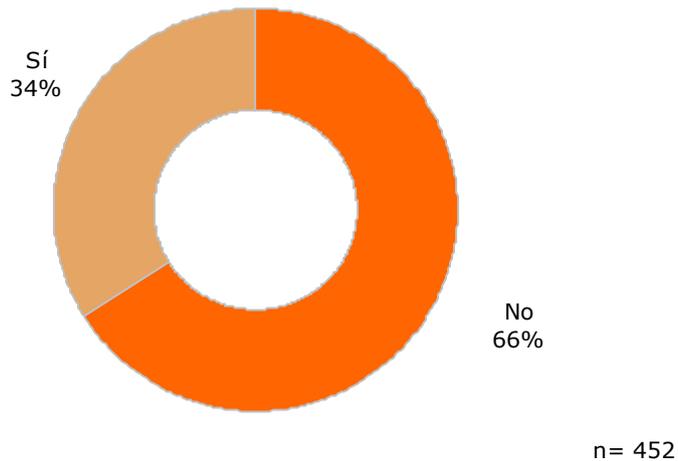
Las entidades incorporan la incidencia en los planes de actuación, como un elemento más para desarrollar. La evolución está presente en el sector, se ha pasado del puro activismo a la incorporación de la incidencia como un eje estratégico de la propia actividad.

Se puede entender la incidencia política (*advocacy*) como el proceso de influir en los resultados de las actuaciones, comportamientos, posiciones políticas, etc., tanto de instituciones públicas como privadas. La influencia en otros agentes de la sociedad se tiene que entender en un sentido amplio. Aunque la tarea de incidencia política se dirige principalmente al ámbito político ésta no se limita a este ámbito sino que se dirige a todo tipo de actores sociales.

El propio discurso del sector en los últimos años ha hecho énfasis en el tema de la corresponsabilidad social con otros agentes sociales como la Administración pública, en la mejora, construcción y transformación del espacio público y de la

sociedad. La incidencia política, toma pues una importancia primordial en el juego de la corresponsabilidad social del Tercer Sector.

**GRÁFICO IX: Realización de algún tipo de actividad de incidencia política (en %)**



La participación en el discurso político pero todavía levanta recelos y el motivo es la falta de tradición de trabajar de forma conjunta. En este aspecto, el rol que juegan las redes y el trabajo conjunto es fundamental. Las entidades de segundo y tercero nivel tienen el papel de ser organizaciones paraguas, y tienen como rol ser interlocutoras, la capacidad de dar una visión global desde su independencia y transformar esta visión de sector en agendas de incidencia en medio y largo plazo. Si se analiza las actividades que realizan las organizaciones de segundo nivel se observa que un 66% hacen incidencia política.

### 7.3 El proceso de organización del Tercer Sector Social catalán

El Tercer Sector Social es heterogéneo y está compuesto por entidades con múltiples características:

- entidades pequeñas, de dimensión media o grande
- entidades formadas por voluntariado, para personas remuneradas o con un modelo mixto
- entidades de ámbito territorial local (barrio o población), comarcal, nacional o estatal
- con personalidades jurídicas diferentes (asociaciones, fundaciones o cooperativas de iniciativa social)



- con colectivos destinatarios diferentes (personas con discapacidad, personas inmigradas, infancia y juventud, gente mayor, etc.).

A la vez, es un sector con tradición de organizarse en federaciones, plataformas, coordinadoras, entidades de segundo nivel. Se consideran entidades de segundo nivel aquellas estructuras formalmente constituidas que agrupan entidades de base que son las organizaciones que directamente trabajan con las personas destinatarias.

La misma heterogeneidad del sector comporta que las temáticas por las cuales se agrupan las entidades de segundo nivel sean diversas. Así hay entidades que se agrupan según el ámbito territorial, otras por la forma jurídica o para los colectivos que atienden, etc. A menudo una organización de base forma parte de diversas redes de segundo nivel.

Tal como se ha dicho, la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya es una entidad de tercer nivel que agrupa las principales entidades de segundo nivel del Tercer Sector Social catalán. El hecho de que exista una entidad de tercer nivel implica que el sector tiene una visión más global, puede hacer tareas de incidencia política de forma transversal y al mismo tiempo puede contribuir a consolidar el sector de forma más estratégica, ya que las entidades de segundo nivel están focalizadas a atender las necesidades más concretas de sus entidades miembros.

Las federaciones que pertenecen a la Taula mayoritariamente están organizadas por los colectivos que atienden. Así encontramos organizaciones que agrupan a entidades que atienden a:

- personas con discapacidad: Comité Catalán de representantes de personas con discapacidad (COCARMI), Confederación ECOM, Coordinadora de Talleres para personas con discapacidad psíquica de Catalunya y Orillo.

-gente mayor: Federación de Asociaciones de Gente Mayor de Catalunya (FATEC), Federación de Entidades de Asistencia a la Tercera Edad (FEATE) y Federación de Organizaciones Catalanas de Gente Mayor (FOCAGG).

-infancia y juventud: Federación de Entidades de Atención y Educación a la Infancia y la Adolescencia (FEDAIA), Fundació Catalana de l'Esplai, Fundación Josep Carol, Fundación Pere Tarrés, Muchachos Escuchas y Guías de Catalunya y Movimiento Laico y Progresista (MLP).

- personas afectadas por enfermedades y adicciones: Federación de Asociaciones de Familiares de Alzheimer de



Catalunya (FAFAC), Federación Catalana de Entidades de Ayuda al Drogodependiente (FCD) y Federación Catalana contra el Cáncer (FECEC).

-personas inmigradas: Federación de entidades Latinoamericanas de Catalunya (FEDELATINA).

Pero también hay entidades que se agrupan según otros criterios:

- Según la personalidad jurídica, como es el caso de la Sectorial de Cooperativas de Iniciativa Social de la Federación de Cooperativas de Trabajo de Catalunya.

- Según características transversales, cómo es el caso de la Federación Catalana de Voluntariado Social (FCVS) que reúne las entidades con voluntariado social, y ECAS (Entidades Catalanas de Atención Social) que agrupa entidades diversas que hacen acción social.

- Según la actividad que desarrollan: Federación de Asociaciones Culturales y Educativas de personas Adultas (FACEPA) y Federación de Entidades con Pisos Asistidos (FEPA).

También, hay entidades singulares como Cruz Roja, Cáritas y Fundación San Joan de Dios que tienen una estructuración propia que viene dada por su historia e implantación territorial.



**Ideas clave:**

- Las entidades del Tercer Sector Social atienden a muchos colectivos diferentes y a veces simultáneamente. Se han utilizado 9 categorías según los colectivos prioritarios: adicciones, mujeres, gente mayor, personas con discapacidad, personas inmigradas, cuarto mundo, salud y general y otros.
- Las organizaciones del Tercer Sector que han participado en el Anuario 2009 atienden personas con discapacidad en un 26% y un 20% a infancia y juventud.
- Las actividades que hacen básicamente a las organizaciones sociales son información y orientación en un 65%, y educación y formación en un 52%. Los tipos de actividades que realizan y su proporción son, principalmente, las mismas que en el 2003.
- Las organizaciones con presupuesto más pequeño (menos de 400.000 €) hacen más actividades de sensibilización a la opinión pública y promoción del voluntariado.
- Un 66% de las organizaciones de segundo nivel hacen incidencia política.
- La prestación de servicios implica un gran reto para las organizaciones sociales: hacer visible el valor de aportación del Tercer Sector Social. Hay que buscar el equilibrio entre prestación de servicios y movilización social.
- El Tercer Sector Social catalán se organiza en diferentes entidades de segundo nivel y en una de tercer nivel, la Taula d'entitats del Tercer Sector Social.
- Los principales criterios de agrupación de las entidades sociales son: según los colectivos atendidos, según la forma jurídica y según temas transversales como el voluntariado o la acción social.



## 8. Las cifras globales

La evolución del Tercer Sector Social catalán en los últimos años está marcado por el crecimiento y consolidación que ha vivido durante este tiempo.

A partir de las estimaciones realizadas, a continuación se sintetizan las cifras globales en estos dos momentos.

TABLA VI: Evolución de los grandes números 2003-2009

	2003	2009
Número de entidades	Más de 5.600	En torno a 7.500
Volumen económico	Casi un 1% del PIB catalán	Un 2,8% del PIB catalán
Número de personas contratadas	Más de 52.000	Más de 100.000
Número de personas voluntarias	Más de 155.000	Más de 245.000
Número de personas destinatarias	Más de 1.000.000	Más de 1. 700. 000

### Número de entidades

Para determinar el número de entidades que componen el Tercer Sector Social se ha cogido como punto de partida las entidades sociales identificadas en la realización del *Llibre blanc* el año 2003 y la base de datos construida y actualizada desde el Observatorio del Tercer Sector desde entonces. Además, se han incorporado las organizaciones provenientes de registros de diversas fuentes (ver el apartado de metodología).

Para hacer la comparación del número de entidades que conformaban el universo del *Llibre blanc* (unas 5.600) y las del Anuario 2009 del Tercer Sector Social hay que tener en cuenta las variaciones que se han hecho en cuanto a criterios de pertenencia al Tercer Sector Social (ver el apartado 6.1).

Se estima que en la actualidad hay alrededor de 7.500 organizaciones que forman parte del Tercer Sector Social catalán. Cada una de ellas se ha categorizado teniendo en cuenta el colectivo destinatario al que se dirige.



TABLA VII: Estimación del número de entidades que componen el universo

	Número entidades	%
Adicciones	278	4
Mujeres	1.179	15
Gente Mayor	1.057	14
Infancia y juventud	1.405	18
Personas con discapacidad	1.122	15
Personas inmigradas	793	10
Cuarto mundo	356	5
Salud	542	7
General y otros	913	12
Total (colectivos de personas destinatarias)	7.645	100
Total núm. entidades	7.503	

Hay entidades sociales que atienden a más de un colectivo. Aunque en la mayoría casos se ha seleccionado uno como prioritario, hay organizaciones que actúan con una gran diversidad de colectivos y se han incluido en más de un colectivo.

### Volumen económico

El año 2007 las entidades sociales catalanas movían más de 5.500 millones de euros, lo que representa un 2,83% del PIB catalán (196.536.908 millones de euros según el Instituto de Estadística de Catalunya). Eso significa que el Tercer Sector Social ha experimentado un crecimiento bastante significativo respecto del año 2003 en que se afirmaba que el sector representaba en torno al 1% del PIB catalán.

El volumen económico del Tercer Sector Social de Catalunya respecto del conjunto de la economía española equivale a un 0,52% del PIB español del año 2007.

¿Para tener un dato de dimensión similar, según el informe *El audiovisual en Catalunya, un motor en marcha?*, de Imma Tubella, rectora de la UOC, el área cultural catalana genera el 3% del producto interior bruto (PIB de 2007) de Catalunya.

La estimación realizada es la suma de:



-los datos reales de entidades singulares y de valores extremos de la muestra. Mayoritariamente se han utilizado los datos proporcionados por las organizaciones en el trabajo de campo, las memorias organizativas y las webs. El conjunto de estas organizaciones representan un total de 1.100 entidades.

-la proyección hecha sobre un conjunto de 6.400 organizaciones sociales después de descontar las duplicidades producidas por las respuestas de organizaciones de segundo nivel y las organizaciones de base pertenecientes a un mismo grupo de entidades.

### **Número de personas contratadas**

Se ha estimado que el número de personas contratadas por el Tercer Sector Social supera las 100.000.

Teniendo en cuenta las estimaciones hechas el año 2003, casi se ha doblado el número de personas que se contratan desde las entidades del Tercer Sector Social catalán.

Algunos aspectos a tener en cuenta sobre esta estimación son que:

-se ha considerado que el universo sigue una pauta similar a la de la muestra de entidades y, por lo tanto, que hay unas 4.575 organizaciones que cuentan con personas contratadas, que representan un 61% de las entidades sociales catalanas.

-se han sumado todos aquellos datos reales que se sabían a priori de entidades singulares y de otros que tienen un elevado número de personas contratadas.

El año 2007 la población ocupada en Catalunya era de 3.510.603 personas y la población activa era de 3.756.606, según datos del Instituto de Estadística de Catalunya. Por lo tanto, las personas contratadas desde el Tercer Sector Social representan un 2,85% sobre la población ocupada en Catalunya y un 2,66% sobre la población activa.

El número de personas ocupadas es superior al de otros sectores de actividad como el de la metalurgia y la fabricación de productos metálicos (83.500 personas en el 2007) o aquella de las actividades jurídicas, contables o de gestión empresarial (que ocupaban 93.400 personas en el 2006).

En los últimos años se han hecho diferentes estimaciones sobre el número de personas contratadas desde el Tercer Sector Social en España. A efectos del Anuario 2009, se han actualizado los datos que se mencionan en *Laso cuentas de la economía social*, de José Luís García Delgado (2004) considerando sólo las organizaciones comunes a ambos universos de estudio y asumiendo que el porcentaje de crecimiento en personas contratadas es similar al del conjunto



de la economía española. Así se ha estimado que cerca de un 20% de las personas contratadas por el Tercer Sector Social en todo el Estado pertenecerían a organizaciones sociales catalanas.

### **El número de personas voluntarias**

Al igual que sucede con el número de personas contratadas la cifra de voluntariado del año 2007 ha aumentado significativamente en relación a la estimación hecha el año 2003.

Se estima que hay de 245.000 personas voluntarias (248.119) a las organizaciones sociales catalanas que representan un 4,13% de la población catalana de más de 16 años (6.010.762 personas en el 2007 según datos del Instituto de Estadística de Catalunya). En el 2003 se estimaba que eran unas 155.000 las personas que hacían voluntariado en organizaciones sociales.

Si consideramos que continúan siendo válidos los datos de la Encuesta de empleo del tiempo 2002-2003 del Instituto Nacional de Estadística sobre la participación de la población en actividades de voluntariado, se observa que en Catalunya el año 2007 había 680.395 personas voluntarias. Por lo tanto, en torno a un 36% de las personas que hacen voluntariado en Catalunya lo realizan en entidades sociales.

Esta estimación se ha realizado teniendo en cuenta que:

-la proyección se ha hecho a partir del número agregado de personas de la muestra.

-se ha supuesto que el universo tiene un comportamiento similar al de la muestra y, por lo tanto, se ha estimado que un 82% de las entidades del universo cuentan con personas voluntarias.

-se han sumado los datos reales de entidades singulares y de valores extremos de la muestra. Se han utilizado los datos proporcionados por las organizaciones en el trabajo de campo y también las memorias organizativas y las webs (cuándo la entidad no había respondido el cuestionario). El conjunto de las entidades singulares representa un total de 1.100 entidades.

### **El número de personas destinatarias**

El cálculo de la estimación del número de personas destinatarias es uno de los más complejos a nivel del Tercer Sector Social por diferentes motivos:

- no existen criterios homogéneos para hacer un recuento de las personas destinatarias de las organizaciones. Así, por ejemplo, una organización puede contar dos veces a una misma persona porque ha participado en dos actividades y otra entidad hacerlo de forma diferente.



- hay mucha heterogeneidad con respecto a las actividades que se desarrollan: unas son puntuales, otras son muy intensas en el tiempo, etc. y, al mismo tiempo, una persona puede ser usuaria de diversas entidades/actividades. Por ejemplo, un joven inmigrante puede formar parte al mismo tiempo de una entidad de personas inmigradas y de una de infancia y juventud.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, se han sacado de la muestra los valores mayores. Concretamente, no se han considerado las organizaciones que se encuentran en el tramo superior (más de 1.000 personas usuarias) que representan un 21%, dado que desvirtúan significativamente el resultado obtenido para el conjunto del universo.

Así, se estima que el número de personas destinatarias es de alrededor de 1. 700. 000 personas. La población catalana del año 2007 (según datos del Institut Català d'Estadística) era de 7.210.508 personas. Cada persona contratada de las organizaciones sociales catalanas tiene capacidad para atender a una media de unas 17 personas. Y en torno a un 23% de la población habría participado en algún momento en actividades de alguna entidad social.

**Ideas clave:**

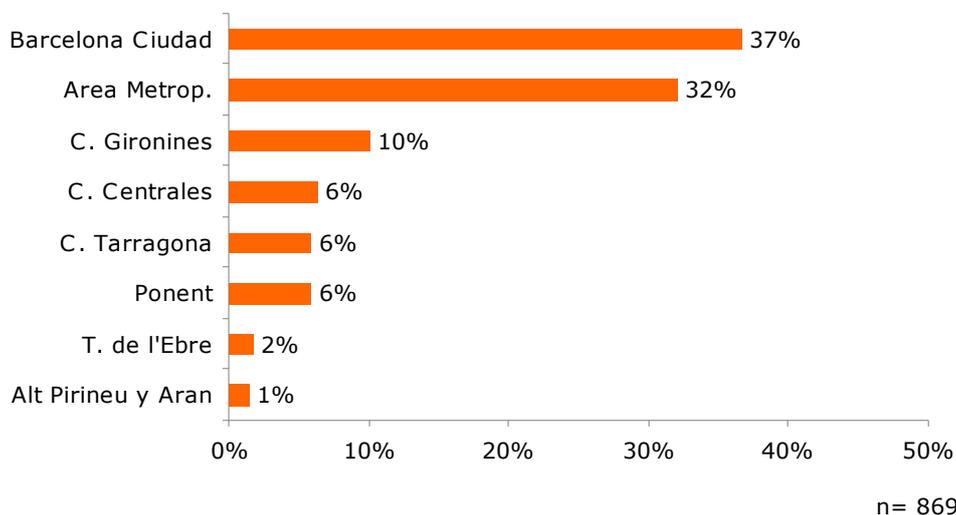
- El Tercer Sector Social de Catalunya ha experimentado un incremento muy relevante desde el *Llibre Blanc*, 2003.
- El universo de entidades que conforman el Tercer Sector Social se estima en unas 7.500 organizaciones.
- El volumen económico que mueven las entidades del Tercer Sector Social representa un 2,8% del PIB catalán del año 2007.
- El sector tiene más de 100.000 personas contratadas y más de 245.000 personas voluntarias. Se ha producido un incremento significativo respecto del año 2003.
- El número de personas destinatarias se estima en más de 1. 700. 000.

## 9. El ámbito territorial

### 9.1. Distribución territorial y alcance territorial de las entidades

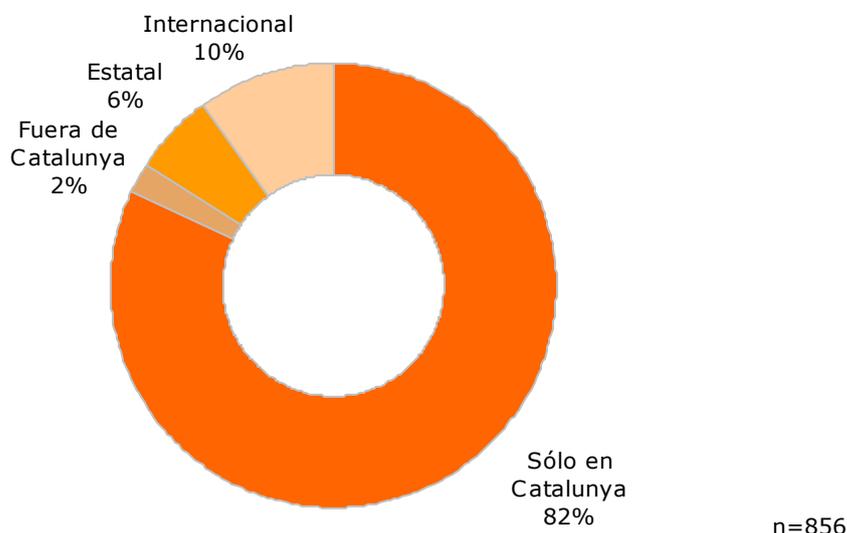
Las organizaciones del Tercer Sector Social están distribuidas por todo el territorio catalán. Por un factor de capitalidad, un 37% de las entidades tienen su sede en Barcelona ciudad y un 32% en el área metropolitana, pero hay que separar este hecho del alcance territorial de las entidades ya que a menudo son diferentes.

**GRÁFIC X: Distribución territorial de las organizaciones (en %)**



El 82% de las entidades actúa sólo en Catalunya y un 6% lo hace por todo el Estado español. En el 10% de las organizaciones que actúan en el ámbito internacional se dan, básicamente, dos situaciones. Por una parte, algunas organizaciones de ámbito internacional tienen representación en Catalunya y en el Estado español. De la otra, hay entidades que tienen su sede en Catalunya aunque hacen actividades fuera del Estado español.

**GRÁFICO XI: Alcance territorial de las entidades (en %)**



## 9.2. Centros y delegaciones de las organizaciones

El número de centros y/o delegaciones que tiene una entidad está fuertemente ligado a la forma en que se estructura la organización, a la actividad que realiza y al grado de implantación territorial que quiere tener.

Hay una gran variedad de posibilidades:

- las delegaciones son una forma de desarrollar la actividad de la entidad en diversas partes del territorio donde se ha detectado la necesidad social.

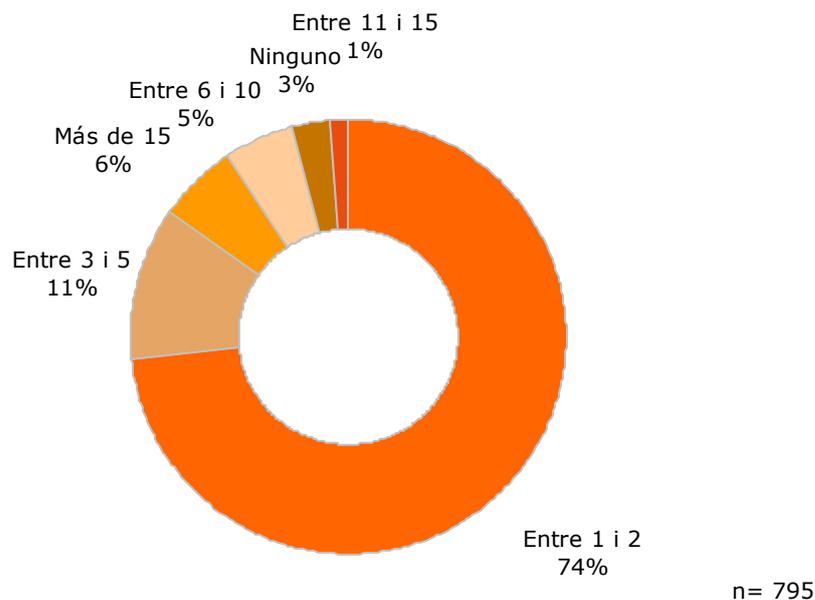
- los centros funcionan casi como organizaciones autónomas y con independencia para la acción y la gestión. En este caso, el funcionamiento de la sede central es bastante parecido al de muchas federaciones.

- hay centros en que se realizan una o dos de las actividades específicas de la organización y que no desarrollan las mismas acciones que la sede central. Es el caso, por ejemplo, de los puntos de información, etc.

La mayoría de las organizaciones (74%) afirma tener entre 1 o 2 sedes por toda Catalunya. No obstante, la diversidad a que se acaba de hacer noticia hace que el número medio centros sean de 5.

Destaca el hecho de que un 5% de entidades tiene más de 15 sedes por toda Catalunya. Se trata de aquellas organizaciones que han trabajado bastante la implantación en el territorio y que, además, tienen mucha trayectoria y un alto grado de consolidación.

**GRÁFICO XII: Número de centros/delegaciones que tienen las organizaciones (en %)**



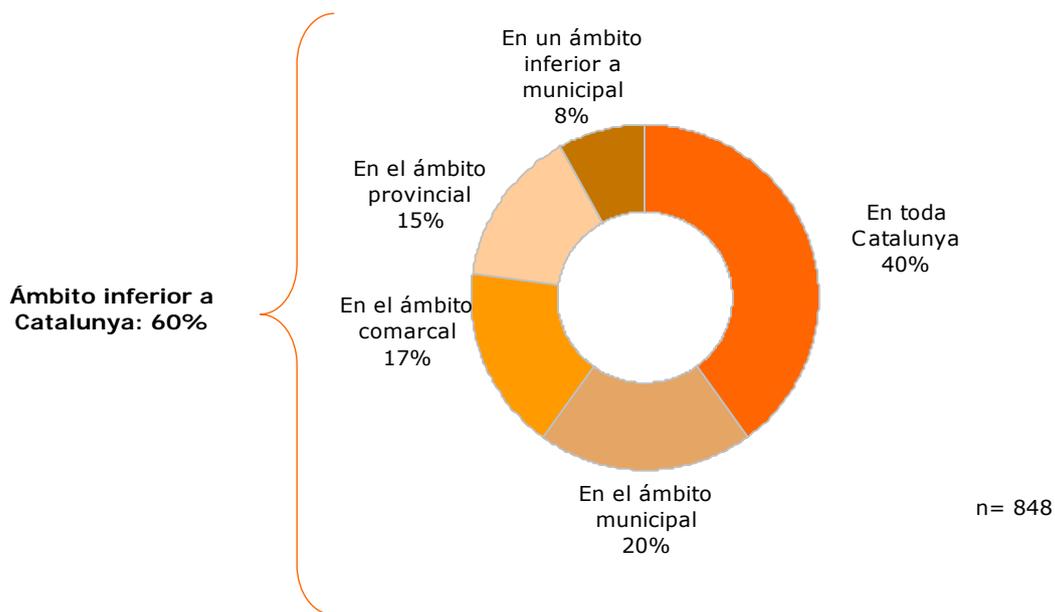
Un 14% de las fundaciones tiene más de 5 sedes, mientras que en el caso de las asociaciones este porcentaje se sitúa en el 7%.

El volumen presupuestario de la entidad y el número de personas usuarias tienen relación directa con la estructura territorial de las entidades. Un 48% de las organizaciones que tienen un volumen presupuestario mayor de 2 millones de euros disponen de más de 5 sedes mientras que en el resto de tramos presupuestarios no hay más de un 15% de entidades con más de 5 sedes. Al mismo tiempo, las organizaciones que tienen más personas usuarias tienen un mayor número de sedes.

### **El ámbito territorial de actuación de los centros**

El ámbito territorial de actuación prioritario de las entidades sociales es Catalunya, en un 40%, seguido de las organizaciones que tienen un ámbito de actuación municipal, que representan un 20%.

**GRÁFICO XIII: Ámbito geográfico donde actúan el conjunto de las sedes en Catalunya (en %)**



Si se analizan las diferencias que existen entre formas jurídicas se observa, de una parte, que un 49% de las fundaciones y un 40% de las asociaciones respectivamente actúan en toda Catalunya y, de la otra, que un 22% de las asociaciones y un 11% de las fundaciones actúan en el ámbito municipal respectivamente. Las organizaciones que tienen un ámbito de actuación municipal escogen la asociación como forma jurídica más adecuada. A la vez, un 44% de las cooperativas de iniciativa social realiza su acción en el ámbito comarcal.

En función del colectivo a que se dirige la entidad se encuentran también algunas diferencias. Un 56% de las entidades que trabajan con infancia y juventud actúan en el ámbito municipal o inferior. Sin embargo, un 53% de las organizaciones de personas inmigradas actúan en el ámbito catalán. En este caso, en qué la acción se dirige a colectivos específicos de personas inmigradas normalmente se agrupan según el país de procedencia de éstas y no tanto por el territorio donde residen y además la juventud de las

organizaciones hace que su implantación territorial mediante diferentes sedes sea pequeña.

**TABLA VIII:      Ámbito geográfico donde actúan el conjunto de las sedes según subsector de actividad (en %)**

	Adicciones	Mujeres	Gente mayor	Infancia y juventud	Personas con discapacidad	Personas inmigradas	Cuarto mundo	Salud	General y otros	Total
En toda Catalunya	67	42	36	29	34	53	27	58	55	40
En el ámbito provincial	29	6	7	7	18	16	35	20	10	15
En el ámbito comarcal	0	13	10	7	34	14	16	14	14	17
En el ámbito municipal	5	32	29	39	11	16	16	6	11	20
En un ámbito inferior a municipal	0	8	18	17	2	0	6	3	10	8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

n= 848

### Ideas clave:

- La mayoría de entidades sociales tienen la sede central en Barcelona-ciudad y el área metropolitana (69%).
- El ámbito de actuación de las entidades está en un 82% Catalunya y el 10% son de ámbito internacional.
- Las organizaciones tienen 1 o 2 sedes por toda Catalunya en un 74%. No obstante, el número medio centros es de 5.
- Las fundaciones en un 14% tienen más de 5 sedes mientras que en el caso de las asociaciones se sitúa en el 7%.
- Las entidades que actúan en Catalunya representan el 40% mientras cerca de un 30% lo hacen en el ámbito municipal o inferior.
- Las entidades que trabajan con infancia y juventud son, proporcionalmente, las que trabajan más en el ámbito municipal o inferior (56%).



## 10. Los rasgos característicos

Hay una serie de elementos que sirven para describir cómo son las organizaciones del Tercer Sector Social. A continuación, se profundiza en la forma jurídica, la antigüedad y los principios que inspiran las organizaciones.

### 10.1. Forma jurídica de las entidades

Las formas jurídicas que pueden adoptar las entidades del Tercer Sector Social son: asociación, fundación, cooperativa de iniciativa social, o bien, entidad religiosa.

Un 64% de las organizaciones sociales catalanas tienen como forma jurídica la asociación mientras que un 18% son fundaciones. En el año 2003, había casi un 75% de asociaciones, mientras que el porcentaje de fundaciones era muy similar, un 17%. En cambio la categoría de Otros se ha incrementado con respecto al 2003, ha pasado del 4% al 13%, por causa del criterio de clasificación utilizado.

En la categoría Otros, con un 13% de los casos, se integran diferentes situaciones que se han agrupado para evitar la excesiva fragmentación:

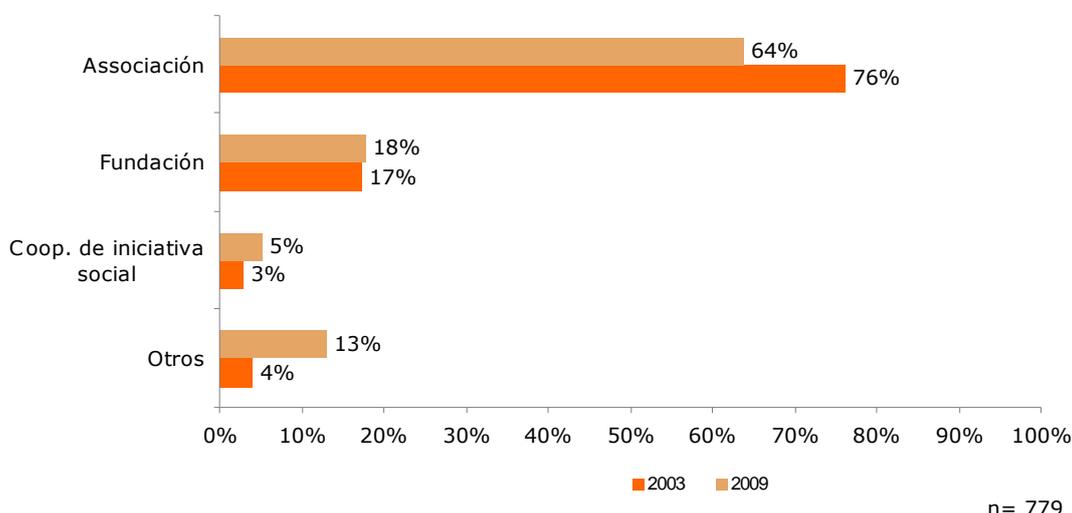
-organizaciones que tienen la personalidad jurídica delegada: tienen autonomía en su funcionamiento pero actúan bajo el paraguas de otra entidad madre. Es una situación bastante común en entidades de educación en el ocio.

-organizaciones singulares: como Cáritas y Cruz Roja

-entidades religiosas: inscritas en el registro específico que depende del Ministerio de Justicia.

-empresas de inserción: sociedades mercantiles que trabajan para la inserción sociolaboral de personas en riesgo de exclusión y que están participadas como mínimo en un 51% para asociaciones o fundaciones.

**GRÁFICO XIV: Evolución de las entidades según forma jurídica (2003-2009)**



Haciendo una estimación la composición del conjunto del Tercer Sector Social catalán es básicamente de 5.000 asociaciones y 1.400 fundaciones.

### Forma jurídica y volumen presupuestario

Si se analiza la forma jurídica de las organizaciones según volumen económico se observa que un 63% de las asociaciones tienen menos de 100.000 euros de presupuesto mientras que en el año 2003 eran un 75%. Por lo tanto, se ha incrementado la dimensión presupuestaria de las asociaciones.

En el caso de las fundaciones son el 12% los que no superan los 100.000 euros mientras que en el año 2003 eran un 24%. Así, se han reducido a la mitad las fundaciones de menor dimensión.

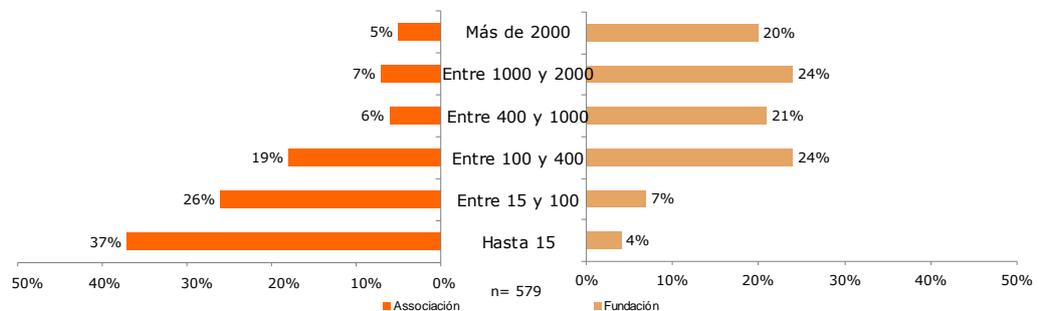
Ambos hechos tienen que ver con el proceso de crecimiento y consolidación vivido por el Tercer Sector Social catalán en los últimos años.

En la actualidad, un 20% de las fundaciones tienen más de 2 millones de euros mientras que un bajo porcentaje de las asociaciones, un 5% de las asociaciones, se sitúan en esta franja presupuestaria. Las organizaciones con más volumen presupuestario consideran que la forma jurídica de la fundación tiene más ventajas, como los de tipos fiscales.

Es interesante ver en qué tramos presupuestarios se concentran las organizaciones según la forma jurídica. Un 82% de las asociaciones tienen hasta 400.000 euros de presupuesto y un 26% de las asociaciones tienen entre 15.000 y 100.000 euros.

Con respecto a las fundaciones hay un mayor reparto entre los diferentes tramos presupuestarios. Casi el 90% de las fundaciones se reparten de forma muy similar en todos los tramos presupuestarios que superan los 100.000 euros de presupuesto.

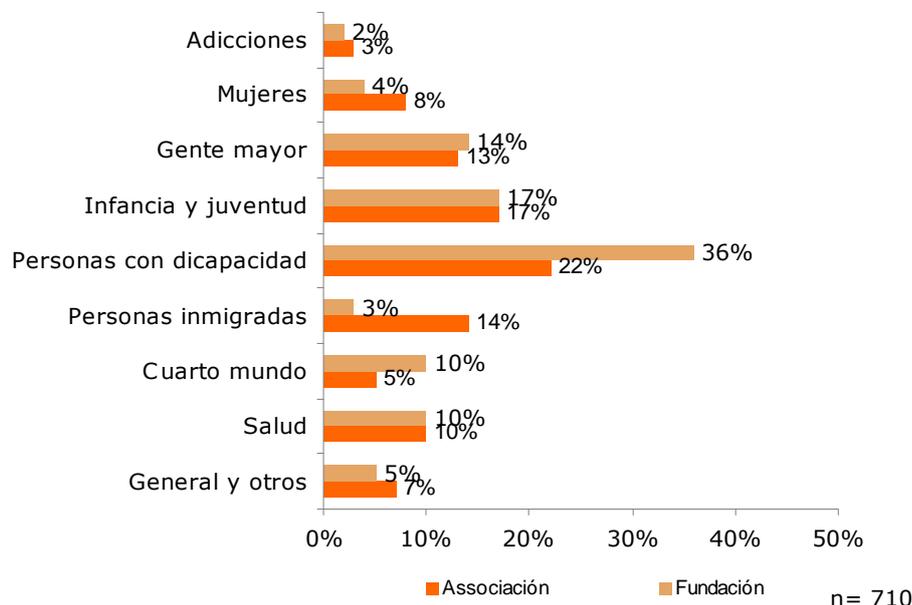
**GRÁFICO XV: Presencia de asociaciones y fundaciones según volumen presupuestario (miles de euros, en %)**



### Forma jurídica y colectivo destinatario

Del conjunto de fundaciones del Tercer Sector Social catalán, un 36% se dirigen al colectivo de personas con discapacidad y un 17% en el de infancia y juventud. Tan sólo un 3% se dirige al de personas inmigradas. Las fundaciones, pues, están más presentes en los ámbitos con más trayectoria.

**GRÁFICO XVI: Presencia de asociaciones y fundaciones según colectivo destinatario (en %)**



Si tenemos en cuenta cuál es la forma jurídica más presente en cada uno de los colectivos destinatarios, se observa que un 23% de las entidades que trabajan prioritariamente con el cuarto mundo y un 25% de las que trabajan con las personas con discapacidad son fundaciones.

Al mismo tiempo, un 22% de las organizaciones dirigidas a la gente mayor son fundaciones, de tal forma que las residencias para la gente mayor acostumbran a ser fundaciones. Además, un 85% de las organizaciones dirigidas al colectivo de mujeres son asociaciones.

## 10.2. Antigüedad de las organizaciones

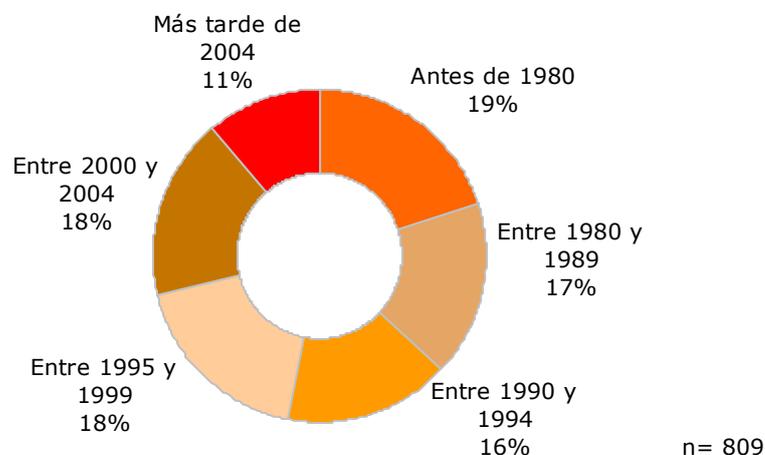
Las organizaciones sociales creadas a partir de 1995 representan un 48% y, por lo tanto, tienen menos de 15 años. Hay que tener en cuenta que, además un 11% de éstas se han creado con posterioridad al 2004 y todavía no hace 5 años de su constitución.

Las entidades con menos de 12 años de antigüedad representan un 48%, mientras que en el año 2003 este porcentaje era un poco superior, de un 56%. Este hecho es un indicador que las entidades sociales son estables y el crecimiento del sector ha continuado sostenidamente en los últimos años.

Las organizaciones sociales con más antigüedad, que se constituyeron antes de 1980, en un 41% son asociaciones y un 38% pertenecen a la categoría Otros (entidades religiosas y organizaciones singulares mayoritariamente).

Las organizaciones sociales constituidas más recientemente, después del 2004, en un 65% tienen como forma jurídica la asociación y en un 19% son fundaciones.

**GRÁFICO XVII: Año de constitución de las entidades (en %)**



### Antigüedad y volumen presupuestario

Tal como se ha visto en el apartado anterior, hay un vínculo evidente entre la forma jurídica y los tramos presupuestarios en que se sitúan las organizaciones. De la misma manera, las organizaciones que tienen los volúmenes presupuestarios más elevados son las entidades con más antigüedad.

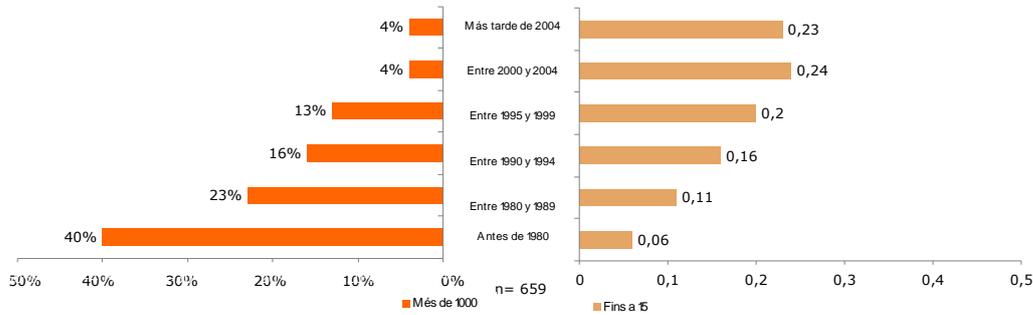
Entre las organizaciones que tienen más de 1 millón de euros, se observa que hay menos de un 10% que se han constituido después del año 2000 y que un 40% de las entidades de este tramo se constituyeron antes de 1980. En el 2003, la situación era similar: un 48% de las organizaciones de más de un millón de euros y un 47% de las de más de dos millones de euros se habían creado antes de 1980.

En cambio, en las organizaciones con un volumen presupuestario inferior (hasta 15.000 euros) esta relación es menos acentuada. Un 47% de las entidades situadas en este tramo se han creado a partir del año 2000.

El mantenimiento continuado de una entidad en un mismo tramo presupuestario puede ser la expresión de hechos diversos. Por una parte, este volumen presupuestario puede

ser óptimo para llevar a cabo el tipo de actividad que desarrolla la organización y, también, para algunas entidades no siempre es fácil acceder y disponer de recursos económicos adicionales.

**GRÁFICO XVIII: Antigüedad según volumen presupuestario (miles de euros, en %)**



### Antigüedad y colectivo destinatario

También se encuentran diferencias si se analiza la antigüedad de las organizaciones que se dirigen a los diferentes colectivos destinatarios.

Un 47% de las organizaciones que trabajan a nivel de personas con discapacidad y un 46% de las que se dirigen a infancia y juventud se constituyeron antes de 1990. Se trata de porcentajes superiores a la media que tiene el conjunto de las entidades que han respondido (un 36%).

El 40% de las entidades que trabajan con adiciones se crearon entre 1980 y 1990. Y el 69% de las que trabajan, prioritariamente, con personas inmigradas se han constituido después del año 2000, ya que su aparición está ligada mayoritariamente a la llegada de personas recién llegadas.

**TABLA IX: Antigüedad según colectivo destinatario (en %)**

	Adicciones	Mujeres	Gente mayor	Infancia y juventud	Personas con discapacidad	Personas inmigradas	Cuarto mundo	Salud	General y otros	Total
Antes de 1980	10	8	14	23	27	3	25	10	31	19
Entre 1980 y 1989	40	17	26	23	20	1	12	14	10	17
Entre 1990 y 1994	25	25	19	15	15	13	15	20	9	16
Entre 1995 y 1999	15	17	21	19	15	14	20	25	16	18
Entre 2000 y 2004	10	21	12	10	15	45	15	21	24	18
Más tarde de 2004	0	13	9	11	8	25	12	10	10	11
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

n= 809

**Ideas clave:**

- Las organizaciones tienen en un 64% la forma jurídica de asociación y el 18% la de fundación.
- Las asociaciones, en un 63%, tienen un presupuesto menor de 100.000€ mientras en el año 2003 eran un 75%.
- Las fundaciones que tienen más de 2 millones de euros representan el 20% y solamente un 5% de las asociaciones se sitúan en esta franja presupuestaria.
- Las entidades sociales que trabajan con el cuarto mundo (23%) y las que trabajan con personas con discapacidad (25%) son fundaciones. Un 85% de las organizaciones dirigidas a mujeres son asociaciones.
- Las organizaciones que tienen menos de 15 años de antigüedad representan un 48% del conjunto.
- Las entidades con presupuesto de más de un millón de euros que se constituyeron antes de 1980 representan el 40%.
- Las organizaciones que trabajan a nivel de personas con discapacidad, en un 47%, y un 46% de las que se dirigen a infancia y juventud se constituyeron antes de 1990.
- Las entidades que trabajan con personas inmigradas, en un 69%, se han constituido después del año 2000.



# **III. Gestión y funcionamiento de las organizaciones del Tercer Sector Social**



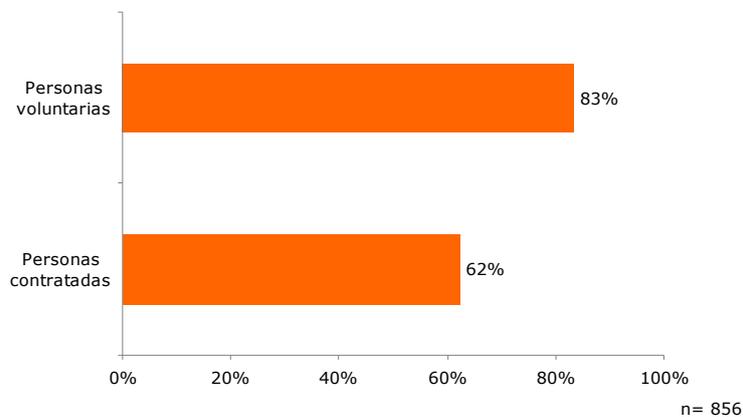
## 11. Las personas remuneradas y el voluntariado

El capítulo se centra en la gestión de los equipos de las organizaciones teniendo en cuenta tanto a las personas remuneradas como al voluntariado de las entidades. Se analizan tanto aspectos de **tipo** descriptivo (la composición de los equipos y su perfil, la antigüedad y tipo de relación con las organizaciones, etc.) como aquéllos vinculados al desarrollo de las personas.

### 11.1. Composición de los equipos

Los equipos de las organizaciones han crecido en los últimos años. Actualmente la media del sector presenta una organización con un equipo formado por 84 personas: 56 personas voluntarias, 23 personas contratadas y 3 personas colaboradoras. El año 2003, en el *Llibre blanc*, la organización media tenía un equipo formado por 50 personas: 34 personas voluntarias, 14 personas contratadas y 2 personas colaboradoras.

**GRÁFICO XIX: Organizaciones que tienen personas contratadas y organizaciones que cuentan con personas voluntarias**





### El voluntariado

El voluntariado es uno de los rasgos característicos de las organizaciones sin afán de lucro. Por la complejidad de las tareas sociales, se ha incrementado el grado de calificación que necesita al voluntariado. Eso ha llevado a las entidades a la necesidad de hacer procesos de selección muy cuidadosos y ha servido para incorporar otros tipos de perfiles a las organizaciones.

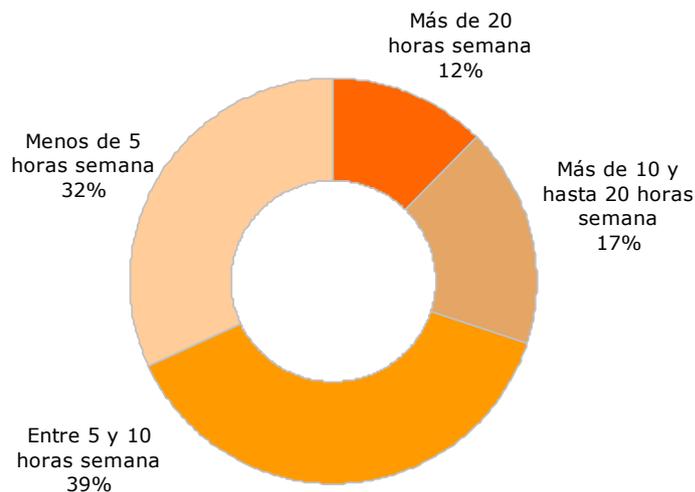
Para las entidades se ha hecho difícil encontrar algunos perfiles tradicionales de voluntariado. Han aparecido nuevas formas de colaboración y se están incorporando nuevos perfiles con un gran potencial como el de la gente mayor (ya sea pre-jubilada o jubilada). Numerosas organizaciones han expresado el creciente potencial que tiene este grupo.

"Hay un nuevo perfil en que yo creo que estamos teniendo ejemplos de capacidad de integración: es el de gente que o se han jubilado o están en situación de pre-jubilación. Pueden aportar mucho y si los encuentras su espacio es bestial. Yo creo que hay experiencias muy buenas y que cada vez eso pasará más. Es gente que está totalmente activa, lúcida, que está calificada. ... Son personas que han trabajado en el mundo social, en el mundo educativo, etc. Creo que aquí eso se tiene que desarrollar mucho más. Es muy importante y lo estamos consiguiendo".

*Extracto de una entrevista.*

En relación a las horas dedicadas por el voluntariado, se observa que un 29% de las entidades sociales tienen personas voluntarias que dedican más de 10 a la semana.

**GRÁFICO XX: Horas de dedicación del voluntariado a las organizaciones sociales (en %)**



n= 788

La mayor parte de las organizaciones del Tercer Sector Social cuentan con voluntariado. De hecho, un 83% de las organizaciones cuentan con personas voluntarias.

Un 38% de las entidades tienen un máximo de 10 personas voluntarias. No obstante, las entidades de mujeres (50%) y las de gente mayor (45%) se sitúan por encima de la media sectorial.

Un 33% de las organizaciones tienen entre 11 y 50 personas voluntarias. Las organizaciones de personas inmigradas (44%) y las que trabajan con cuarto mundo (42%) se sitúan por encima de esta media.

**TABLA X: Presencia de personas voluntarias según colectivo destinatario (en %)**

	Total	Adicciones	Mujeres	Gente mayor	Infancia y juventud	Personas con discapacidad	Personas inmigradas	Cuarto mundo	Salud	General y otros
Hasta 10	38	33	50	45	41	38	41	31	30	24
Entre 11 y 50	33	33	33	39	36	24	44	42	36	24
Entre 51 y 250	9	14	9	4	9	2	9	14	15	21
Más de 250	2	0	0	2	4	0	1	5	4	6
Ninguna	18	19	7	11	11	37	5	8	15	25
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

n= 869

### Las personas remuneradas

Ha crecido el porcentaje de entidades del Tercer Sector Social que tienen personas contratadas. De un 48% de entidades que tenían personas contratadas en el 2003 se ha pasado a un 62% en la actualidad.

El número de personas contratadas se incrementa progresivamente a medida que crece el volumen económico de la organización. Así un 72% de las entidades entre 100.000 y 400.000 euros de presupuesto tienen hasta 10 personas contratadas y un 73% de las de entre 400.000 y un millón de euros, tienen entre 11 y 50 personas contratadas.

Las entidades de personas con discapacidad son las que tienen un mayor número de personas contratadas. En cambio, un 70% de las entidades de mujeres, un 66% de las de personas inmigradas y un 63% de las de gente mayor no tiene ninguno. Este dato refleja la heterogeneidad y diversidad del sector.

**TABLA XI: Presencia de personas contratadas según colectivo destinatario (en %)**

	Total	Adicciones	Mujeres	Gente mayor	Infancia y juventud	Personas con discapacidad	Personas inmigradas	Cuarto mundo	Salud	General y otros
Hasta 10	31	29	22	15	22	30	27	44	58	48
Entre 11 y 50	20	57	6	15	28	25	7	27	10	14
Entre 51 y 250	9	0	2	7	5	20	0	9	3	7
Más de 250	1	5	0	0	2	3	0	0	0	1
Ninguna	39	10	70	63	42	23	66	20	30	30
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

n= 869

Con respecto a la forma jurídica, se observa que las fundaciones tienen más personas contratadas que las asociaciones. Concretamente, un 49% de las asociaciones no tienen personas contratadas y un 32% tienen menos de 10.

### Las personas colaboradoras

Por personas colaboradoras se entiende a aquellas personas autónomas que de forma regular o puntual desarrollan tareas en la organización.

Las personas colaboradoras están más presentes en los tramos presupuestarios intermedios. Las organizaciones que tienen entre 15.000 y 400.000 euros son las que tienen un volumen mayor de este colectivo.

## 11.2. Perfil de los equipos

La descripción del perfil de los equipos se hace a partir de las características de las personas que forman parte. Se ha considerado, el sexo, la edad y el nivel de estudios de las personas.

### Sexo

El Tercer Sector Social catalán cuenta con una presencia mayoritaria de mujeres tanto con respecto a las personas contratadas como a las voluntarias.

"Los últimos voluntarios que han entrado son hombres. Eso es otra cosa que también ha cambiado mucho. Antes hacían voluntariado sólo las mujeres y las personas que no trabajaban".

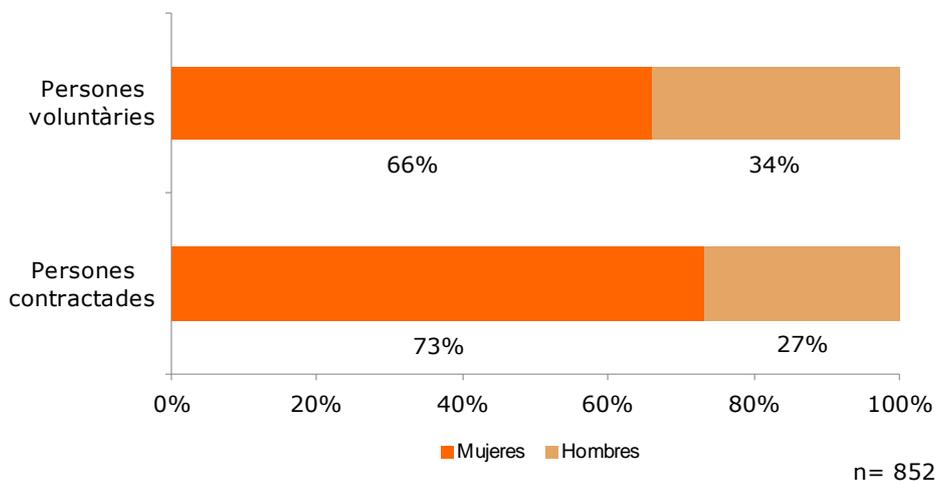
*Extracto de una entrevista.*

El nivel de contratación de mujeres en el Tercer Sector Social está por encima del conjunto de la economía del Estado. En el Tercer Sector Social representan el 73%. En cambio, al conjunto de la economía las mujeres son un 41% de la

población ocupada (según los Indicadores Sociales del año 2008 del INE)

La presencia de los hombres en los equipos de personas contratadas es muy similar a la del *Libre blanc*: ha pasado de un 29% a un 27%. En cambio, la presencia de hombres en los equipos de voluntariado ha experimentado un crecimiento y ha pasado de un 24% a un 34%.

**GRÁFICO XXI: Presencia de hombres y mujeres a los colectivos de personas voluntarias y contratadas (en %)**



## Edad

"Hay que fortalecer la presencia de personas voluntarias. Por ejemplo, se tiene que posibilitar que se incorporen nuevos perfiles. (...) Esta entrada tiene que generar cambios en la organización. No se tiene que cambiar la organización para conseguir que éstos se incorporen; ellos se tienen que incorporar y tienen que cambiar nuestra organización".

*Extracto de una entrevista.*

La presencia de personas voluntarias de más de 50 años a las entidades ha crecido mucho en los últimos años. La presencia de este colectivo ha crecido en un 35% al 41% actual. Esta tendencia se ha puesto también de manifiesto en las entrevistas, donde se han planteado temas relativos a la convivencia de los diferentes perfiles, a la viabilidad de incorporar nuevas formas de voluntariado, etc. que se derivan de este nuevo

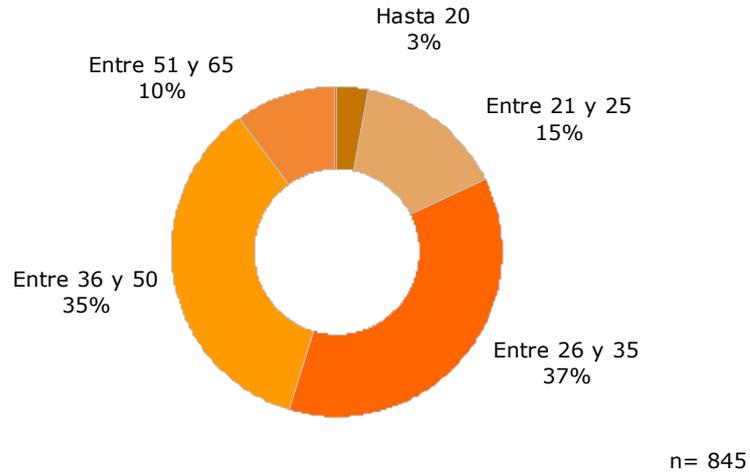
escenario.

Un 18% de las personas contratadas en las organizaciones sociales tienen hasta 25 años. En el conjunto de la economía del Estado (según datos del INE, 2008) las personas de menos de 24 años representan un 10%.

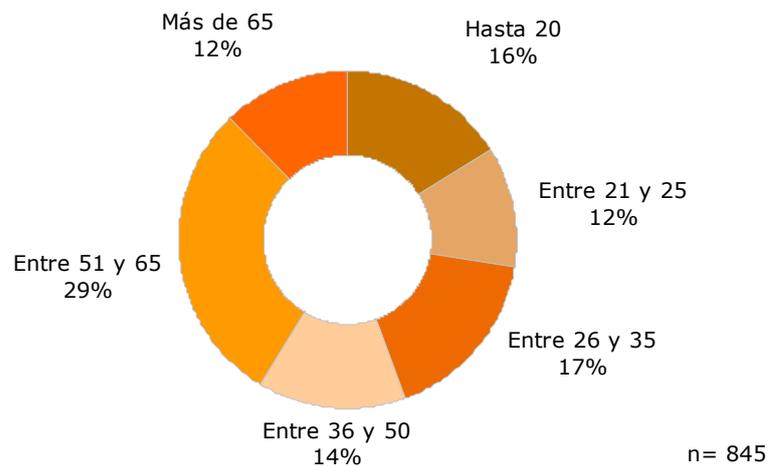
Se ha incrementado el número de personas contratadas que tienen hasta 35 años. Se ha pasado de un 51%, el año 2003, a un 55% en la actualidad.

En relación a la edad, en las entidades sociales predominan las personas contratadas que tienen entre 26 y 35 años y las personas voluntarias que tienen entre 51 y 65 años.

**GRÁFICO XXII: Edad de las personas contratadas (en %)**



**GRÁFICO XXIII: Edad de las personas voluntarias (en %)**



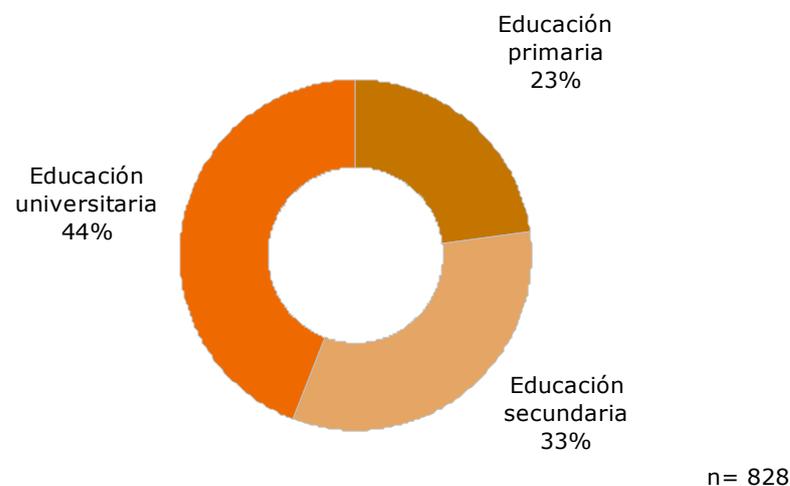
### Nivel de estudios

Se han definido tres categorías básicas segundas según si las personas tienen educación primaria, secundaria o universitaria.

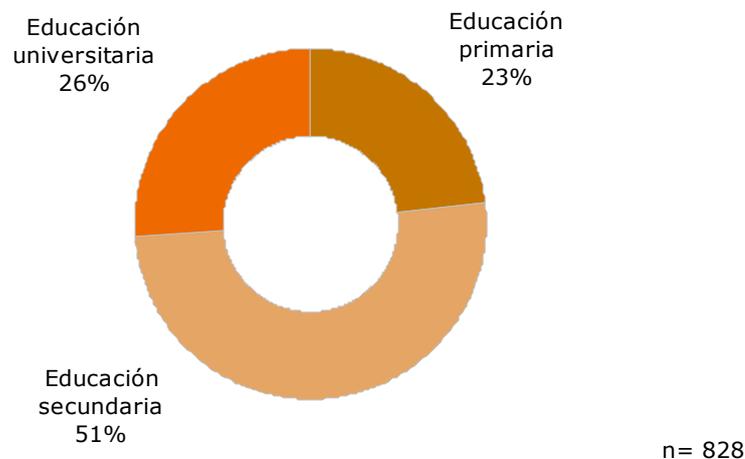
Un 44% de las personas contratadas tiene estudios universitarios y también un 26% de las personas voluntarias. La cifra está una pizca por encima de la media del conjunto de la población ocupada del Estado ya que era casi un 33% de la población el que tenía estudios universitarios (según los indicadores sociales del INE del año 2008).

La presencia de personas voluntarias con estudios secundarios (51%) es similar a la del conjunto de la economía, ya que un 52% de la población ocupada en el Estado español tenía estudios secundarios (según el INE, 2008).

**GRÁFICO XXIV: Personas contratadas según nivel de formación (%)**



**GRÁFICO XXV: Personas voluntarias según nivel de formación (%)**



Para nosotros es muy importante todo aquel conocimiento que se constituye a través de la propia práctica porque permite crear ciertos elementos de reflexión que después se pueden articular, también, a nivel teórico. Por eso es importante cuál es la orientación de la persona y no sólo qué es lo que sabe, sino qué quiere saber. No es que nosotros de entrada tengamos el perfil, sino que se trata de que vayamos construyendo este perfil".

*Extracto de una entrevista.*

En los procesos de selección (independientemente de si son para personas contratadas o voluntarias) se valoran tanto la educación reglada como los conocimientos prácticos y la capacidad de la persona para desarrollar competencias que son básicas para la entidad.

### 11.3. Antigüedad de los equipos

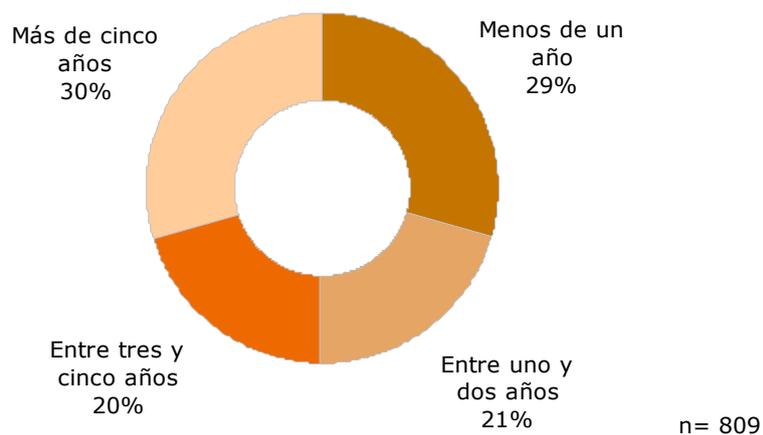
Un aspecto relevante a analizar es la duración de las relaciones de las personas con la entidad.

La antigüedad del voluntariado en las entidades sociales se ha incrementado, el grupo de personas voluntarias que hace más de cinco años que están a la entidad ha pasado en un 36%, en el 2003, a un 43% en la actualidad.

El tiempo en que las personas contratadas están en las organizaciones ha variado en los últimos años. Un 50% de las personas contratadas no hace más de 2 años que están y un 29% hace menos de un año que están a la entidad. El año 2003 eran un 18% las personas que hacía menos de un año que estaban en la entidad.

Ha disminuido el número de personas contratadas que hace más 5 años que están a la organización. Se ha pasado de un 41%, el año 2003, a un 30%.

**GRÁFICO XXVI: Antigüedad de personas contratadas a la organización (en %)**





#### **11.4. Desarrollo de los equipos**

En este apartado se han considerado cuatro aspectos: las formas de contratación, la formación, la participación y la evaluación.

##### **Formas de contratación**

Los datos sobre contratación se han analizado teniendo en cuenta dos variables: el tipo de contrato y la dedicación.

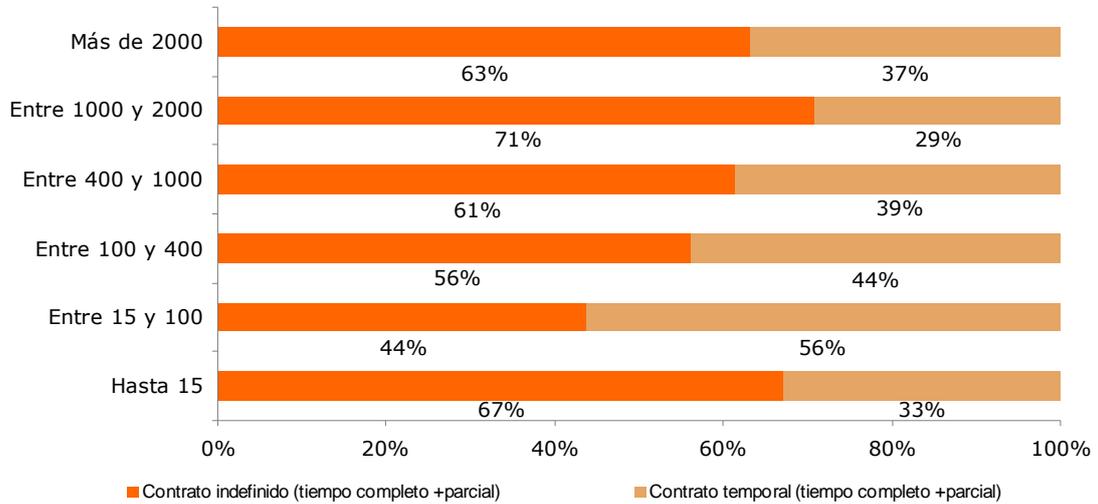
Se ha incrementado la contratación indefinida, pasando de un 60% el año 2003 a un 67% en la actualidad. Se trata de un volumen de contratación indefinida parecida al del conjunto de la economía del Estado (68% según datos del INE en el año 2007).

La contratación temporal sólo supera la indefinida en las organizaciones que tienen entre 100.000 y 400.000 euros de presupuesto.

La contratación a tiempo parcial también se ha incrementado. Actualmente, un 39% de la contratación es de tiempo parcial. El índice de contratación a tiempo parcial continúa siendo más alto que el del conjunto de la economía del Estado (un 12% el año 2007).

Y a nivel de contratos a tiempo completo se observa que el 70% de los contratos indefinidos son de esta modalidad.

**GRÁFICO XXVII: Grado de temporalidad de los contratos según volumen presupuestario (en %)**



n= 560

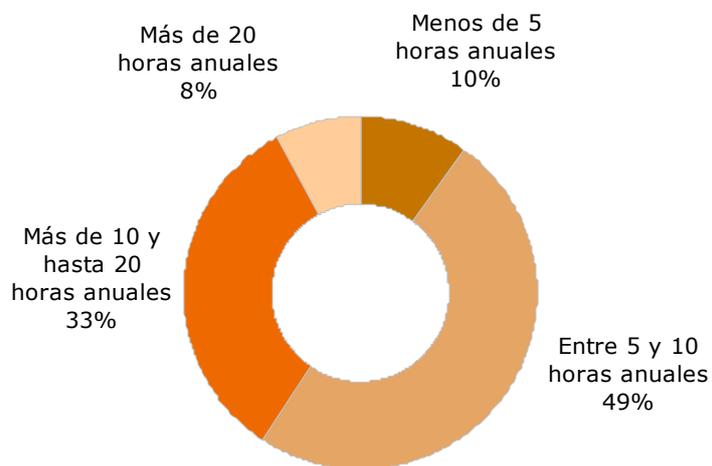
## Formación

"Se necesita un profesional muy polivalente, o sea, personas que sean flexibles, que se adapten al cambio, que estén dispuestas a una formación continuada. (...) Tiene que ser la organización la que facilite estos canales de formación del personal; tiene que ser una organización lo bastante activa como para tener este capital humano y saber ofrecer a las personas diferentes opciones".

*Extracto de una entrevista.*

Una de las **claves** para el desarrollo de los equipos es la formación. Numerosas personas entrevistadas han hecho referencia a la importancia de este elemento. Por una parte, vinculan su importancia al proceso de profesionalización que está viviendo el sector. **Por** la otra, también hacen referencia a la flexibilidad, a la especialización que se necesita en algunos tipos de actividades de las entidades.

**GRÁFICO XXVIII: Horas anuales dedicadas a formación de personas contratadas (en %)**



n= 788

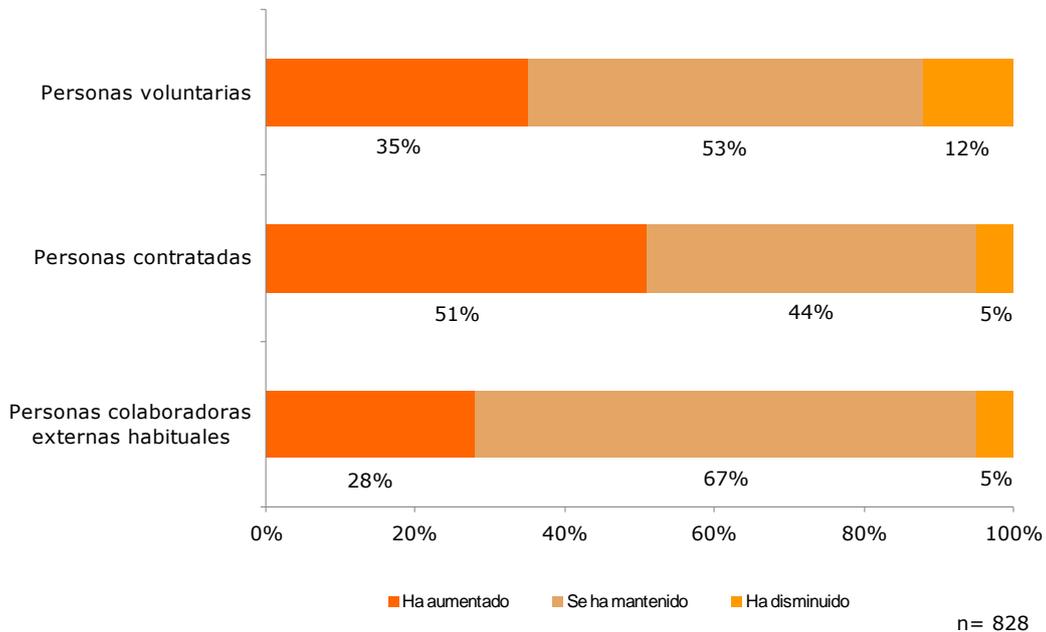
## 11.5. Evolución de los equipos y previsiones

### Evolución

Como se ha dicho, el número de personas contratadas se ha doblado en los últimos años.

Un 51% de las entidades afirman que han incrementado el número de personas contratadas. En el caso del voluntariado, un 35% de las organizaciones también afirman que ha crecido el número de personas voluntarias a su entidad.

**GRÁFICO XXIX: Evolución del número de personas contratadas, voluntarias y colaboradoras autónomas (en %)**

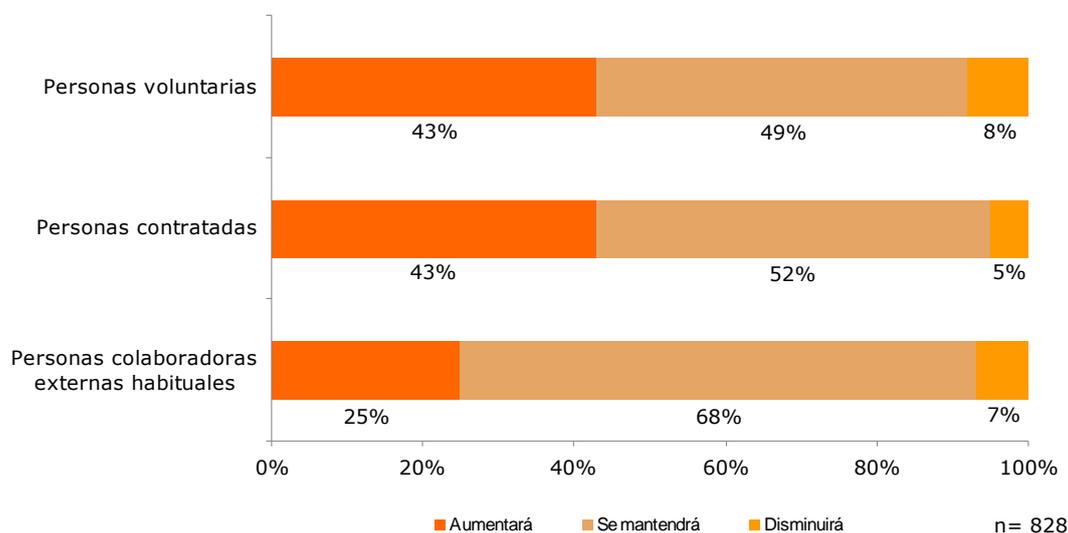


El incremento de personas contratadas ha sido más acentuado en las organizaciones que tienen más de 100.000 euros de presupuesto anual. Así, un 31% de las entidades en que ha aumentado el número de personas contratadas tienen entre 100.000 y 400.000 euros, y un 22% tienen entre 1 i 2 millones de euros.

### Perspectivas

Des de les organitzacions socials, les perspectives de evolució en els propers anys en quant a persones contractades i voluntaries són similars en els dos col·lectius.

**GRÁFICO XXX: Previsión de evolución del número de personas contratadas, voluntarias y colaboradoras autónomas (en %)**



#### Personas voluntarias

Un 62% de las entidades de personas inmigradas, un 51% de las que trabajan en el ámbito de salud y un 55% de las que se dedican a la vez a varios colectivos consideran que incrementarían el número de personas voluntarias en los próximos años.

A la vez, las organizaciones de los tramos presupuestarios más bajos son los que tienen más expectativas de incrementar el número de personas voluntarias. Un 50% de las organizaciones que esperan que incremente el número de personas voluntarias tienen hasta 100.000 euros de presupuesto.

#### Personas contratadas

Las perspectivas en la evolución de las personas contratadas se encuentran en parte vinculadas al desarrollo de la Ley de Servicios Sociales y también de la Ley de promoción de la autonomía personal y de atención a las personas en situación de dependencia. Ambas tendrán seguramente una influencia significativa en la evolución de la contratación en las organizaciones sociales catalanas.

Las entidades que tienen expectativas de incremento de personas contratadas son, en primer lugar, el 56% de las entidades de personas con discapacidad seguidas del 49% de las de personas inmigradas y del 45% de las que trabajan con el cuarto mundo.



Las entidades que se encuentran en tramos presupuestarios intermedios son a menudo las que están inmersas en procesos de crecimiento. Es lógico, pues, que un 26% de las organizaciones que creen que aumentará el número de personas contratadas tenga entre 100.000 y 400.000 euros de presupuesto.

"Quizás eso sí que ha variado con los años. Ahora miramos que los coordinadores sean mucho más especializados en más cosas, antes era la psicóloga de equipo la que se encargaba de su equipo, pero ahora es más difícil, hay mucha competencia, se tiene que encontrar dinero, este coordinador tiene que ser más capaz de valorarlo todo en general; económicamente, tiene que tener más autonomía. Tiene que tener un poco más de mira general".

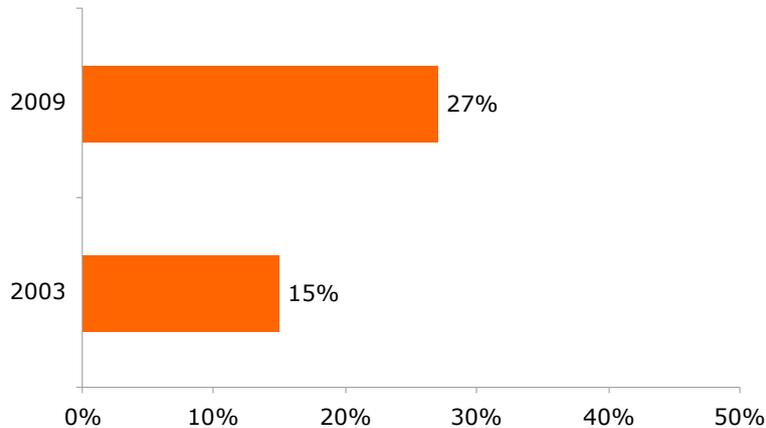
*Extracto de una entrevista.*

### **11.6. Políticas de gestión de personas**

El número de personas remuneradas en el sector se ha doblado (ver el capítulo Las cifras globales) y, a medida que crece, cada vez tiene más sentido para las entidades la creación de una política de gestión y desarrollo de personas. Se trata de disponer de un marco común para el desarrollo de las acciones, desde el momento previo a la incorporación de la persona a la organización y hasta su desvinculación.

En la actualidad, un 27% de las entidades cuentan con una política de gestión de personas, mientras que el año 2003 eran un 15% las que la tenían. Un 42% de las organizaciones de entre 1 y 2 millones de euros tienen una política desarrollada y en el caso de las de más de 2 millones de euros las que ya tienen representan un 62%.

**GRÁFICO XXXI: Organizaciones que disponen de una política de gestión y desarrollo de personas (en %)**



n 2003= 650

n 2009= 482

Iría bien poder tener una buena gestión del voluntariado, pero eso significa que alguien tendría que decir: yo soy responsable. Hace falta un proyecto en este sentido, pero de momento vamos poco a poco".

*Extracto de una entrevista.*

En la actualidad, todavía es bajo el número de entidades que dispone de un área de gestión de personas que sirve para determinar la estrategia y las acciones en este ámbito. La atención a las personas usuarias ha concentrado históricamente la mayoría de los esfuerzos de las entidades y el desarrollo de las diferentes áreas de la organización ha estado muy vinculado a este hecho. En algunas entrevistas se ha resaltado la necesidad de crear un área específica para la gestión y el desarrollo de las personas, atendiendo sobre todo el crecimiento del número de personas contratadas.

"Las entidades, al ir especializándose, buscarán también esta especialización profesional. Eso conlleva que los aspectos misionales pesarán, pero no tanto como los aspectos profesionales. Ahora, cuándo hacemos un proceso de selección, claro está que miras que sea una persona con valores, que sea una persona que tenga experiencia en el campo, que tenga vivencia en el terreno y en el sector, que tenga conocimiento del tema, por descontado. Y, además, que sea una persona que traspase estos valores".

*Extracto de una entrevista*

La incorporación de personas remuneradas es ya una realidad para muchas organizaciones. Hay otras entidades, sin embargo, que o bien están ya evolucionando hacia la profesionalización o bien creen que tienen que avanzar hacia ella. Bastantes reflexiones de las organizaciones giran en torno a este hecho y de las nuevas cuestiones que plantea.

Hay una preocupación por el mantenimiento del equilibrio necesario entre la eficacia y la vivencia y el compromiso con los valores organizativos.

Además, las organizaciones necesitan adaptarse a nuevas realidades y, por lo tanto, las personas tienen que ser flexibles. Entre otros, se busca en los perfiles de personas remuneradas un alto grado de polivalencia, capacidad de aprendizaje y de desarrollar diferentes tipos de competencias dentro de la organización, la disponibilidad para la formación continuada, etc. Cada relación laboral tiene que procurar que se dé una aportación mutua consiguiendo que la persona, por un lado, se sienta satisfecha en la organización y, por el otro, que sea eficiente en su trabajo.

La gestión de las personas voluntarias y remuneradas no siempre se realiza desde una misma área. El proceso de estructuración también se ha dado en el área de gestión de voluntariado. Muchas organizaciones encuentran que sería idóneo tener una persona responsable de velar por el voluntariado y por su desarrollo en la entidad.

### 11.7. Retos

Los principales retos identificados en relación a las personas remuneradas son los siguientes:

"Los retos son, por una parte, acabar el proceso de creación de una estructura profesional, con todo lo que eso representa. (...) Está el reto de no perder la parte asociativa para reforzar una estructura profesional que básicamente tiene que prestar servicios".

*Extracto de una entrevista.*

"Los profesionales del sector social tienen que ser eso, profesionales. Tenemos que ser capaces de hacer deseable trabajar al tercer sector social con unas buenas condiciones laborales y con unas condiciones intangibles muy atractivas. (...) Tenemos que conseguir equipararnos tanto a empresas como a administraciones públicas pero al mismo tiempo manteniendo los factores diferenciales. Estos factores diferenciales son mucho más atractivos que el que pueden ofrecer hoy en día o en el futuro la administración pública y la empresa privada. Hay que ser conscientes de que las personas quieren tener itinerario profesional, quieren tener puertas abiertas, la gente joven ahora no tiene aquella mentalidad de de por vida. (...) Habría que definir unas bases de valores y concepciones".

*Extracto de una entrevista.*

-Buscar un equilibrio en el crecimiento. El crecimiento tiene que ir de la mano de la identificación y la presencia de los valores organizativos, tanto en las actividades del día a día como en la gestión interna. Las personas que forman parte de una entidad se tienen que sentir parte del proyecto. En estas nuevas estructuras, el voluntariado tiene que continuar estando presente.

-Avanzar hacia un marco laboral común por la acción social. Actualmente existen múltiples convenios colectivos dentro del sector (el del ocio, colectivos en situación en riesgo, etc.). Cada vez se ve más necesaria la creación de uno o diversos convenios que sirvan de marco en el Tercer Sector Social para disponer de un modelo de relaciones laborales propio; a la vez que para crear mejores condiciones generales de trabajo para las personas contratadas por el sector. El marco laboral tendría que contribuir a la estabilización de los equipos.

-Motivar y fidelizar el equipo humano. El desarrollo de proyectos organizativos con



alicientes para las personas que están trabajando o hacen voluntariado en el sector, probablemente, contribuirá a una mayor fidelización de los equipos y, también, atraerá nuevos buenos profesionales. La mejora de condiciones, la formación continua y la motivación son algunos de los ejes del trabajo de

las entidades para conseguir equipos fidelizados, comprometidos e implicados con la entidad. Como consecuencia de la menor rotación se incrementaría la capacidad de retener el talento.

"Lo que tendría que mejorar en nosotros es la capacidad de evaluar sus competencias, sobre todo las competencias de actitud (...) Hay que tener instrumentos. Sí que es importante la competencia más profesional, pero lo que es la competencia actitudinal, el que es la responsabilidad en el lugar, la empatía, la iniciativa, todos estos aspectos que muchas veces marcan la diferencia entre dos profesionales, tienen que poder ser evaluados".

*Extracto de una entrevista.*

-Potenciar la formación continua. La formación es un elemento clave para desarrollar los equipos remunerados y se tendría que contemplar dentro de la política de gestión y desarrollo de personas. Sería bueno que se orientara al desarrollo de todo tipo de

competencias y tendría que ayudar a hacer que todos los perfiles profesionales fueran capaces de trabajar con criterios de eficiencia.

- Sistematizar la evaluación de los equipos en la gestión y desarrollo de las personas. Hay que diseñar instrumentos de evaluación específicos del sector que permitan avanzar en la valoración de las competencias y actitudes de las personas en el si de las organizaciones.

Los retos identificados en relación al voluntariado son:

-Impulsar la gestión del voluntariado. Hay que avanzar hacia una visión global en la gestión del voluntariado y la existencia de una persona que se hace responsable contribuiría a garantizar el encaje entre las expectativas de las personas y las de la entidad. Al mismo tiempo, situaría internamiento al voluntariado como elemento estratégico para la consecución de la misión.

-Clarificar los roles y las responsabilidades. Importancia de clarificar las funciones y responsabilidades de los perfiles nuevos, de los existentes y de las personas contratadas, así como la creación espacios comunes de participación ayudarían a hacer que hubiera una buena relación entre todas ellas y a comprender las diferencias con respecto al rol de cada uno de las personas.

-Incorporar nuevos perfiles de voluntariado. La aparición de nuevos perfiles de personas voluntarias plantea un reto de coexistencia con el resto de perfiles presentes en las entidades.

-Innovar en las formas de colaboración. Las organizaciones tendrían que innovar tanto a la hora de incorporar nuevos



perfiles de voluntariado en sus actividades como en posibilitar nuevas formas de colaboración.

**Ideas clave:**

- En la actualidad, la media del sector presenta un equipo formado por 84 personas: 56 personas voluntarias, 23 personas contratadas y 3 personas colaboradoras
- Las organizaciones sociales cuentan mayoritariamente con voluntariado en sus equipos (83%).
- Un 29% del voluntariado dedica más de 10 horas a la semana a las entidades sociales.
- ha habido un creciente proceso de profesionalización en los últimos años. Actualmente son un 62% las entidades sociales que tienen personas contratadas, mientras que el año 2003 representaban un 48%.
- Las entidades que trabajan con personas con discapacidad (46%) y con infancia y juventud (26%) son las que tienen el mayor número de personas contratadas. Las organizaciones de mujeres (70%), las que trabajan con personas inmigradas (66%) y las de gente mayor (63%) son las que menos personas contratadas tienen en sus equipos.
- Hay una presencia mayoritaria de mujeres tanto con respecto al voluntariado (66%) como al equipo remunerado (73%). La presencia de hombres en los equipos de voluntariado se ha incrementado: ha pasado de un 24%, en el 2003, a un 34% en la actualidad.
- El 41% del voluntariado tiene más de 50 años, en el 2003 representaban el 35%. Y la edad de las personas contratadas en la actualidad está de 35 años o menos en el 55% del conjunto.
- La contratación indefinida ha pasado de representar un 60%, en el 2003, a un 67% en la actualidad. Un 39% de la contratación se hace a tiempo parcial.
- Un 27% de las organizaciones sociales disponen de políticas de gestión de personas.

## 12. Los recursos económicos

El capítulo se centra en torno a los recursos económicos de las entidades del Tercer Sector Social y se analiza su volumen económico y presupuestario, los tipos de financiación que tienen, sus fuentes de ingresos y los gastos. Finalmente, también se hace referencia a los instrumentos de gestión de tesorería que se utilizan.

Los datos que se han utilizado para elaborar este capítulo tienen en cuenta el último ejercicio cerrado en el momento de hacer el trabajo de campo, que ha sido el año 2007.

### 12.1. Volumen económico y presupuestario

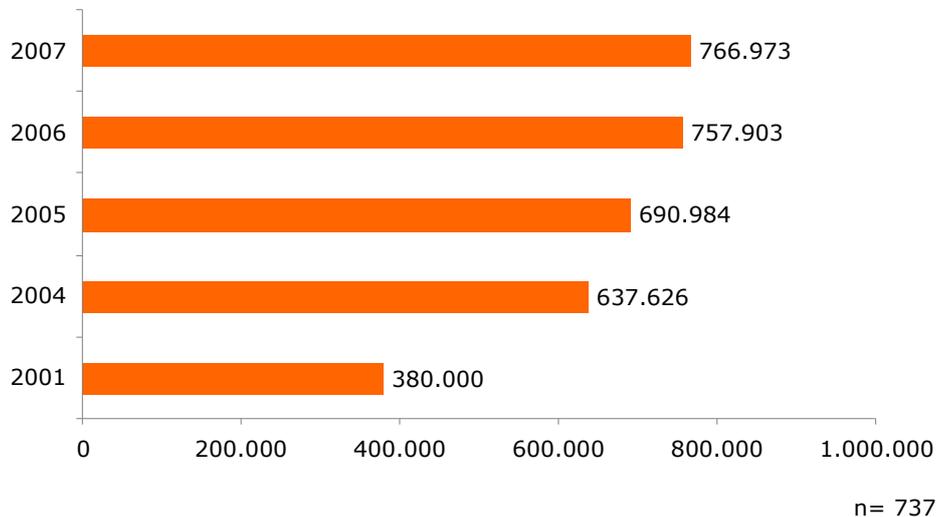
La heterogeneidad que existe en las actividades de las organizaciones del Tercer Sector Social catalán se traslada también al ámbito presupuestario.

El crecimiento en el conjunto de la dimensión económica que representa el Tercer Sector Social (que ha pasado del 1% del PIB catalán en el 2003 a situarse cerca del 3% del PIB el año 2007) queda reflejado al analizar la evolución del volumen presupuestario de las organizaciones en los últimos años.

Un pequeño grupo de organizaciones tienen una dimensión que está mucho por encima de la media del sector. Estas entidades se han extraído a la hora de hacer algunos análisis estadísticos con el fin de no sesgar la fotografía del sector. Hay fundaciones que superan los 25 millones de euros de presupuesto anual. Y en el caso de alguna entidad singular está en torno a los 40 millones de euros. Se trata de entidades que, en muchos casos, tienen una larga trayectoria y/o que han crecido mucho en los últimos años de consolidación del sector.

El presupuesto medio de las organizaciones se ha doblado desde el año 2001. Se ha pasado de tener 380.000 euros por término medio a disponer de un presupuesto medio más de 766.000 euros.

**GRÁFICO XXXII: Evolución del presupuesto medio de las organizaciones en el tercer sector (euros)**



Fuente: Datos 2001, Llibre Blanc del tercer sector cívico-social y datos del 2004 al 2007, Anuario 2009.

El año 2007 el presupuesto medio de las organizaciones de personas inmigradas era el más bajo. Este hecho es lógico si se tiene en cuenta que la mayoría de estas organizaciones son estructuras muy jóvenes que en muchos casos no tienen personas contratadas. Concretamente, han pasado de tener 86.322 euros el año 2004 a tener 96.987, como media, el año 2007.

Las organizaciones de personas con discapacidad y de las que trabajan con adicciones son las que tienen los volúmenes presupuestarios más elevados. El hecho de tener un presupuesto medio mayor está probablemente relacionado con el tipo de atención que realizan muchas de estas entidades, que requieren de recursos materiales y de un equipo técnico más numeroso.

**TABLA XII: Evolución del presupuesto medio de organización por subsectores (euros)**

	2007	2004	% de variación
Adicciones	1.147.849	909.541	26%
Mujeres	177.367	102.182	74%
Gent mayor	302.564	274.149	10%
Infancia y juventud	665.890	563.258	18%
Personas con discapacidad	1.443.170	1.125.406	28%
Personas inmigradas	96.987	86.322	12%
Cuarto mundo	869.805	913.888	-5%
Salud	341.422	222.515	53%
General y otros	848.137	444.195	91%
Total	766.973	637.626	20%

n= 737

Otro elemento destacable es la disminución muy importante del número de entidades que tienen hasta 15.000 euros de presupuesto. Se ha pasado de un 42% el año 2001 a un 27%.

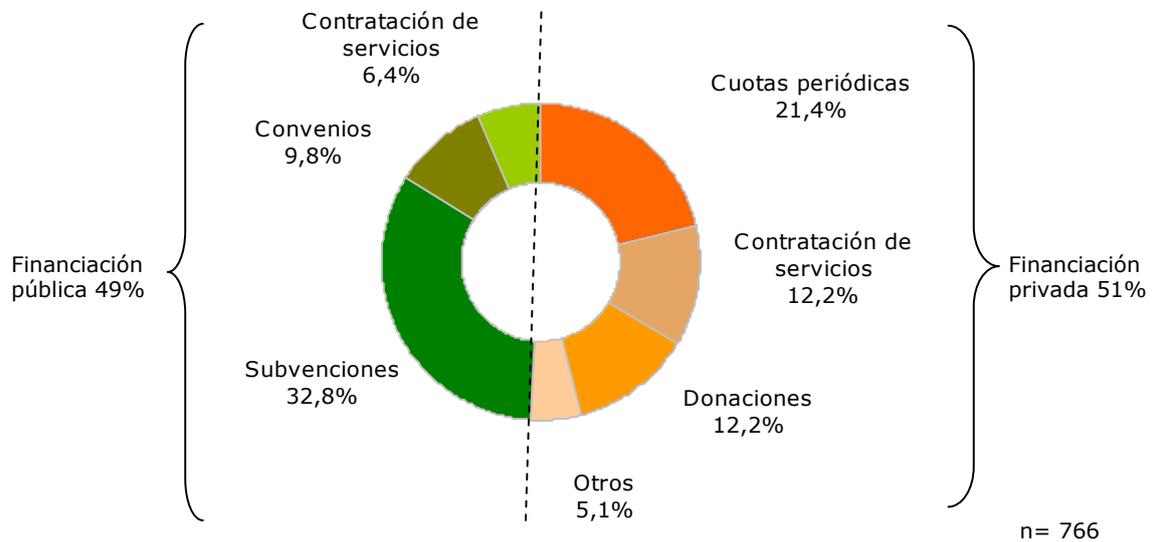
Por otra parte, se ha producido un crecimiento del número de entidades que tienen entre 1 y 2 millones de euros. Del 7% que había en el 2003 se ha pasado a un 12%.

## 12.2. Tipo de financiación

El avance de las organizaciones del Tercer Sector Social está ligado a la evolución en los diferentes tipos de financiación que tienen las entidades. Las entidades muestran, tal como se verá durante el capítulo, bastante heterogeneidad con respecto a la procedencia de sus fondos.

En términos globales se da casi un equilibrio en la procedencia de fondos públicos y privados con un 49% de financiación pública y un 51% de financiación privada.

**GRÁFICO XXXIII: Dato global del porcentaje de financiación público/privado (en %)**

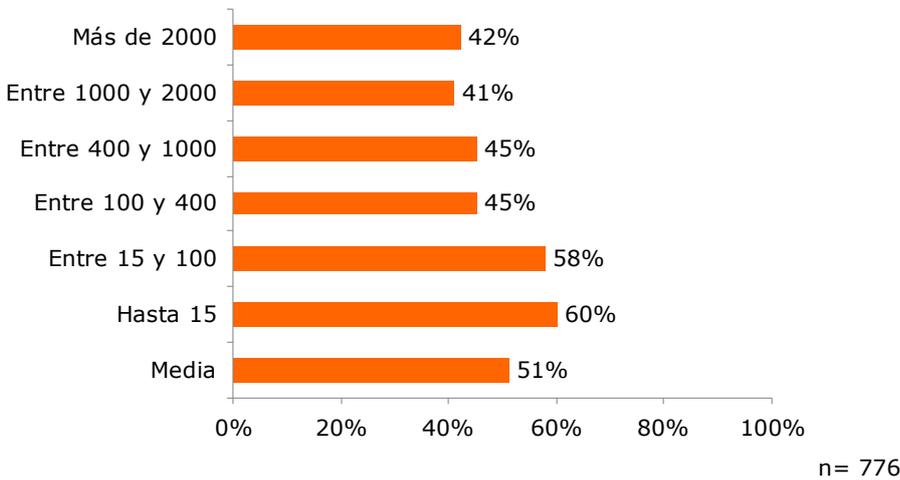


Las organizaciones de menor dimensión cuentan con más financiación privada. El pago de cuotas, habitual en muchas de estas organizaciones, puede ser una de las causas de esta diferencia. Las entidades que tienen hasta 15.000 euros se sitúan en un 60% de financiación privada y las que tienen entre 1 y 2 millones de euros tienen un 41%.

"Hay una voluntad clara de independencia del poder público. (...) No queremos ser una entidad prestamista de servicios como tal. Podemos prestar servicios públicos, podemos prestar servicios con vocación de servicio público, pero no somos una entidad prestamista de servicios. Y eso nos obliga a buscar fuentes de financiación privadas diferentes a las actuales".

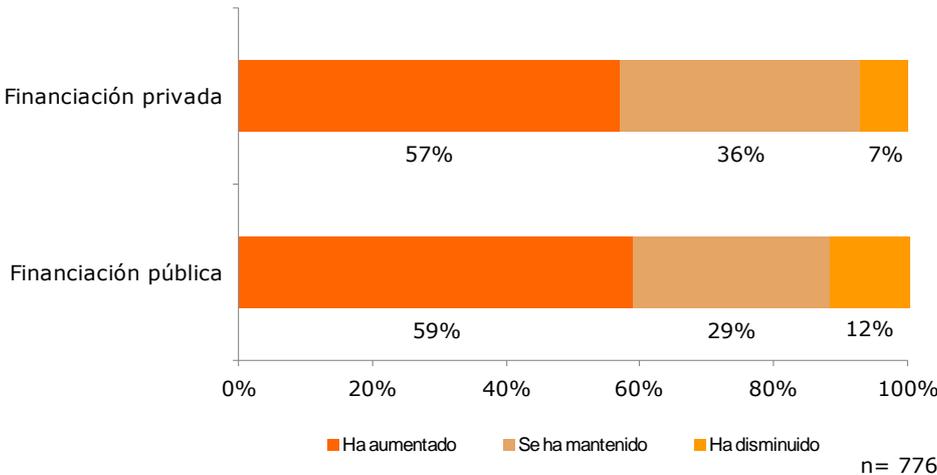
*Extracto de una entrevista*

**GRÁFICO XXXIV: Financiación privada según volumen presupuestario de la organización (en miles de euros, en %)**



De manera coherente con el crecimiento global del Tercer Sector Social en este periodo, se ha producido un incremento equilibrado de todos los tipos de financiación, tanto el privado (en un 57% de los casos) como el público (en un 59% de los casos).

**GRÁFICO XXXV: Evolución de la financiación público/privado en los últimos tres años (en %)**



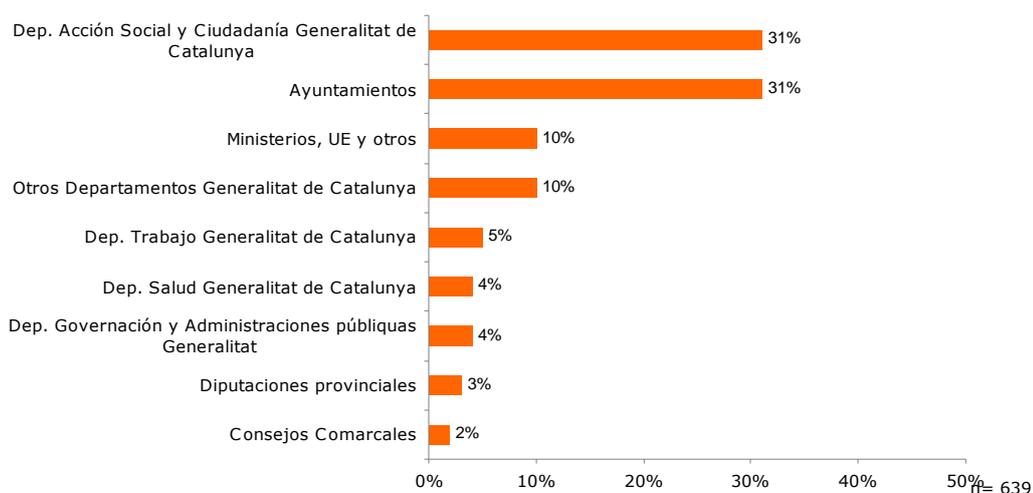
Al preguntar sobre el futuro de la financiación, en cualquiera de las dos opiniones predominantes continúa la visión equilibrada entre la financiación pública y la privada, mientras que un 45% espera que se incrementen los dos tipos de financiación, un 41% cree que se mantendrán.

### 12.3. Análisis de los ingresos

#### Fuentes de financiación pública

Hay dos actores principales en la financiación pública: el Departamento de Acción Social y Ciudadanía y los ayuntamientos. En los dos casos el número de organizaciones que reciben fondos de estas administraciones son similares, representa un 31% en cada caso.

**GRÁFICO XXXVI. Fuentes de financiación pública de las entidades (en %)**



"Queremos ser una federación potente, tener una relativa dependencia económica de la administración, mucha dependencia con respecto a las políticas, eso sí. Pero económicamente tenemos que poder estar tranquilos".

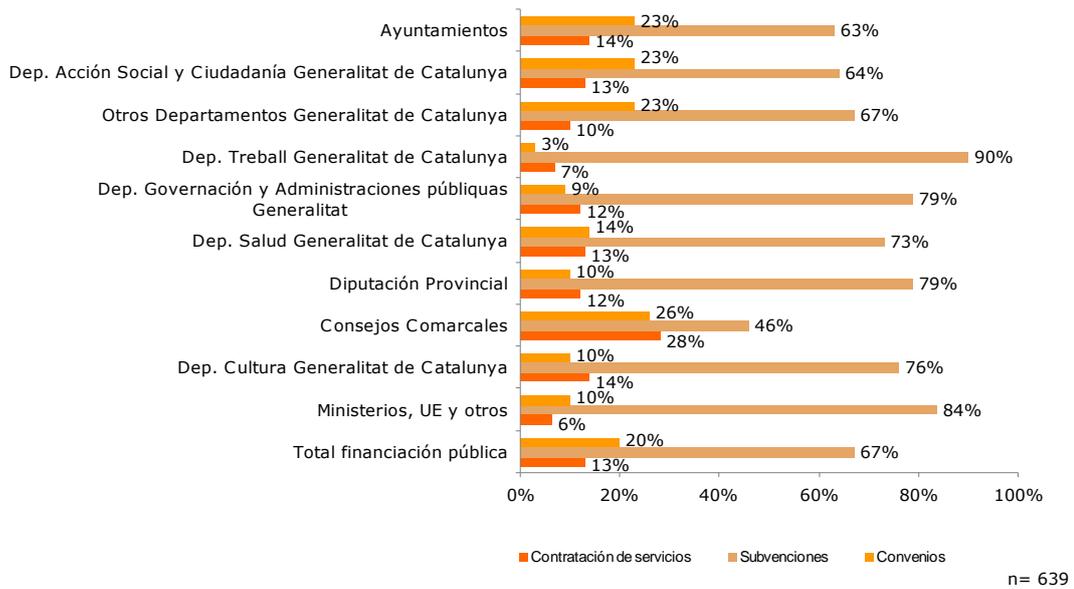
*Extracto de una entrevista*

Los convenios han tenido un crecimiento continuado en los últimos años y ya representan el 23% de la financiación pública recibida por las entidades. Es un dato positivo que indica que las entidades disponen de una financiación más estable que la fórmula habitual de las subvenciones.

Destaca el reparto que se da en los consejos comarcales, donde un 26% de la financiación recibida desde esta administración proviene de convenios y un 28%, de contratos públicos.

Posteriormente, en el capítulo sobre las relaciones con las administraciones públicas se profundizará sobre las formas de relación que han sido más habituales para las organizaciones (independientemente del nivel de la administración en qué se dan).

**GRÁFICO XXXVII: Formas de financiación pública (en %)**

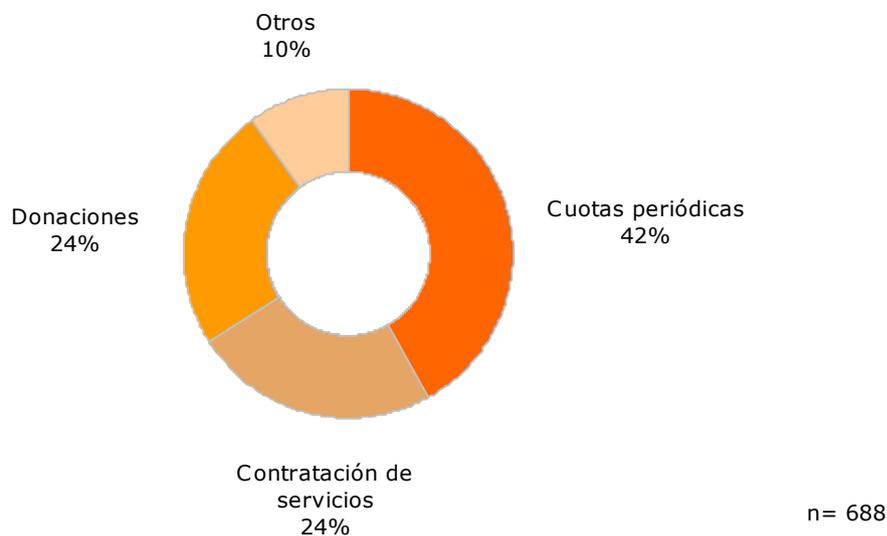


### Fuentes de financiación privada

Las entidades tienen múltiples fuentes de financiación privada: las cuotas de personas asociadas y de donantes regulares, los contratos por prestación de servicios, las donaciones privadas, etc.

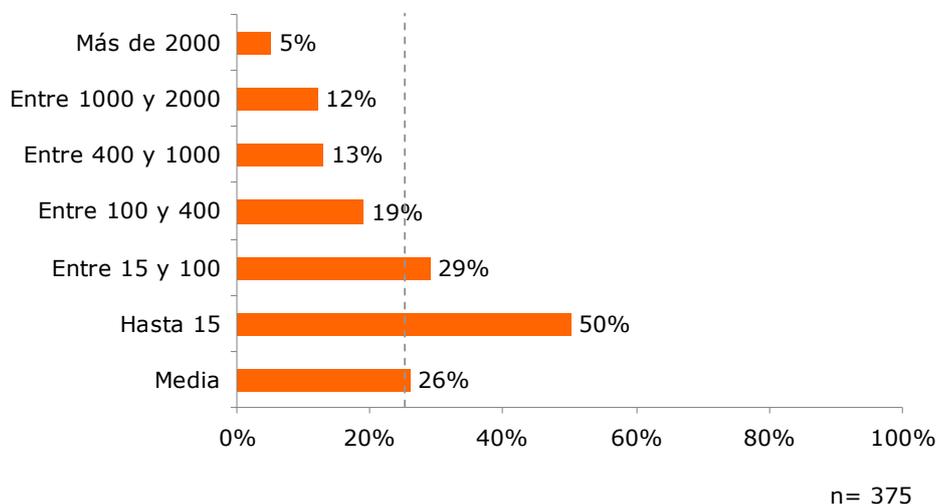
Un 42% de los fondos privados que reciben las entidades proviene de las cuotas periódicas, mientras que la contratación de servicios representa un 24%.

**GRÁFICO XXXVIII: Media de fuentes de financiación privada (año 2007, en %)**



La procedencia de los fondos privados varía mucho según la dimensión presupuestaria de la organización. Así las cuotas tienen una mayor relevancia a las organizaciones pequeñas. Un 64% de los fondos que reciben las organizaciones de menos de 15.000 euros proviene de las cuotas periódicas. En cambio, a medida que se incrementa la dimensión presupuestaria esta proporción se reduce progresivamente. En el caso de las entidades de más de 2 millones de euros sólo representan un 18% del presupuesto anual.

**GRÁFICO XXXIX: Entidades con ingresos de cuotas de personas asociadas según volumen presupuestario (en %, en miles de euros)**



Las cuotas periódicas representan el ingreso privado más importante para las entidades de mujeres (56%) y de personas inmigradas (50%). En cambio, para las de cuarto mundo representan un 22%.

La contratación de servicios es la fuente de ingresos más importante para entidades de dimensión media-grande. Representa el 70% de los ingresos privados de las organizaciones con un volumen presupuestario entre 400.000 y 2 millones de euros. En el caso de las organizaciones de más de 2 millones de euros llega hasta un 47%.

La contribución de las cuotas periódicas representa un 64% de la financiación privada de las organizaciones sociales con un volumen presupuestario hasta 15.000 euros.

Las donaciones de instituciones privadas, muchas de ellas provenientes de entidades del propio Tercer Sector, representan el ingreso privado mayor para las organizaciones de cuarto mundo (un 41%).

**TABLA XIII: Procedencia de los fondos privados de la organización según volumen presupuestario (en %, en miles de euros)**

	Hasta 15	Entre 15 y 100	Entre 100 y 400	Entre 400 y 1000	Entre 1000 y 2000	Más de 2000	Total
Contratación de servicios	7	18	29	34	36	47	24
Donaciones	22	27	30	26	19	23	25
Cuotas periódicas	64	44	32	28	29	18	40
Otros	7	11	8	12	16	12	10

n= 688

**TABLA XIV: Procedencia de los fondos privados de la organización según colectivo (en %)**

	Adicciones	Mujeres	Gente mayor	Infancia y juventud	Personas con discapacidad	Personas inmigradas	Cuarto mundo	Salud	General y otros	Total
Contratación de servicios	18	14	29	22	27	10	29	14	38	24
Donaciones	28	14	14	19	25	29	41	39	16	24
Cuotas periódicas	38	56	44	50	36	50	22	38	40	42
Otros	17	16	13	8	12	10	8	8	7	10

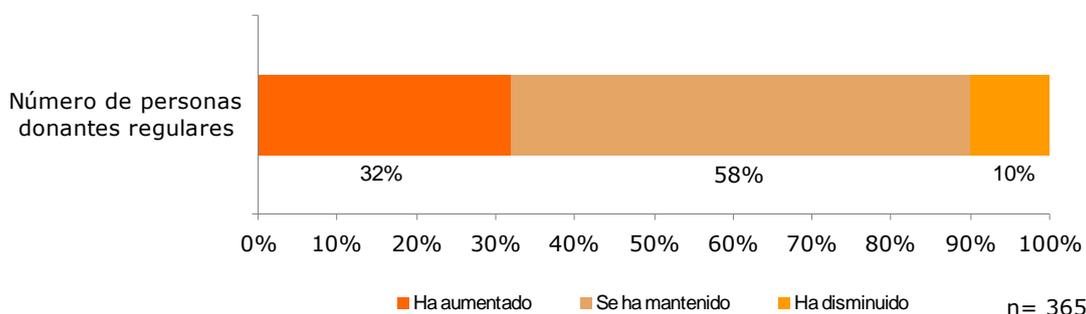
n= 688

### Donaciones

La media de donantes regulares de las entidades se sitúa en 509 personas y la de puntuales, en 171. Además, las entidades tienen de media 4 fundaciones donantes y 2 obras sociales de cajas de ahorros.

Un 58% de las organizaciones creen que se ha mantenido el número de personas donantes en los últimos tres años y, por lo tanto, no se han producido cambios significativos en este sentido.

**GRÁFICO XL: Evolución del número de personas donantes en los últimos tres años (en %)**



## 12.4. Análisis de los gastos

El análisis de los gastos se ha hecho desde dos perspectivas:

-según su naturaleza: es decir, si se trata de compras, de personal, de suministros, etc.

-según su finalidad: en función de si se destinan a las actividades o los servicios de la entidad o bien si son estructurales.

### Gastos según la naturaleza

El gasto de personal es el que representa una parte más importante dentro del conjunto de gastos de las entidades (un 45% del total). A las entidades de más de 400.000 euros es más del 60% del total. En cambio, la baja presencia de personal remunerado a las organizaciones más pequeñas hace que se sitúe en un 14% en entidades de hasta 15.000 euros.

En las organizaciones más pequeñas, las compras representan un porcentaje bastante elevado sobre el gasto total. En las entidades de hasta 15.000 euros de presupuesto es un 37% mientras que en las de más de 100.000 euros oscila entre el 12 y el 15%.

**TABLA XV: Gastos según su naturaleza según presupuesto (en %, en miles de euros)**

	Total	Hasta 15	Entre 15 y 100	Entre 100 y 400	Entre 400 y 1000	Entre 1000 y 2000	Más de 2000
Personal	46	14	36	55	61	61	65
Compras	20	37	27	13	12	12	15
Subministramientos (electricidad, agua,...)	7	8	8	8	6	6	4
Servicios externos (gestores, auditores,...)	11	12	11	12	11	10	8
Otros	16	29	18	12	10	12	8

n= 501

**TABLA XVI: Gastos según la naturaleza y el colectivo destinatario (en %)**

	Addiciones	Mujeres	Gente mayor	Infancia y juventud	Personas con discapacidad	Personas inmigradas	Cuarto mundo	Salud	General y otros	Total
Personal	49	27	36	47	56	30	48	36	47	45
Compras	17	28	28	29	16	27	18	18	18	21
Subministramientos (electricidad, agua,...)	14	5	4	5	7	9	8	11	9	7
Servicios externos (gestores, auditores,...)	12	10	16	10	11	9	9	14	9	11
Otros	8	29	17	9	11	24	18	22	16	15

n= 501

### Gastos según la finalidad

Los gastos de estructura representan menos de una cuarta parte del presupuesto de las entidades si se hace el análisis según la finalidad del gasto. Por gastos de estructura se entienden aquellos gastos destinados al funcionamiento organizativo.

Como media, el 22% de los gastos de las organizaciones está dedicado a la estructura de la entidad y el 78% restante a las actividades y proyectos que se desarrollan.

Las organizaciones que tienen entre 100.000 y 400.000 euros de presupuesto son las que tienen el mayor gasto de estructura (un 27%). Éste hecho puede estar relacionado con qué muchas de estas entidades se encuentran en momentos de crecimiento organizativo.

**TABLA XVII: Gastos según su finalidad y según volumen presupuestario (en %)**

	Total	Hasta 15	Entre 15 y 100	Entre 100 y 400	Entre 400 y 1000	Entre 1000 y 2000	Más de 2000
Directamente por actividades o servicios	78%	82%	76%	73%	74%	81%	82%
Por estructura	22%	18%	24%	27%	26%	19%	18%

n= 501

## 12.5. Uso de instrumentos de gestión de la tesorería

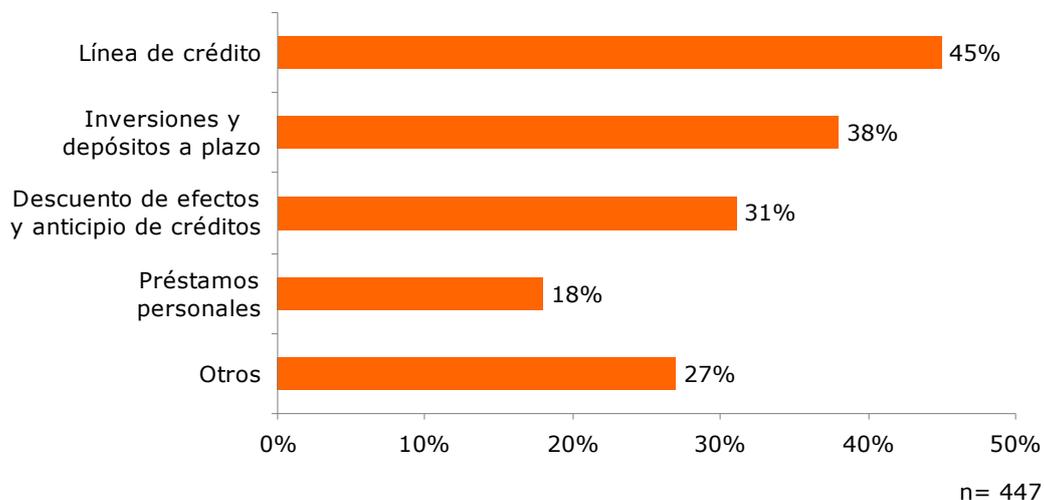
En el Tercer Sector, las dificultades de tesorería son habituales. Además, hay elementos del entorno que dificultan la gestión de la tesorería, como por ejemplo el retraso de los pagos públicos o la estacionalidad de los servicios (concentración en una determinada época del año).

También hay causas internas de las propias organizaciones como la necesidad de mejorar la gestión financiera o la mencionada falta de solidez de la economía de las entidades.

Algunas entidades han avanzado en el uso de los instrumentos de tesorería superando una situación más habitual en el pasado como los préstamos personales. En los últimos años se ha avanzado en la relación con las entidades bancarias y se han mejorado los procesos de negociación

Las líneas de crédito son el instrumento de gestión financiera más utilizado por parte de las organizaciones del Tercer Sector Social. Un 45% de las entidades las utilizan. Su uso se hace más habitual a medida que crece el presupuesto organizativo y supera el 60% de casos en las organizaciones que tienen más de 400.000 euros de presupuesto. Las inversiones y los depósitos a plazo son la segunda herramienta más utilizada y las utilizan un 38% como las entidades.

**GRÁFICO XLI: Organizaciones que han utilizado instrumentos de tesorería (en %)**

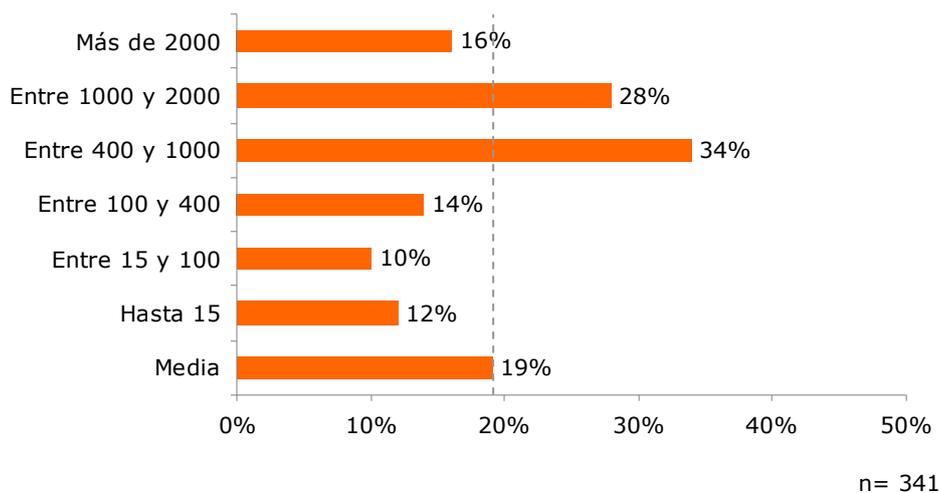


Las entidades acostumbran a tener bastante complicado el acceso a instrumentos de gestión de la tesorería. Así se percibe si se analiza el uso y su frecuencia en los diferentes tramos presupuestarios.

Los préstamos personales todavía se utilizan en las organizaciones que tienen un volumen presupuestario entre 400.000 y 2 millones de euros. Un 34% de las entidades que tienen entre 400.000 y 1 millón de euros lo utilizan para resolver los problemas de tesorería. Eso representa casi al doble del uso media, que es de un 19%.

Probablemente, entre las organizaciones que tienen de 400.000 a 1 millón de euros de presupuesto hay muchas entidades que se encuentran en fase de crecimiento y que necesitarían acceder en otros instrumentos más complejos para la gestión de la tesorería.

**GRÁFICO XLII: Organizaciones que han utilizado préstamos personales según volumen presupuestario (en %, en miles de euros)**



Hay un 69% de entidades que nunca ha utilizado el descuento de efectos y el anticipo de crédito a la vez que un 55% de las organizaciones tampoco ha hecho uso de líneas de crédito.

## 12.6. Retos

Las organizaciones del Tercer Sector Social se encuentran con retos diversos en este ámbito:

-Obtener la financiación adecuada para la viabilidad de las entidades. Uno de los retos se centra en disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y financiar la estructura de la organización.

"Me gustaría una mayor valoración social de muchas cosas que hacemos, que permitiera unos márgenes un poco más elevados a la prestación de servicios. Y me gustaría crecer para que los márgenes generales nos permitieran vivir un poco más tranquilos".

*Extracto de una entrevista*

-Avanzar en sistemas de financiación más estables. Conseguir un mayor número de convenios con los diferentes niveles y ámbitos de las administraciones públicas. Ésta es una de las posibles vías de solución de la incertidumbre derivada de una financiación pública que se otorga

básicamente mediante subvenciones anuales.

-Diversificar las fuentes de financiación. La diversificación de las fuentes de financiación de las entidades implica la



consolidación de las mismas y la reducción de la incertidumbre de los recursos económicos.

-Buscar fórmulas para superar las dificultades de tesorería. La mejora en los ciclos de pago de las administraciones públicas contribuiría a resolver significativamente las dificultades de tesorería que sufren las entidades. Las instituciones bancarias tendrían que ser más sensibles con las organizaciones facilitándoles, entre otros, el acceso a los instrumentos de gestión de la tesorería.

**Ideas clave:**

- Los recursos económicos de las organizaciones del tercer sector social se han incrementado. El presupuesto medio anual de las organizaciones se sitúa en 766.000 euros. El año 2001 era de 380.000 euros
- El crecimiento de la financiación ha sido equilibrado entre fuentes públicas y privadas. La media de financiación pública es del 49% y la de financiación privada del 51%.
- La financiación pública a través de convenios se ha incrementado como tendencia. Las subvenciones siguen siendo la fórmula más habitual.
- Las entidades que tienen un presupuesto inferior a 15.000 euros han pasado de representar un 42%, en el 2001, al 27%, en el 2007. Las organizaciones que tienen un presupuesto entre 1 y 2 millones de euros representan un 12% (en el 2003, un 7%).
- La media de donantes regulares de las entidades se sitúa en 509 personas y la de donantes puntuales, en 171.
- Con respecto a la financiación pública, el 31% corresponde al Departamento de Acción Social y Ciudadanía y los ayuntamientos también representan otro 31%.
- La media de distribución de gastos es de un 22% dedicadas a estructura y de un 78% a actividades y proyectos.
- En las entidades que tienen un volumen presupuestario superior a los 400.000 euros, más del 60% de gasto se destina a costes de personal.
- Las organizaciones sociales hacen poco uso de los instrumentos de gestión financiera. Sólo Un 45% de las entidades utilizan líneas de crédito.

## 13. El trabajo para la mejora del funcionamiento organizativo

La mejora en el funcionamiento de las entidades es una responsabilidad colectiva de todas las personas que forman la organización.

A continuación, se profundiza sobre algunas cuestiones que se pueden trabajar transversalmente en la entidad: la estructuración organizativa, la planificación estratégica, la calidad y la evaluación, la medida del impacto, la comunicación y el uso de las TIC.

### 13.1. Estructuración organizativa

Los procesos de estructuración de las entidades van acompañados de un incremento en las necesidades para organizarse internamente, tanto para la realización de proyectos y actividades como en todos los temas relativos al funcionamiento organizativo.

La atención a las personas usuarias es uno de los ejes centrales del Tercer Sector Social. A menudo, desde las entidades se ha trabajado para mejorar en todos los aspectos relacionados con la atención directa. En cambio, la organización interna por ámbitos de trabajo, por áreas de especialización o por proyectos se ha extendido de forma general entre las organizaciones de mayor dimensión pero es todavía incipiente para entidades de dimensión media y pequeña.

Progresivamente, se plantean y aparecen nuevos temas que están más relacionados con la gestión organizativa que con la actividad: la coordinación y la comunicación entre las personas del equipo técnico y el voluntariado, el hecho de dar a conocer la entidad, las relaciones con otros agentes, la estructura de financiación organizativa, el fomento de la participación, etc.

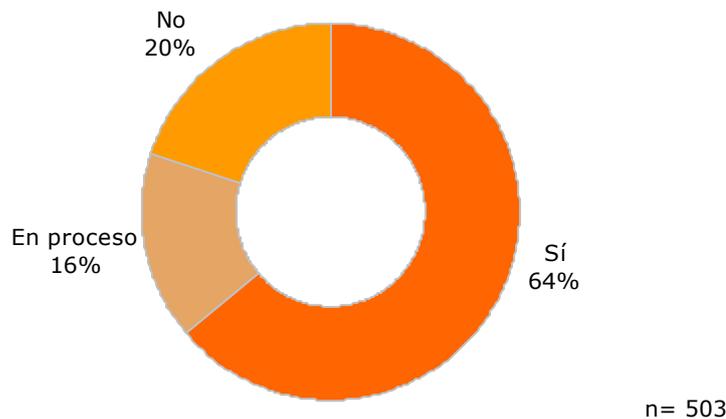
En este nuevo contexto han ido perdiendo importancia la sistematización, la creación de procesos internos y las nuevas herramientas de gestión más. La consecución del equilibrio entre la gestión organizativa, la atención a las personas y la actuación desde los valores organizativos es uno de los temas relevantes en que trabajan muchas entidades en la actualidad.

La sistematización y los procesos y las herramientas de gestión pueden contribuir bastante a la mejora de la eficacia, de la eficiencia y del funcionamiento global de las entidades (tanto a nivel de actividad como en el de gestión). Al mismo tiempo, permitirían conseguir una mejora de la competitividad del

conjunto del Tercer Sector Social y de su potencial de transformación social.

La creación de indicadores de funcionamiento de la entidad es uno de los pasos que se ha dado en este sentido. Un 64% de las entidades disponen de indicadores de funcionamiento y un 16% de las organizaciones está en proceso de crearlos. Un 48% de las organizaciones por debajo de los 15.000 euros no disponen de ellos pero en las entidades que superan los 100.000 euros de presupuesto hay más de un 80% en cada tramo presupuestario que sí que los utiliza.

**GRÁFICO XLIII: Existencia de indicadores de funcionamiento y actividad (en %)**



### 13.2. Planificación estratégica

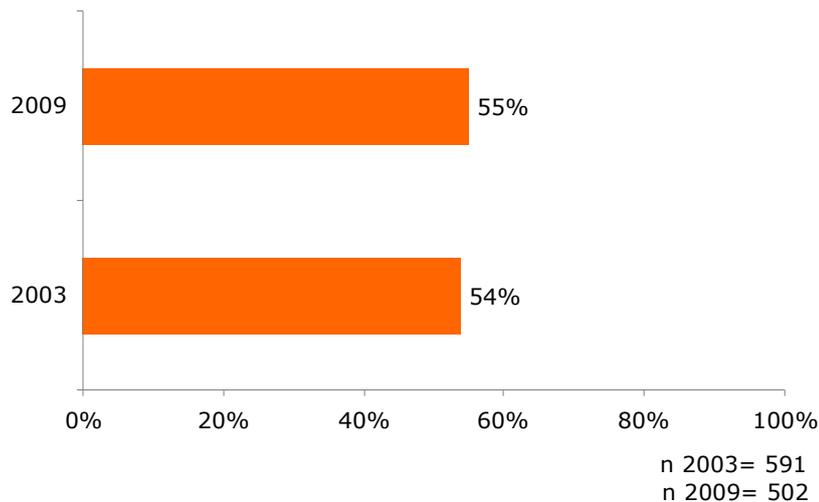
La elaboración de un **plan** estratégico permite a las entidades determinar los ejes prioritarios de sus acciones de futuro y disponer de una visión compartida. Se trata de un hito ambicioso para muchas organizaciones que han impulsado su evolución a través de estos planes.

Proyectarse hacia el futuro ayuda a hacer que las entidades tomen perspectiva respecto de su acción diaria y reflexionen sobre como los gustaría ser. A partir de visualizar diferentes escenarios (más y menos favorables) pueden tomar decisiones sobre hacia dónde orientarse.

Tener un plan de actuación o un plan estratégico implica seguimiento y evaluación periódica. Si no, se corre el riesgo que no se haga realidad.

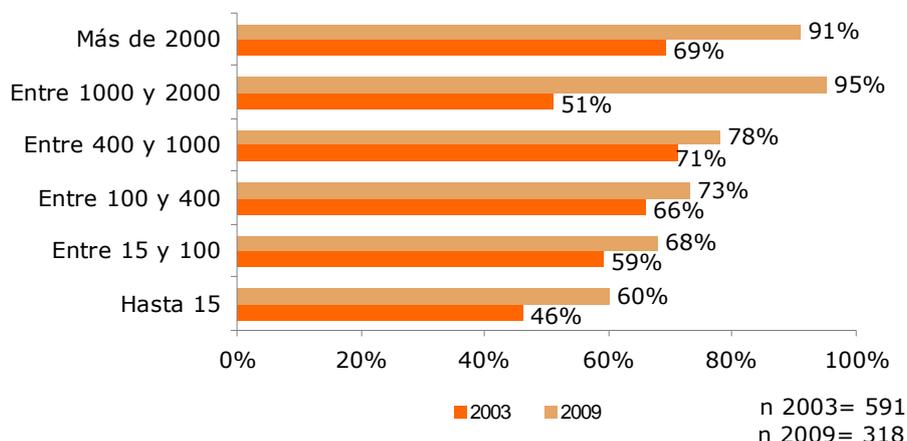
El diseño del plan estratégico ofrece la oportunidad de involucrar a todas las personas y los colectivos de la entidad en su elaboración. Un 55% de las organizaciones dispone de un plan estratégico o de un plan sobre sus servicios principales. Hay un 26% de entidades que están en proceso de elaboración del plan estratégico.

**GRÁFICO XLIV: Existencia de un plan estratégico o a largo plazo (en %)**



Entre las entidades de más de un millón de euros se ha dado un incremento muy grande en el volumen de organizaciones que disponen de un plan estratégico. Más del 90% de las organizaciones que tienen más de un millón de euros tienen. El año 2003 eran un 51% de las de entre 1 y 2 millones de euros y el 69% de las de más de 2 millones.

**GRÁFICO XLV: Organizaciones que disponen de un plan estratégico o plan de actuación según volumen presupuestario (en %, en miles de euros)**



### 13.3. Calidad y evaluación

#### Evaluación

Avanzar en la mejora del funcionamiento organizativo significa realizar evaluación de las actividades que se hacen, de cómo se desarrolla la gestión organizativa, etc.

"Cada proyecto tiene indicadores de evaluación. Como nos falta personal, a veces no nos podemos parar a evaluar como nos gustaría. A pesar de que sí que reflexionamos sobre si se han cumplido los objetivos. En cualquier caso, no está sistematizado".

*Extracto de una entrevista*

Las organizaciones progresivamente han ido creando sistemas de evaluación, sobre todo para las actividades y los proyectos que desarrollan. En unos casos ha sido por convencimiento y en otras ocasiones han sido las demandas externas las que han provocado que se hicieran pasos en este campo.

La cultura de la evaluación se ha arraigado a las organizaciones especialmente en relación al servicio que ofrecen a las personas usuarias. Uno de los instrumentos que más se utiliza es la encuesta de satisfacción.

Un 71% de las entidades cuenta con algún tipo de sistema de evaluación de resultados de sus proyectos y actividades, mientras que un 16% está en proceso crearlo.

En los tramos presupuestarios superiores a los 100.000 euros hay más de un 90% de entidades que cuenta con indicadores de evaluación de proyectos y actividades.

La definición de indicadores previamente a la realización de la actividad sirve para tener criterios de evaluación preestablecidos. Hay un 64% de organizaciones que cuentan con indicadores tanto de funcionamiento como de actividad.

### Gestión e implantación de la calidad

La gestión de la calidad es un proceso dinámico de mejora continua. La creación de una política de calidad marca las líneas y los objetivos de la entidad en relación a la calidad.

"Yo haría a tres círculos concéntricos de valor en torno a la cultura de calidad. El primero sería la calidad que le puedes ofrecer a la persona. El segundo sería respecto de los servicios y el tercero estaría en relación a las organizaciones. Estos tres tienen que estar alineados.

El de calidad hacia las personas tiene que mandar sobre el de calidad de servicios y estos dos lo tienen que hacer respecto el de calidad de la organización. Se tiene que ver si eso efectivamente se está produciendo de manera coherente".

*Extracto de una entrevista*

Al hablar de gestión de la calidad se está haciendo referencia a algo más que incorporar un sistema de gestión de calidad en la

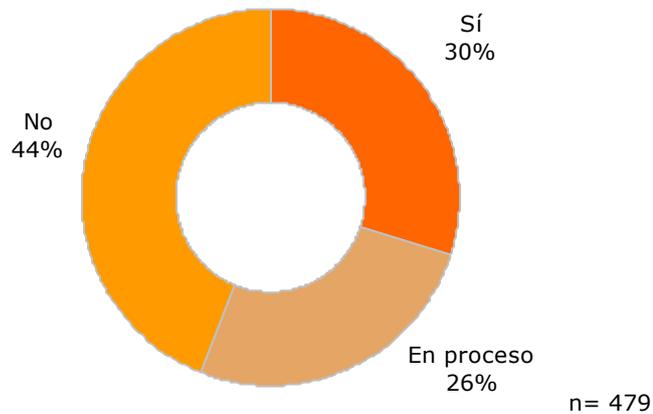
organización. Se trata de tener una cultura de calidad que implica tenerla en todas las acciones que se hacen desde la entidad (actividades, proyectos, tareas de funcionamiento interno, relaciones externas, etc.). Desde esta perspectiva se realiza un trabajo compartido para la mejora continua que revierte a todas las áreas de la organización.

La Taula d'entitats del Tercer Sector Social cuenta con un grupo de trabajo sobre temas de calidad en que participan diversas organizaciones de segundo nivel. Desde el año 2005 están llevando a cabo una línea de **investigación**, han realizado diferentes jornadas de trabajo y están impulsando acciones de formación para las entidades. La firma de la carta de calidad en diciembre de 2007 puso de manifiesto 18 compromisos hacia la calidad por parte de las entidades sociales catalanas.

En este sentido las organizaciones de segundo nivel pueden jugar un rol claro en el impulso de estos compromisos, en la formación, en el apoyo a las entidades, al contribuir a hacer que compartan aprendizajes, etc.

Un 30% de las entidades dispone de un sistema de gestión de calidad y un 26% está en el proceso de implantación.

**GRÁFICO XLVI: Grado de implantación de sistemas de gestión de calidad (en %)**



"Nosotros tenemos un sistema de calidad. Cuando tratamos de ver cuál era el sistema de calidad que nosotros podíamos aplicar a nuestros servicios, vimos que no había nada que se nos ajustara lo suficiente. Hicimos un grupo de calidad propio, empezamos a definir todos los parámetros de calidad, hicimos al grupo de dirección de calidad y diferentes comisiones de calidad para departamentos y eso acabó siendo el proyecto de calidad de la entidad".

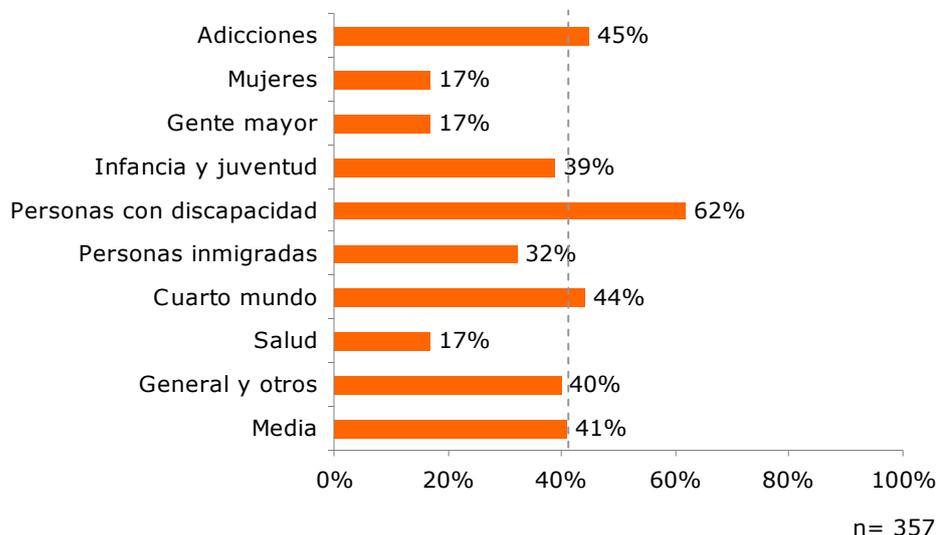
Extracto de una entrevista

A las organizaciones que tienen una dimensión presupuestaria más elevada disponer de un sistema de gestión de calidad es más frecuente. Un 61% de las entidades de entre 1 y 2 millones de euros y el 79% de las de más de dos millones de euros disponen de un sistema de gestión de calidad.

La implantación se da en menor medida entre las entidades de dimensiones inferiores. En las entidades por debajo de los 100.000 euros los sistemas de calidad están presentes en menos de un 25% de los casos.

Un 62% de las entidades que trabajan con personas con discapacidad dispone de un sistema de gestión de calidad, seguimientos para las de adicciones, con un 45%, y de las que trabajan con cuarto mundo, con un 44%.

**GRÁFICO XLVII: Organizaciones que disponen de un sistema de gestión de calidad según colectivo destinatario (en %)**



La implicación de la dirección de la organización es primordial en todos los procesos de mejora continua. Es la máxima responsable de la planificación y la transmisión en los equipos del sentido y de las aportaciones del trabajo con calidad.

### 13.4. Medida del impacto

La medida del impacto se da a diferentes niveles y necesita de instrumentos diferentes en función de si se habla de entidades de base o de segundo grado.

Yo evalúo si tengo elementos para evaluar: si ha venido gente, si no ha venido gente, si han venido medios de comunicación. Pero si el impacto es un cambio de actitud, cómo lo evaluas?.

*Extracto de una entrevista*

En el caso de las organizaciones de base implica analizar qué impacto tienen las acciones sobre las personas destinatarias y usuarias. En cambio, en el caso de las organizaciones de segundo nivel, los ejes se centran en las medidas conseguidas, en las modificaciones de políticas sociales, en la resonancia de sus actuaciones, en las valoraciones de las organizaciones miembro, etc.

Las actividades de las organizaciones de base con los diferentes colectivos de personas destinatarias van orientadas a la inclusión social y a conseguir una mejora de la calidad de vida. Se trata de procesos que no tienen un resultado inmediato sino que necesitan tiempo para valorar hasta qué punto han sido eficaces. La medida del impacto es un reto innovador para el Tercer Sector Social.



Las organizaciones, poco a poco, irán pasando de la inmediatez y de centrarse casi por completo en la atención diaria a las personas destinatarias a considerar nuevos elementos que les permitan hacer más tangible el grado de consecución de sus objetivos a más largo plazo.

"No hemos medido el impacto comunitario; es complicado de medir. Nunca hemos hecho evaluaciones de cómo ha cambiado la calidad de vida de nuestras personas usuarias dos años después. (...) Lo que sí que tenemos es un sistema bastante bueno de medida de impacto de cada proyecto (...) pero no son comparables; de la suma de ellos tú no puedes sacar un indicador o un impacto global".

Las entidades han manifestado en las entrevistas un interés compartido por conocer y disponer de instrumentos que les permitan saber cuál es el impacto de su trabajo. No obstante, han destacado aspectos que lo hace complejo.

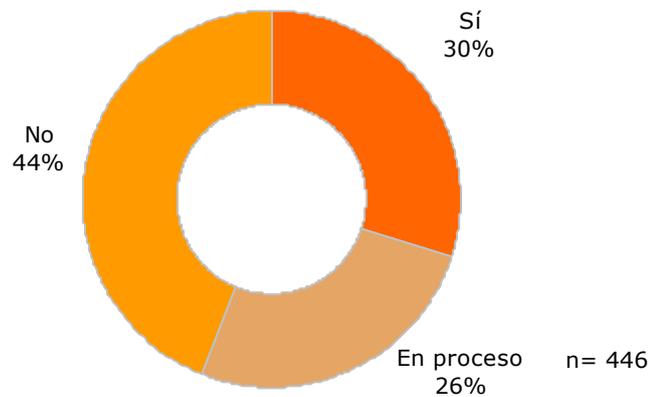
-En primer lugar, se encuentran con una dificultad relacionada con el propio seguimiento de los colectivos con que trabajan. Por ejemplo, años después de la finalización de un taller de formación para la inserción laboral de un joven es complicado ponerse de nuevo en contacto con él para saber cuál ha estado la evolución 2-3 años después.

-En segundo lugar, la creación de un sistema de impacto necesita indicadores de impacto social (más allá de los numéricos, que en este caso tienen una utilidad muy inferior). Este tipo de indicadores varían según la organización y cuesta concretarlos (indicadores sobre cambios de comportamiento, cambios de actitudes, cambios de hábitos, grado de mejora de calidad de vida, etc.).

-En tercer lugar, los sistemas de medida de impacto acostumbran a tener unos costes muy elevados que las organizaciones no suelen tener capacidad para asumir. A menudo requerirían de encuestas periódicas y del uso otras herramientas que se tendrían que adaptar a la entidad para poder utilizarlas.

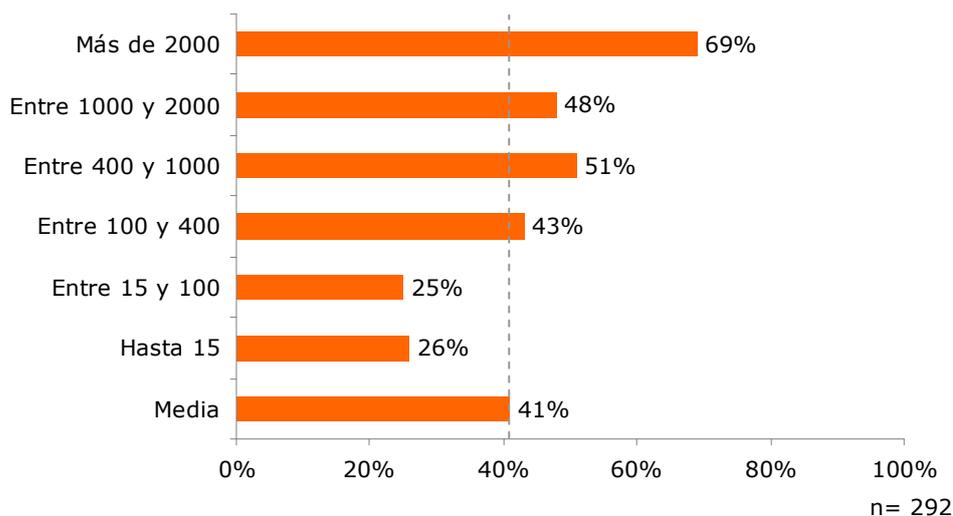
Hay menos de un tercio de entidades (un 30%) que disponga de algún tipo de sistema de medida de impacto de resultados.

**GRÁFICO XLVIII: Existencia de un sistema de medida de impacto (en %)**



Si se analiza la información según los tramos presupuestarios se ve que las organizaciones que se encuentran en los tramos superiores utilizan más a menudo algún tipo de sistema de medida de impacto. Más del 40% de las entidades de entre 1 y 2 millones de euros cuentan con un sistema de estas características.

**GRÁFICO XLIX: Organizaciones que disponen de un sistema de medida de impacto de resultados según volumen presupuestario (en %, en miles de euros)**



Al analizar la información por colectivo destinatario se ve que un 60% de las organizaciones que trabajan con cuarto mundo y un 44% de las que trabajan con adicciones y con personas con discapacidad disponen de algún sistema de medida de impacto.

### 13.5. Comunicació

La comunicació té que ser un elemente estratègic de les entitats socials. L'acció i la missió de les entitats tenen sentit si aquestes estan presents socialment. Les entitats no es poden limitar al fet de existir com a tals i realitzar una tasca específica, sinó que cal que treballin per involucrar les persones en la seva missió, tenir una base social àmplia i activa, obtenir legitimitat i confiança social, tenir presència social per detectar les necessitats, etc.

"Tenem la responsabilitat de explicar a la societat què fem i per què ho fem; què és la nostra aportació a la millora de la societat".

*Extracte d'una entrevista*

Per tot això, la comunicació és un elemente estratègic que va molt més enllà dels objectius de màrqueting o de difusió de les entitats. La comunicació té com a eix orientador la missió de l'entitat i els valors que la defineixen. La coherència està present tant en el discurs com en la forma de comunicar. El que es comunica té que ser coherent amb la missió i se'n té que seleccionar amb **cuidado** què és la informació rellevant a transmetre.

#### Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

El mitjà de comunicació més utilitzat per les entitats socials és la web de l'organització amb un 67%, seguit de aparicions en altres pàgines web a Internet amb un 59% i de les boletines i altres enviaments electrònics que representen un 55%. Això indica que els mitjans de comunicació vinculats a les TIC són els més utilitzats per les organitzacions socials. En canvi, els que les entitats utilitzen menys són les aparicions a la premsa, ràdio i televisió.

Fer ús de les TIC no requereix una gran inversió econòmica i per això Internet s'està convertint en un canal de comunicació d'ús massiu, també per part de les entitats del Tercer Sector Social, que ho utilitzen per fer-se presents a la societat.

"Penso que en el sector nos encontramos en un contexto que no es nada fácil. En los medios de comunicación nosotros no somos noticia, entre otras cosas porque no hay excepcionalidad en la acción que hacemos, sino que ésta es positiva. Sin embargo, cabe destacar que el impacto que tenemos es cada vez mayor. (...) Por lo tanto, yo diría que las bases están bien asentadas y que se tiene que ir haciendo trabajo en relación a la comunicación".

*Extracte d'una entrevista*

En relació a les dades de 2003, la freqüència d'ús dels mitjans de comunicació per part de les entitats socials està onde se troba un canvi més significatiu. Entones el mitjà de comunicació més utilitzat eren les conferències i charles amb un 65%, seguit de les correus postals i els cartells amb un 59%. En el 2003, la web o Internet s'utilitzava amb un 14% i era menys freqüent que la premsa, la ràdio i la televisió local.

Al igual que en la sociedad en general, en las organizaciones las TIC han revolucionado la manera de comunicarse con todos los colectivos involucrados. Aun así, es importante tener en cuenta que no todos los colectivos con que trabajan las entidades sociales tienen acceso a las TIC y este factor puede crear exclusión en los colectivos más vulnerables. Desde algunas entidades se está trabajando a fin de que el acceso a las TIC no sea un factor de exclusión, hace programas de formación y abre espacios de acceso a la tecnología.

Las organizaciones sociales utilizan con menos frecuencia los medios de comunicación de alcance más generalista como la radio, la prensa y la televisión. Por una parte, las organizaciones expresan una gran dificultad para que estos medios consideren sus actividades como noticia. Y por otra eso implica un esfuerzo importante por parte de las entidades, por contactar con profesionales de los medios, entender el funcionamiento del mismo, su lenguaje, etc. Este esfuerzo es muy costoso para las entidades con menos volumen presupuestario.

**GRÁFICO L: Frecuencia de uso de diferentes medios para promocionar las actividades de la organización (en %)**



En la actualidad un 67% de las organizaciones dispone de web.

"Gracias a las TIC podemos informar mejor sobre conferencias, charlas y otros actos que realizamos. Especialmente con la web hemos hecho una buena inversión y, recientemente, cambios importantes. Incluso hemos intentado captar socios por Internet y nos está funcionando".

*Extracto de una entrevista*

Aunque es un porcentaje elevado, indica que un 33% de las organizaciones todavía no utiliza la web como medio de comunicación. Hay que pensar que este tema está en evolución y que de aquí un tiempo este porcentaje será menor.

En la actualidad la información cambia y evoluciona de forma muy rápida, hecho por

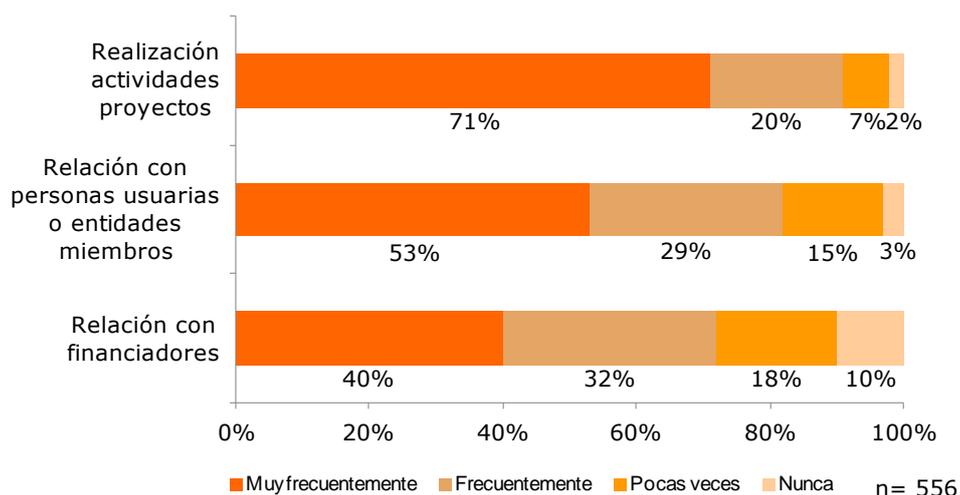
el cual es necesario dedicar tiempo y recursos a hacer que la web sea un instrumento útil que dé información lo más actualizada posible.

Si se analizan estos datos teniendo en cuenta el volumen presupuestario de las organizaciones, se observa que en las entidades con un volumen más pequeño es donde el porcentaje de organizaciones que tienen página web es menor (59%).

Las organizaciones que trabajan con mujeres (53%) y personas inmigradas (54%) son las que disponen menos de web. Y las que trabajan con personas con discapacidad (83%), adicciones (83%) y salud (81%) forman el grupo con los porcentajes más altos de páginas web. Eso tiene relación con el grado de profesionalización de las entidades.

Si se analiza por qué las organizaciones utilizan las TIC a nivel comunicativo, se observa que, básicamente, se centran en dar información sobre la realización de proyectos (71%). También se usan, aunque menos habitualmente, para comunicarse con las personas usuarias (53%) o los financiadores (40%). Las entidades de segundo nivel son las que expresan que utilizan más las TIC como canal de información e intercambio con las entidades socias.

**GRÁFICO LI: Frecuencia de uso de las TIC en funciones de comunicación (en %)**



Las TIC permiten potenciar todos los temas relacionados con la interactividad, articular espacios de participación para todos los colectivos involucrados con la entidad, dar voz a los propios colectivos de personas destinatarias que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, etc. Sirven para hacer actividades de incidencia política, campañas de denuncia,



recogida de firmas, campañas de movilización, debates, etc. Y también otras posibilidades como la captación y movilización de base social, incentivar las aportaciones económicas, entre otros.

Las TIC, también, pueden facilitar el intercambio de experiencias y recursos entre entidades sociales que trabajan actividades complementarias o en un mismo territorio.

### **13.6. Uso de las TIC en la gestión**

Las TIC tienen un gran potencial en las organizaciones del Tercer Sector Social en este ámbito. Su alcance y utilidad se extiende, sin embargo, mucho más allá. Representan una oportunidad para avanzar tanto en el funcionamiento interno como en la realización de proyectos y se puede combinar su uso en los ámbitos operativos y estratégicos.

Las TIC contribuyen a agilizar y hacer más sencillo el funcionamiento organizativo, a la vez que permiten sistematizar los procesos diseñados. La creación de aplicaciones organizativas transversales en las áreas de gestión seguramente facilitaría la interrelación y los flujos de información entre ellas. En este escenario, las áreas económico-financieras, de gestión de personas, de proyectos, etc., se proporcionarían información mutuamente de forma automática, se evitarían los traspasos manuales y se reduciría el trabajo producido por la falta de comunicación.

Un 68% de las organizaciones utiliza las TIC en el área económico-financiera que es una de las áreas de funcionamiento que acostumbra a estar más estructurada.

Aparte de estos aspectos, la recogida de información permite hacer un análisis más esmerado de aquello que sucede en la entidad y ayuda a averiguar las causas de situaciones o evoluciones inesperadas. El aprendizaje que se haga como organización a partir de su análisis será un paso más hacia la mejora continua.

La mayor frecuencia de uso de las TIC se da a nivel de realización de actividades y proyectos. Un 71% de las entidades las utiliza muy a menudo con esta finalidad. Hay un 40% de las organizaciones que nunca las han utilizado para hacer acciones de incidencia política.

Existen múltiples instrumentos para fomentar la participación interna a través de las TIC. Hay un 54% de las entidades que las utilizan muy a menudo con esta finalidad. Las TIC hacen posible de manera sencilla implicar el equipo en la toma de



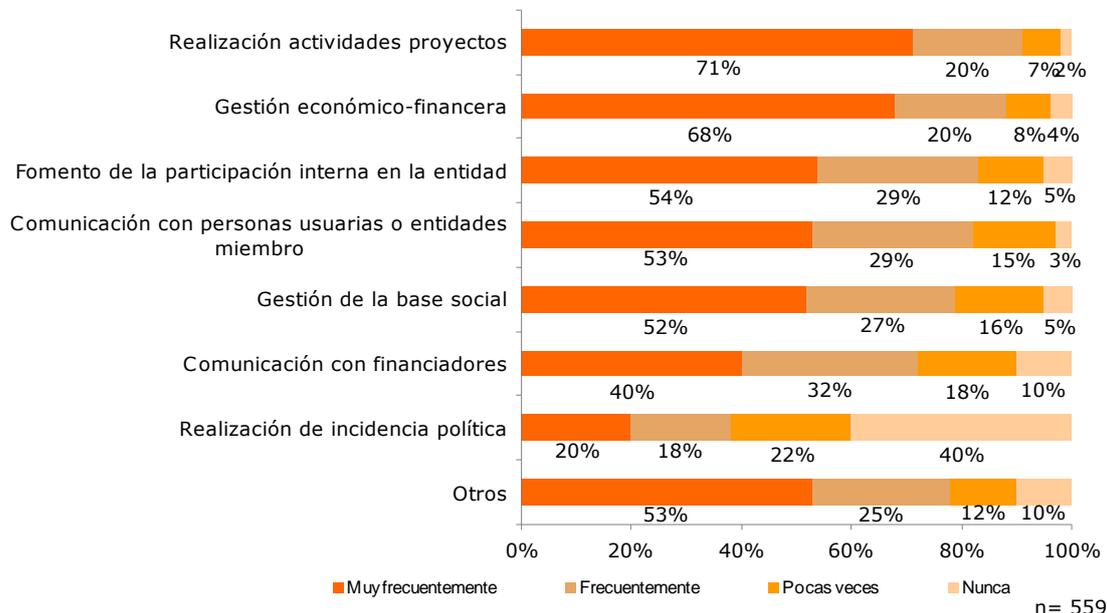
decisiones, en el diseño de actividades o en los procesos de evaluación.

La motivación y el grado de compromiso organizativo pueden crecer cuando se utilizan habitualmente las TIC. No obstante, difundirlas en la entidad y conseguir que se haga un uso real depende, en buena parte, de la propia cultura de la organización. Es muy difícil de que estas herramientas se consoliden y sean útiles si antes de utilizarlas no existían otros instrumentos y no se fomentaba la participación.

Puede pasar que la comunicación con los financiadores quede limitada a la solicitud inicial de financiación por un proyecto o actividad concreta y a la justificación del resultado del trabajo realizado (que normalmente suele hacerse en el ámbito económico y a través de una memoria de actividad). Si eso pasa, puede haber una carencia de seguimiento y de información en medio del proceso. Un 40% de las organizaciones utilizan las TIC muy a menudo para comunicarse con los financiadores. No obstante, en este sentido se podrían aprovechar muchas más herramientas y sería posible crear nuevos mecanismos de comunicación y de implicación de los financiadores en las acciones de la entidad.

La atención a las personas centra buena parte de los esfuerzos de las entidades de base. En el caso de las organizaciones de segundo nivel, este esfuerzo se dedica a sus entidades miembro. Un 53% de las entidades utiliza muy a menudo las TIC para comunicarse con las personas usuarias o bien, cuando se trata de entidades de segundo nivel, con las organizaciones de base. Se espera que se difunda su utilización en los próximos años a muchas otras organizaciones.

**GRÁFICO LII: Ámbito y frecuencia de uso de las TIC en las entidades (en %)**



### 13.7. Retos

Entre los retos más relevantes relacionados con la mejora del funcionamiento organizativo se encuentran:

-Garantizar el equilibrio entre la gestión, la atención y los valores. Importancia de conseguir y mantener el equilibrio entre la gestión, la atención a la persona y los valores de las entidades. Las entidades de segundo nivel tienen el rol de impulsar este equilibrio entre sus entidades miembro y pueden ser una fuente de referencia para ellas.

-Fomentar la elaboración de planes estratégicos. Importancia de crear planes estratégicos a largo plazo en las entidades, que incorporen los ejes prioritarios de actuación, las líneas de actuación derivadas de cada uno de ellos, los objetivos a alcanzar y los indicadores de evaluación.

"Vivimos de impresiones y eso no lo recogemos en las memorias. (...) A la Hora de pensar en el impacto y de decir cómo estás transformando la realidad, yo creo que no tenemos instrumentos de medida.

Tenemos instrumentos de medida de qué resultados ha dado esta actividad o este servicio con estas personas destinatarias en este año. A este nivel sí, pero más allá ya nos gustaría. Y nos gustaría sobre todo teniendo en cuenta que trabajamos con un colectivo del cual nos interesa no sólo lo que le pasa este año."

*Extracto de una entrevista*

-Impulsar la calidad. La implantación de la calidad en las organizaciones como una manera de hacer inherente a todas las personas y actividades que se desarrollan.

-Avanzar en la medida del impacto. Progresar en la creación de sistemas de medida de impacto y en la



consecución de recursos por su diseño y su implementación.

-Consolidar el uso de las TIC. Incorporar las TIC al funcionamiento organizativo y a la realización de actividades y proyectos como elemento estratégico y transversal sería primordial para avanzar como organización.

-Ser capaces de comunicar el valor de aportación de las entidades sociales. Se dispone de una importante cantidad de información pero las entidades perciben que todavía hay desconocimiento del rol, del impacto y del valor de aportación del Tercer Sector Social a la sociedad. Se identifica como elemento clave explicar no sólo lo qué se hace, sino también cómo y porqué se hace.

-Reforzar la presencia del Tercer Sector Social en los medios de comunicación. Se identifica como reto el hecho de poder ubicar las entidades y la tarea que realizan en la agenda de los medios de comunicación, con el objetivo de difundir y visibilizar su contribución a la sociedad, y dar voz a los colectivos más vulnerables.

-Impulsar la comunicación con el apoyo de las entidades de segundo nivel. Para muchas entidades es una dificultad tener personas del equipo que estén especializadas en temas de comunicación. Las entidades de segundo nivel pueden ofrecer servicios y apoyo para desarrollar planes de comunicación, formación, intercambio de experiencias, etc. Compartir recursos de comunicación se identifica como un elemento que puede ayudar, especialmente, a las entidades con menos recursos económicos.

"Lo esencial, y lo que es más difícil y todos estamos dando vueltas, es darnos a conocer. Nos conocen pero no somos visibles."

*Extracto de una entrevista*



**Ideas clave:**

- En las organizaciones aparecen nuevos temas de gestión que tienen que ver con el funcionamiento global: plan estratégico, evaluación, calidad, medida de impacto, uso de las TIC y comunicación.
- Un 55% de las organizaciones dispone de un plan estratégico y un 26% está en proceso elaborarlo.
- Un 71% de las entidades cuenta con un sistema de evaluación de los proyectos y las actividades y un 16% está en proceso tenerlo.
- Las organizaciones que cuentan con indicadores tanto de funcionamiento como de actividad representan un 64%.
- Un 61% de las entidades con un volumen presupuestario de entre 1 y 2 millones de euros tiene un sistema de gestión de calidad.
- Las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad (62%), las de adicciones (45%) y cuarto mundo (44%) son las que disponen en mayor proporción de un sistema de gestión de calidad.
- Hay un 30% de entidades que disponen de algunos tipos de sistema de medida de impacto de resultados. Un 60% de las organizaciones de cuarto mundo y un 44% de las de personas con discapacidad dispone de algún sistema de medida de impacto.
- El medio de comunicación más utilizado por las entidades es la propia web, en un 67%, y lo que menos son las apariciones en radio, prensa y televisión. En el 2003, sólo un 14% utilizaba la web como medio de comunicación.
- Las organizaciones utilizan las TIC sobre todo en la realización de proyectos y actividades (71%), en el área económico-financiera (68%) y en el fomento de la participación interna de la entidad (54%).

## 14. Los órganos de gobierno

### 14.1. Composición

Los órganos de gobierno son los patronatos, en el caso de las fundaciones, y las asambleas y juntas directivas, en el de las asociaciones. La junta directiva es escogida por la asamblea donde participan todas las personas socias de la asociación. Los miembros del patronato son escogidos por los propios patronos. Los órganos de gobierno son los responsables en última instancia de todo aquello que hacen las organizaciones.

En el marco de las asociaciones, todas las personas socias son miembros de la asamblea que se reúne como mínimo una vez al año. La junta directiva acostumbra a reunirse más a menudo y participan como mínimo los cargos de la asociación: presidente/a, tesorero/a y secretario/a. La junta directiva es el órgano de dirección de la asociación en la celebración de las asambleas.

El número de miembros de los patronatos es un poco más elevado que el de las juntas directivas. Los patronatos de las fundaciones del Tercer Sector Social están formados por 11 personas por término medio y las juntas directivas, por 8.

Las asambleas de las organizaciones sociales tienen una media de participación de 148 personas socias. Es decir, todas las personas que tienen derecho a voto para aprobar los cargos de la junta directiva y los temas principales de la entidad.

**TABLA XVIII: Número medio de personas que componen el órgano de gobierno de la entidad**

Patronato	11
Junta directiva	8
Asamblea	148

n= 869

Los patronatos y las juntas directivas tienen una participación amplia en número de personas. Si se analiza el número de personas que forman parte de los órganos de gobierno, la mayoría se encuentra entre 5 y 9 miembros. En el caso de los patronatos el 93% tienen más de 5 miembros y en las juntas directivas, el 79%.

**TABLA XIX: Número de personas que componen el órgano de gobierno de la entidad (en %)**

	Entre 1 y 4	Entre 5 y 9	Entre 10 y 14	15 o más	Total
Patronato	7	49	30	14	100
Junta directiva	21	54	19	6	100
Asamblea	6	11	10	73	100

n= 869

El 36% de las organizaciones sociales dispone de otro órgano de participación que es el Consejo Asesor. Como su nombre indica los consejos asesores no tienen funciones ejecutivas. En estas entidades, los consejos aportan una visión más transversal y global desde la perspectiva externa de la sociedad en general.

## 14.2. Funciones y responsabilidades

El patronato fija y controla que se sigan los principios básicos de actuación de la fundación. En ningún caso se encarga del día a día de la entidad."

*Extracto de una entrevista*

Las personas miembros de los órganos de gobierno son responsables de las entidades a nivel legal y jurídico. No siempre es fácil diferenciar las funciones de los órganos de gobierno y las de los equipos de trabajo.

El patronato y la junta directiva tienen como misión garantizar el funcionamiento en el ámbito estratégico y tomar y supervisar las grandes decisiones que afectan a la entidad. Pero el funcionamiento operativo, las decisiones del día a día, dependen del equipo técnico.

"Nos tendríamos que sacar mucha parte ejecutora en el sentido de materializarse hasta el final, tendríamos que poder ser más órgano de dirección, es decir, pensar, evaluar, y no tanto llevar a cabo, hacer gestión. Eso yo creo que sí, que lo tendríamos que poder separar más".

*Extracto de una entrevista*

Distribuir las funciones estratégicas y las operativas, entre el órgano de gobierno y el equipo de trabajo, es una de las claves para la consolidación de las entidades. Esta distribución de funciones en la práctica no siempre resulta fácil: primero porque la frontera entre operativo y estratégico no es nítida y después porque encara falta a las entidades una cierta reflexión en relación en los órganos de gobierno y sus funciones.

Un factor que también influye es la dimensión de las organizaciones. Cuando aumenta la complejidad es más necesaria la separación entre roles para garantizar que los temas más estratégicos no se dejen de lado por la presión del día a día.

Algunes veces se produce una cierta confusión en los roles. Según los perfiles de los miembros de los órganos de gobierno estos ejercen, a veces, más como consejos asesores y dejan las grandes decisiones al equipo técnico.

Una dificultad que se encuentran los órganos de gobierno es que para poder decidir necesitan información sobre el funcionamiento de la entidad. Su nivel de información normalmente es menor porque la mayoría de miembros son cargos voluntarios cosa que hace, habitualmente, que su grado de dedicación sea inferior al del equipo directivo.

"Es importante saber hasta qué punto los patronos hacen su función o no, o están allí sentados y van cuando toca y para de contar y dejan hacer a los directivos. Eso no es sólo un problema de las entidades sino también de la sociedad que no sabe demasiado qué papel tiene que jugar al respecto."

*Extracto de una entrevista*

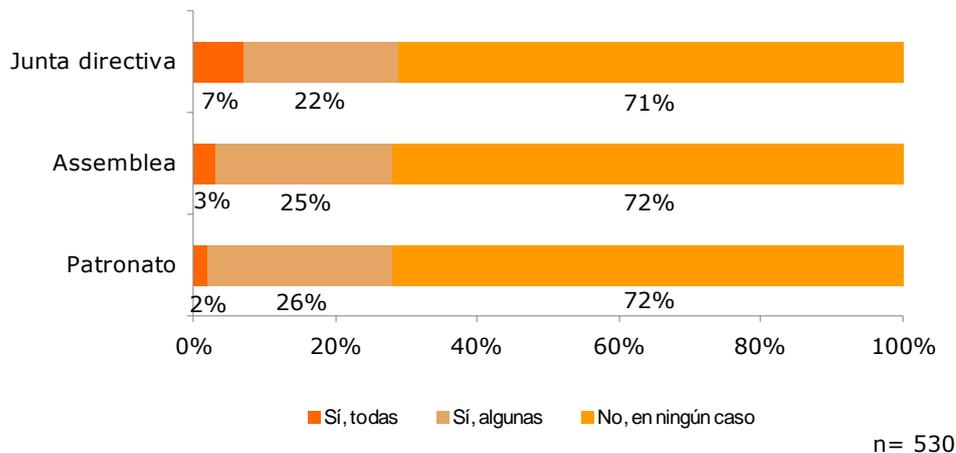
Algunas entidades, bien porque muchas personas trabajadoras son al mismo tiempo fundadoras de la organización y, en otras ocasiones, para evitar una separación muy grande entre los órganos de gobierno y el equipo técnico, han optado por un modelo mixto en el cual algunos miembros del patronato o la junta directiva hacen, también, actividad remunerada en la organización.

En las juntas directivas, el 7% declara que algunos miembros forman parte del equipo de trabajo remunerado de la entidad y un 22% que algunos miembros realizan alguna actividad remunerada. En el caso de los patronatos, tan sólo un 2% tiene miembros que forman parte del equipo remunerado, aunque el 26% remunera algunas de las actividades que hacen. No obstante, lo más habitual es que los miembros de los órganos de gobierno sean totalmente voluntarios (71-72%-72).

"Antes la junta estaba muy aislada del día a día. En cambio, el equipo técnico no tenía poder de decisión, a pesar de vivir el día a día de la entidad. No era ni lógico ni práctico. Actualmente algunos miembros del equipo técnico también forman parte de la junta. Las decisiones se toman más rápidamente y se adaptan mejor a las necesidades reales."

Hay una tendencia a la disminución que personas del equipo técnico formen parte de la junta directiva o el patronato. En el 2003, las organizaciones en que algunos de los miembros del órgano de gobierno formaban parte del equipo remunerado representaban el 14% y, en cambio, en la actualidad representan un 9%.

**GRÁFICO LIII: Funciones remuneradas realizadas por personas del órgano de gobierno (en %)**



### 14.3. Dedicación e implicación

La frecuencia de reuniones de los órganos de gobierno es bastante elevada. En las asociaciones, un 43% de las juntas directivas se reúne mensualmente y un 21%, semanalmente. Las asambleas, básicamente, se reúnen una vez al año (65%).

En las fundaciones, un 35% de los patronatos se reúne cada 3 meses y un 23% una vez al mes.

**TABLA XX: Frecuencia de reuniones del órgano de gobierno (en %)**

	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Menor que anual	Total
Patronato	2	23	35	30	9	1	100
Junta directiva	21	43	29	4	3	0	100
Asamblea	3	9	7	14	65	2	100

n= 557

A pesar de la frecuencia de reuniones, desde las entidades se percibe que no siempre se consigue que la totalidad de participantes tengan la implicación necesaria para tomar las decisiones estratégicas.

"Todas las personas del patronato se adaptan al proyecto. Algunas dan más apoyo que otras. Creo que tendría que haber una implicación no sólo económica. Es muy importante por parte del patronato el hecho de velar por los valores de la organización. El patronato tendría que tener más formación así como una mayor implicación".

*Extracto de una entrevista*

La implicación es un proceso e influye, también el nivel de participación y apertura del equipo ante el patronato o la junta directiva. La buena relación entre el equipo técnico y el órgano de gobierno es fundamental para conseguir unos órganos de

gobierno totalmente comprometidos e implicados en la buena dirección de la entidad.

"Como estructura queremos intentar hacer pequeñas reuniones y comités del patronato. Habíamos tenido consejo asesor pero me cansé de que siempre fallaba la mitad y se ha ido muriendo. Y he pensado: quizás eso será más fácil. A veces en el tercer sector le falta teoría".

*Extracto de una entrevista*

Algunas entidades organizan los órganos de gobierno en grupos de trabajo sobre temas concretos, según la especialización de cada una de las personas que participa a la junta directiva o en el patronato. Las comisiones pueden facilitar la implicación al tratarse temas más concretos. Además, las personas pueden percibir que su aportación a la entidad es mayor porque se da valor a su pericia.

La confianza entre el equipo técnico y el órgano de gobierno es un elemento clave para la buena gestión de la entidad. Esta confianza es la que puede permitir clarificar los roles. Así cada uno puede ejercer su responsabilidad a fin de que la entidad funcione lo mejor posible desarrollando su misión y con unos valores determinados.

#### 14.4. Procesos de renovación

La renovación de los órganos de gobierno es otro de los temas importantes para el buen gobierno de las entidades. Los riesgos sobre la renovación son de dos extremos: por una parte, aquellos órganos de gobierno en que prácticamente no hay renovación. Por la otra, aquellas entidades en que el proceso de renovación es muy frecuente y que afecta, además, la totalidad del órgano de gobierno.

Cuando no se produce una suficiente renovación de los patronatos o las juntas directivas es muy difícil hacer cambios, innovar, abrirse a otras formas de pensar. Normalmente son órganos de gobierno que comparten un buen clima porque las personas que forman parte se conocen mucho y casi son un grupo de amistad. No obstante, a menudo avanzan poco con respecto al discurso y a la aportación de nuevas ideas. Además, a veces eso puede implicar que la gente más joven de la entidad se puede encontrar con un techo para su implicación y acaba dejándola.

"La junta teóricamente se renueva cada 4 años, pero hay gente que hace 15 años que está porqué o bien no tienen recambio o bien nadie quiere que se marchen."

*Extracto de una entrevista*

Una entidad con poca renovación puede acabar siendo una entidad muy ligada a unas personas determinadas y con poca capacidad para integrar perfiles diferentes que representen la diversidad social. En el momento que algunas de estas personas dejan la entidad puede haber repercusiones en la estabilidad de la organización.



"El patronato se tiene que renovar parcialmente cada dos años y cada cuatro hacer una renovación entera. Pero desde hace un tiempo son los mismos y eso da estabilidad y va muy bien."

*Extracto de una entrevista*

Hay otras entidades en que la renovación total del órgano de gobierno se produce a menudo y sin garantizar el traspaso. Por ejemplo, eso pasa en algunas entidades juveniles de voluntariado en que la asociación está formada por un grupo de amigos que se encuentran en un momento determinado de su ciclo vital. Cuando la situación de las personas miembro de la asociación cambia (estudios, trabajos, parejas, hijos, etc.) se abandona la junta directiva y la asociación. Si no se garantiza un buen traspaso de la junta directiva parece que la entidad empieza de nuevo en muchos aspectos, es decir, el aprendizaje queda a las personas que formaban parte de la junta directiva y no a la organización. De esta manera, es posible que haga falta reinventar la entidad. El proceso puede dificultar la consolidación de la entidad e implica un gran esfuerzo.

Una forma útil para garantizar la renovación de los órganos de gobierno es establecer un calendario de renovación, en el que cambie una parte de los miembros del órgano de gobierno mientras se mantiene la otra parte de forma que el traspaso sea más fácil. Cada asociación o fundación tendría que buscar cuáles son los mecanismos de renovación que se adaptan mejor a su actividad, historia y cultura organizativa, para garantizar la renovación de los órganos de gobierno sin perder la trayectoria de la entidad.

## 14.5. Retos

A partir de las entrevistas realizadas en el marco del Anuario 2009 y otras investigaciones específicas que ha realizado el Observatorio del Tercer Sector, se identifican los siguientes retos en el funcionamiento de los órganos de gobierno de las entidades:

-Garantizar el compromiso organizativo de los miembros de los órganos de gobierno. Más allá de asistir a las reuniones hace falta buscar los mecanismos para garantizar la implicación y participación de las juntas directivas y los patronatos en el gobierno de las organizaciones.

-Reforzar la función estratégica del órgano de gobierno. Se tienen que clarificar cuáles son las funciones y responsabilidades del órgano de gobierno y diferenciarlas de la función operativa.

-Trabajar la relación con el equipo técnico. En las entidades que tienen equipo técnico es clave generar confianza entre éste y el órgano de gobierno para trabajar conjuntamente en la misma línea.



-Incorporar la diversidad en los perfiles de los miembros de las juntas directivas y los patronatos. Es importante incorporar perfiles con capacidades y conocimientos diversos. También es interesante que la diversidad de los perfiles de las personas destinatarias de la acción de la entidad se refleje en el órgano de la entidad.

-Reflexionar sobre la renovación de los órganos de gobierno. Se tienen que definir los procesos de renovación para garantizar el equilibrio necesario entre renovación y estabilidad.

-Repensar la gestión de la información. Encontrar el punto justo entre dar demasiada información y no facilitar la necesaria para tomar decisiones, ya que garantizar la calidad de la información facilitada es básico para el buen funcionamiento de la junta directiva o del patronato.

-Avanzar en la cultura de la evaluación. Hay que definir mecanismos de evaluación de los patronatos y de las juntas directivas más allá de las percepciones del clima de las reuniones.

#### Ideas clave:

- La media de personas que forman parte de los patronatos es de 11 y la de las juntas directivas, de 8.
- La composición de los órganos de gobierno de las entidades sociales es amplia. El 93% de los patronatos es de más 5 personas y también el 79% de las juntas directivas.
- Más de un tercio (36%) de las organizaciones tienen consejo asesor, el cual tiene funciones complementarias en los órganos de gobierno.
- La distribución de las funciones estratégicas y de las operativas, entre el órgano de gobierno y el equipo técnico, es una de las claves para la consolidación de las entidades.
- Algunas organizaciones tienen personas remuneradas en sus órganos de gobierno, pero lo más habitual es que las personas miembros sean totalmente voluntarias. (71-72%).
- En comparación en el 2003 son menos las entidades en que algún miembro del órgano de gobierno hace alguna función remunerada.
- La frecuencia de las reuniones es elevada: un 43% de las juntas directivas se reúnen mensualmente y un 35% de los patronatos, trimestralmente.
- Hay cierta dificultad de encontrar un ritmo adecuado de renovación para evitar tanto el inmovilismo como los cambios radicales.

## 15. La transparencia y la rendición de cuentas

### 15.1. Importancia de la confianza social

El crecimiento del Tercer Sector Social ha comportado un mayor reconocimiento del papel de las organizaciones como agentes de transformación social. En este contexto, la confianza social ya no se tiene en cuenta como antes por el hecho de existir y hacer las cosas con buena voluntad.

Las organizaciones sociales podrán desarrollar mejor sus misiones en la medida en que se consiga mantener y ampliar la confianza social que las legitima en su tarea. La confianza social es difícil de obtener pero, en cambio, es muy fácil de perder. Cualquier duda en la gestión o en las prácticas de las entidades puede verterlas en una pérdida de **apoyos**.

En este marco, la transparencia y la rendición de cuentas se convierten en elementos clave y se consolidan como valores básicos de las entidades del Tercer Sector.

**GRÁFICO LIV: La importancia de la confianza social**



### 15.2. Conceptos

Los conceptos clave para la cultura de la transparencia son: la rendición de cuentas, la transparencia, los colectivos involucrados y las herramientas de transparencia.

Alcanzar una cultura de transparencia quiere decir convertir la transparencia y la rendición de cuentas en elementos inherentes en el funcionamiento de las organizaciones.

### La rendición de cuentas

Hace referencia a la explicación de los aspectos organizativos como pueden ser la misión y los valores, las actividades, el impacto, la financiación, el equipo de personas (tanto remuneradas como voluntarias), las políticas de gestión, de comunicación, etc.

En la rendición de cuentas es necesario contestar las preguntas clave sobre la organización: qué hace y por qué, cómo lo hace, a quién dirige sus actuaciones, qué impacto social tiene, cómo se financia y quién la impulsa.

**GRÁFICO LV: Las preguntas de la rendición de cuentas**



"Hemos ido evolucionando en la gestión de la transparencia de la gestión. (...) Estamos sometidos de forma voluntaria a una auditoría que es una auditoría de procedimientos, no sólo contable –la parte contable ya la hace un auditor de cuentas-, sino de procedimientos y de gestión. (...) Aparte de mucho trabajo, nos supone tener una fotografía más o menos actualizada cada dos años de cuáles son nuestros puntos débiles y nuestros puntos fuertes."

*Extracto de una entrevista*

La rendición de cuentas tiene un impacto de mejora en la gestión de las entidades. Influye en los procesos de recogida de información y ayuda a detectar cuáles son los temas que funcionan mejor y los que hay que modificar.

### La transparencia

Se entiende como el grado de información y la actitud con qué se afronta la rendición de cuentas. Es un término que no es absoluto ni igual para todas las entidades, sino que está influenciado por variables como los valores de la organización, el tipo de actividad, el colectivo de personas destinatarias, la cultura organizativa, etc. La transparencia tiene que ser coherente con la entidad y su misión y cada entidad tiene que definir cuál es su grado de rendición de

"Valores importantes son los de respeto y transparencia, con respecto a la entidad. La coherencia entre estos valores y el trabajo diario se garantiza gracias a un comité ético que vela por su mantenimiento y cumplimiento".

*Extracto de una entrevista*

cuentas.

El objetivo es incorporar la cultura de la transparencia como un tema estratégico de la entidad que se hace por convicción más allá de las normativas legales.

### Los colectivos de involucrados

Para abordar la rendición de cuentas es necesario tener identificados cuál son los colectivos involucrados en la organización tanto a nivel interno como externo.

Como colectivos involucrados se pueden encontrar, entre otros, los órganos de gobierno, los socios y las socias, las personas destinatarias, el voluntariado, las trabajadoras y los trabajadores, las entidades colaboradoras, los financiadores, los medios de comunicación, etc.

### Herramientas utilizadas en la rendición de cuentas

Las herramientas utilizadas pueden ser:

-registros, informes y justificaciones, auditorías económicas, etc. En muchas ocasiones se realizan porque las solicitan los financiadores. Cada administración local puede tener requisitos diferentes que tienen que cumplir las organizaciones sociales.

-las memorias anuales, los boletines, los trípticos, las revistas, las jornadas, los debates, los blogs, las exposiciones, las webs, etc. Otros elementos de comunicación habitual de la entidad y que, en ocasiones, se utilizan también para fomentar la participación.

"Son muy importantes las conferencias que hacemos. Es el punto más fuerte de información para el voluntariado. Hace cuatro años que cada mes hacemos conferencias una noche durante cuatro horas. Las dirigimos a las personas voluntarias, a simpatizantes y a personas socias".

*Extracto de una entrevista*

En la actualidad, las herramientas que se utilizan más son las memorias anuales y las webs.

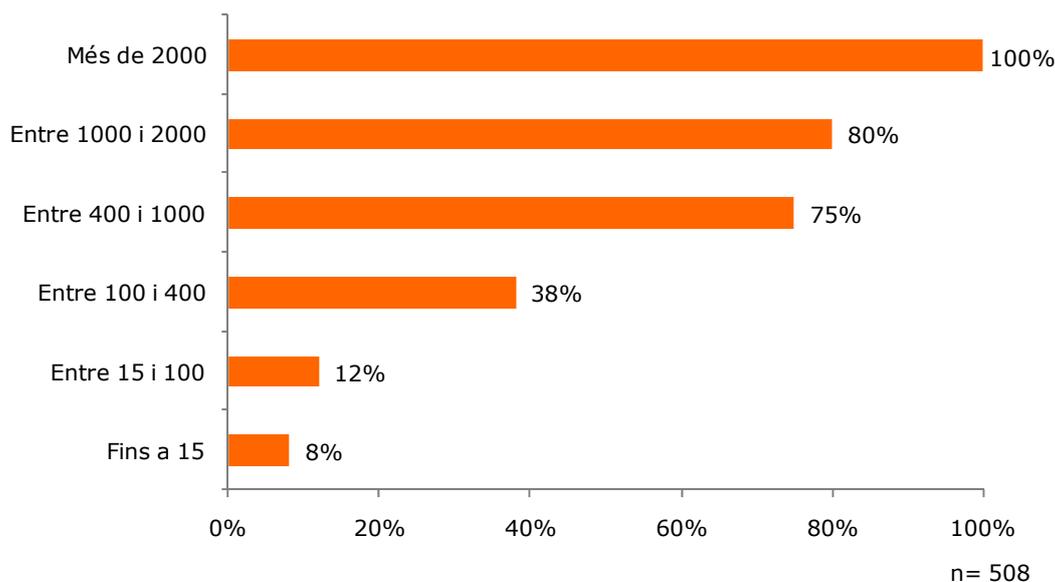
## 15.3. Auditoría económica

Las auditorías económicas son uno de los instrumentos que se utilizan en la rendición de cuentas. Acostumbran a realizarse en entidades que han alcanzado una cierta dimensión presupuestaria.

Un 27% de las entidades han sido auditadas en los últimos tres años. Se observa una tendencia que estos procesos sean más habituales entre las organizaciones sociales. Desde el año 2003 a la actualidad se ha pasado de un 22% a un 27% de organizaciones auditadas.

El 38% de las entidades que tienen entre 100.000 y 400.000 euros, un 75% de las que tienen entre 400.000 y 1 millón y un 80% de las entidades que tienen más de un millón de euros se han auditado en los últimos tres años.

**GRÁFICO LVI: Organizaciones que se auditan según volumen presupuestario (en %, en miles de euros)**



#### 15.4. Relaciones con los colectivos involucrados

El tipo de información que las organizaciones facilitan varía según los colectivos involucrados.

Casi todas las entidades envían información a personas y entidades socias de las organizaciones (un 96%). Los estados de cuentas se facilitan principalmente a las personas asociadas (50%) y a los financiadores y donantes (42%).

**TABLA XXI: Tipo de información que se envía a los diferentes colectivos involucrados (en %)**

	Otras entidades	Financiadores donantes	Medios de comunicación	Personas destinatarias	Personas socias Entidades miembros	Personas voluntarias	Sociedad en general
Estados de cuentas	10	42	3	13	50	18	7
Indicadores sobre las personas de la entidad	14	26	7	18	36	22	10
Composición de órganos de gobierno	19	36	9	23	50	28	14
Grado de cumplimiento de objetivos	17	38	13	27	50	34	15
Impacto de sus actuaciones	24	39	28	31	47	33	29
Misión y valores de la entidad	33	42	36	50	48	44	45

n= 813

**TABLA XXII: Frecuencia con que se envía información a los colectivos involucrados (en %)**

	Más frecuente que cada trimestre	Trimestral	Semestral	Anual	Menos frecuente (cada X año)	Nunca	Total
Otras entidades	25	23	16	20	7	9	100
Financiadores donantes	23	22	14	30	2	9	100
Medios de comunicación	30	19	15	13	11	12	100
Personas destinatarias	58	20	6	7	2	7	100
Personas socias / Entidades miembros	53	23	10	9	1	4	100
Personas voluntarias	59	16	7	8	2	8	100
Sociedad en general	27	18	13	21	8	13	100

n= 811

## 15.5. Retos

Los principales retos que expresan las entidades sociales entorno la transparencia son:

"Que haya una evolución de las entidades hacia una mayor transparencia y que se busquen indicadores de transparencia, un poco para dar este valor añadido que hay respecto del mundo empresarial".

*Extracto de una entrevista*

-Avanzar en la cultura de la transparencia. Necesidad de incorporar la transparencia como un elemento más de la cultura organizativa no como una actividad.

-Consolidar la confianza social. La rendición de cuentas y la transparencia juegan un rol muy importante en la construcción de la confianza social. La confianza social es imprescindible para tener legitimidad para actuar.

Tú puedes decir: de acuerdo, seremos transparentes, pero lo puedes decir y no decir nada igualmente. (...) Tampoco se trata de que hagamos una pantalla de: "oh", que bien que lo hacemos, porque eso ya lo hace la empresa privada; quiero decir, ya se limpia la imagen con su obra social, etc. Nosotros tenemos que ser coherentes. Ésta tendría que ser la diferencia y en todo caso ver como poder llegar a hacer las cosas bien hechas y tener unas pautas de funcionamiento o de hacia donde tenemos que ir todos. Y al final diferenciará un modelo de otro."

-Definir un sistema de indicadores de transparencia. Conseguir elaborar unos indicadores de transparencia del propio sector. Una posibilidad que podría ser útil sería la evaluación, por parte del propio sector, de las buenas prácticas en este tema. Así se ayudaría seguramente a consolidar el Tercer Sector Social.

### Ideas clave:

- La transparencia y la rendición de cuentas son claves para conseguir legitimidad y confianza social.
- Hay que identificar a los colectivos involucrados de cada entidad y adaptar las herramientas de transparencia para hacer más eficaz la rendición de cuentas.
- El 38% de las entidades que tienen entre 100.000 y 400.000 euros, un 75% de las que tienen entre 400.000 y 1 millón y un 80% de las entidades que tienen más de un millón de euros se han auditado en los últimos tres años.
- La información sobre el estado de cuentas se da, básicamente, a las personas o entidades socias (50%) y a los financiadores (42%).

# **IV. El Tercer Sector Social en la sociedad relacional**



## 16. La sociedad relacional

En el marco de la sociedad relacional, el Tercer Sector Social no actúa de forma aislada sino que se interrelaciona con otros agentes sociales. Cada actor ejerce su rol y sus responsabilidades, pero sólo desde la acción conjunta se puede conseguir resolver las necesidades sociales actuales.

Son múltiples los agentes con los cuales se relaciona el Tercer Sector Social. En primera instancia se encuentra la relación entre las mismas entidades del sector y, en este sentido, existe una larga trayectoria de trabajo en red. Después, está la relación que establece el sector no lucrativo de acción social con otros ámbitos del Tercer Sector como pueden ser el de la cooperación para el desarrollo, el cultural, el ambiental, etc.

Las relaciones entre el Tercer Sector Social y los diferentes agentes se dan en función de las actividades y objetivos a conseguir:

- Desde la corresponsabilidad, con vocación de servicio público, y para hacer incidencia política se relacionan con los diferentes ámbitos y niveles de las administraciones públicas y los partidos políticos.

"Con las universidades cada vez tenemos más relación y hacemos más proyectos en común".

*Extracto de una entrevista*

- Como sector que genera ocupación se relacionan con los sindicatos y los colegios profesionales relacionados con la acción social.

- Para conseguir incrementar el conocimiento sobre el mismo sector y sobre la realidad social establecen contacto con el mundo universitario o con centros de investigación especializados.

- Con el objetivo de sensibilizar a la sociedad sobre las situaciones de desigualdad social tienen relación con los medios de comunicación.

Con las obras sociales de las cajas tenemos una buena relación ya que hay posibilidades de colaboraciones. Algunos de los proyectos innovadores que hemos podido hacer los hemos empezado gracias a las cajas."

*Extracto de una entrevista*

- En el marco de la responsabilidad social corporativa, en los últimos años, se relaciona y colabora con el mundo empresarial.

Las obras sociales de las cajas de ahorros también son un actor con el cual se relacionan las entidades sociales, principalmente como una fuente más de financiación privada que da apoyo a las actividades realizadas.

En el Anuario 2009 se han analizado las relaciones que se dan entre las mismas entidades del sector, con las administraciones públicas y con el mundo empresarial.

## 17. Las relaciones entre las entidades

### 17.1. Pertenencia a las organizaciones de segundo nivel

El Tercer Sector Social es heterogéneo y está formado por entidades diversas pero que comparten objetivos comunes, ya sea porque están incidiendo en un mismo territorio o porque trabajan con colectivos similares o en temáticas parecidas.

"La unión con otras entidades del Tercer Sector para estar muy juntas y trabajar problemáticas que tenemos en común es necesaria. (...) Unirte a otras personas te hace más fuerte y más reivindicativo".

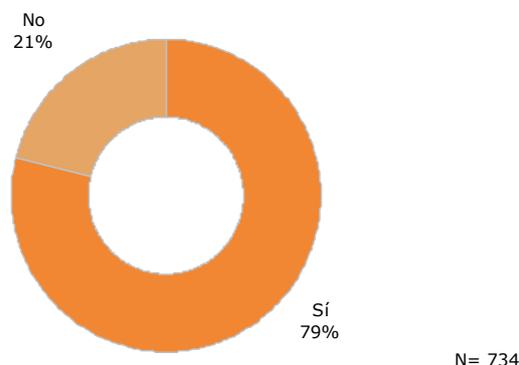
*Extracto de una entrevista*

Además, las temáticas que abordan las entidades sociales son complejas y muchas veces necesitan trabajar juntas para conseguir impacto en las actuaciones.

La fórmula más frecuente que tienen las entidades para relacionarse y trabajar juntas es agruparse en entidades de segundo nivel.

Cada vez las entidades sociales son más conscientes de la importancia del trabajo conjunto y la posibilidad de alcanzar objetivos si se trabaja por el bien de todo el sector. La constitución de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya como entidad de tercer nivel ha reforzado esta idea. Un 79% de las organizaciones sociales catalanas está federado y pertenece como mínimo a una entidad de segundo nivel. En el 2003 las entidades federadas representaban el 75% del sector social, hecho que indica que el nivel de participación en redes se ha incrementado.

**GRÁFICO LVII: Organizaciones que pertenecen a entidades de segundo nivel (en %)**



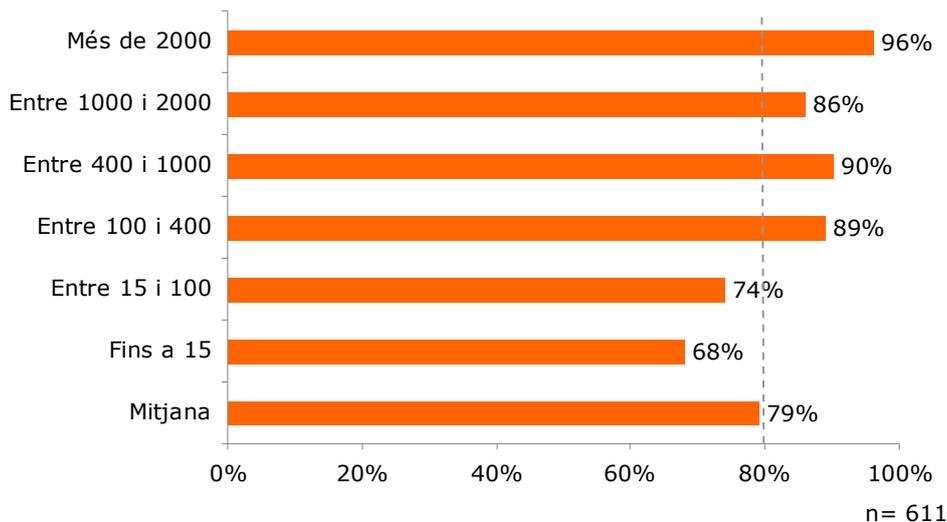
Si se analiza la pertenencia a las entidades de segundo nivel en función del volumen presupuestario, se observa que las entidades más mayores se federan en mayor nivel (96%) y que las entidades con un volumen de menos de 15.000 euros

tienen un nivel de participación en redes por debajo de la media, con un 68%.

En el 2003 también las entidades con un volumen presupuestario mayor eran las que participaban más en entidades de segundo nivel y en cambio las entidades con un volumen económico menor participaban menos. Pero se observa que en éstas últimas el nivel de participación se ha incrementado notablemente, pasando de un 49% en el 2003 a un 68% en la actualidad. Y que el nivel de participación en entidades de segundo nivel se ha incrementado en todo los tramos presupuestarios.

Las entidades con un presupuesto entre 400.000 y 1 millón de euros tienen un nivel de pertenencia muy elevado, del 90%.

**GRÁFICO LVIII: Organizaciones que pertenecen a entidades de segundo nivel según volumen presupuestario (en %, en miles de euros)**



Si se tiene en cuenta el colectivo destinatario, las entidades que pertenecen en menos grado a entidades de segundo nivel son las que trabajan con personas inmigradas (60%). Eso se debe a que es un subsector incipiente que todavía se está estructurando. De todas maneras, en el 2003, las

"Últimamente estar en determinadas redes nos permite un tema más relacional, más próximo con la administración. Individualmente sería más difícil. Y eso nos ayuda en una entidad pequeña o media, ya que no llegas solo".

*Extracto de una entrevista*

organizaciones de este ámbito tenían un nivel de participación del 47%, hecho que indica que la estructuración en organizaciones de segundo nivel va adelantando.

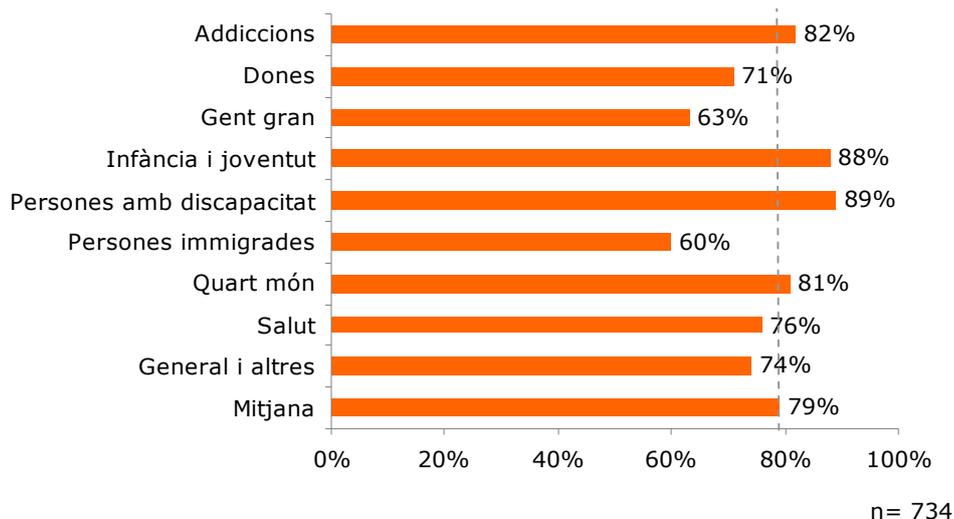
El otro subsector que tiene un nivel de entidades federadas inferior a la

media es el de las entidades que trabajan con la gente mayor (63%).

En el 2003, las organizaciones de mujeres eran las que menos participaban (41%) mientras que en la actualidad son un 71% los que pertenecen a una organización de segundo nivel. Así pues, este subsector ha incrementado significativamente su grado de estructuración. Uno de los factores que puede influir es que a nivel local se están constituyendo muchas redes de mujeres por temas como la lucha contra la violencia de género, por ejemplo.

Las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad (89%) y con infancia y juventud (88%) son las que más participan en entidades de segundo nivel.

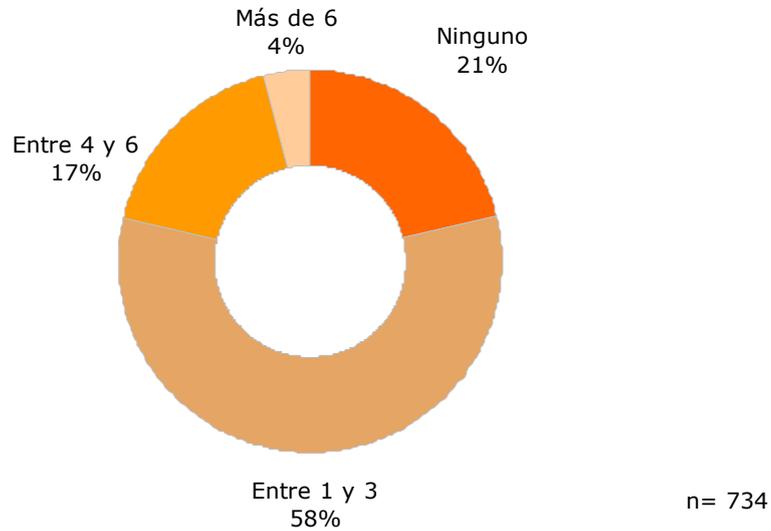
**GRÁFICO LIX: Organizaciones que pertenecen a entidades de segundo nivel según colectivo destinatario (en %)**



En relación a la forma jurídica, las fundaciones tienen un nivel de participación en entidades de segundo nivel mayor (83%) que las cooperativas de iniciativa social (79%) y las asociaciones (77%).

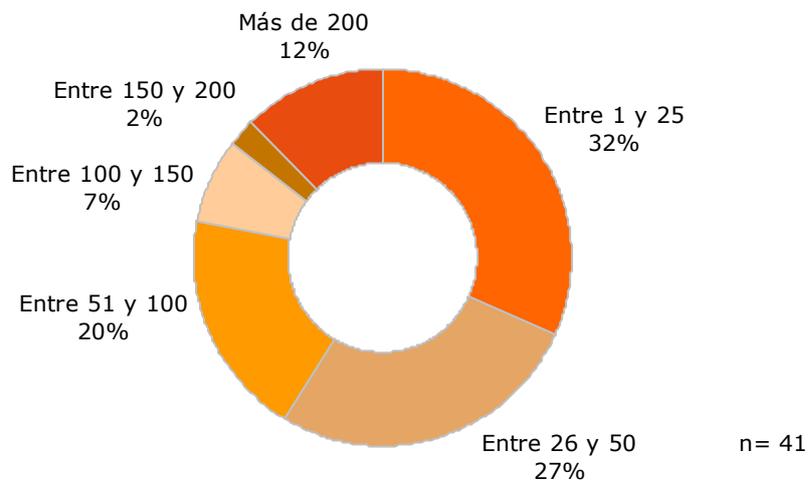
Otro dato relevante es que las organizaciones sociales declaran que un 21% forma parte de más de 4 organizaciones de segundo nivel. Eso indica que el nivel de estructuración del sector social es diverso y que existen entidades de segundo nivel organizadas por temáticas y ejes diferentes. Así las entidades se federan en función de su colectivo destinatario pero también a nivel territorial, jurídico o por temas transversales como el voluntariado.

**GRÁFICO LX: Pertenencia de las entidades a organizaciones de segundo nivel (número de entidades en qué pertenecen) (en %)**



Las entidades de segundo nivel, que como se ha comentado anteriormente son muy diversas, no tienen un gran volumen de entidades miembros. Un 32% de las entidades de segundo nivel que han participado manifiestan que tienen entre 1 y 25 entidades miembros y tan sólo un 12% tienen más 200 organizaciones socias.

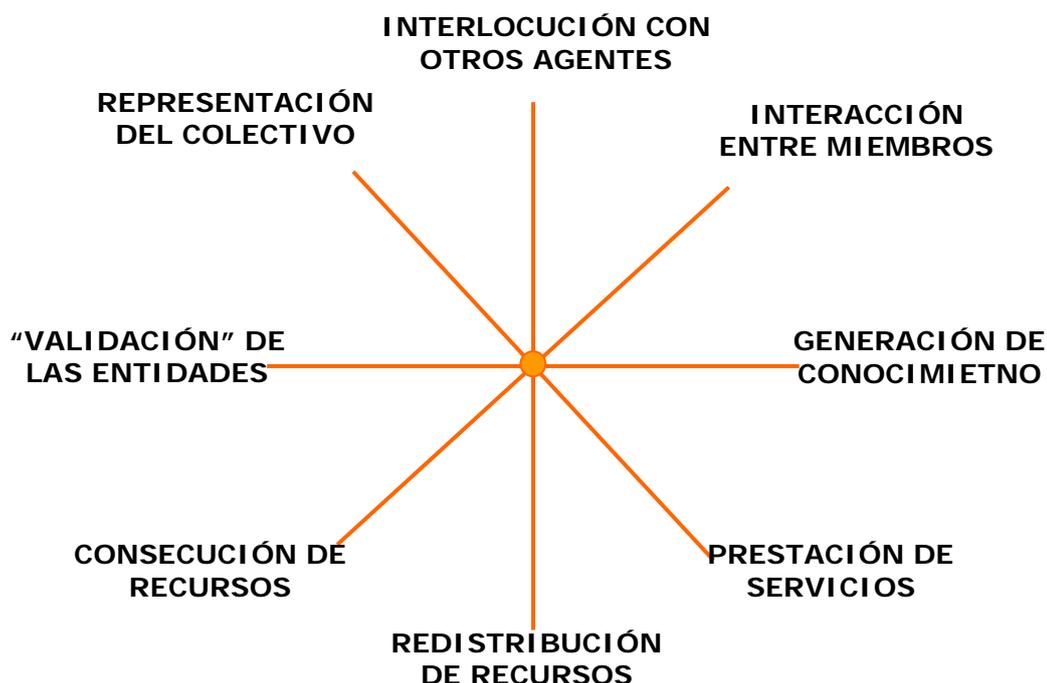
**GRÁFICO LXI: Número de miembros de la organización de segundo nivel (en %)**



## 17.2. Roles de las entidades de segundo nivel

El Observatorio del Tercer Sector realizó en el 2006 una investigación sobre los roles y las funciones de las entidades de segundo nivel. Fruto de esta investigación se establecen ocho roles principales en los cuales trabajan estos tipos de entidades. Los roles no son excluyentes, pero cada una de las entidades ejerce principalmente unos por encima de los otros.

**GRÁFICO LXII: Los roles de las entidades de segundo nivel**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector,

-El rol de representación se centra en las funciones que ejerce la entidad de segundo nivel como representante de las organizaciones a quienes agrupa o del colectivo para el cual trabaja. Se trata de acciones que tienen como finalidad dar a conocer estos grupos y sensibilizar sobre esta realidad, informar y promover los elementos comunes, y ser el referente en espacios y debates.

-El rol de interlocución se refiere a los momentos o situaciones en que hablan delante de otros agentes en nombre de las entidades que agrupan. Se puede desarrollar con acciones específicas: alguna campaña concreta, reuniones puntuales con agentes, la participación continua en espacios mixtos de decisión, etc.



Dentro de esta tarea de interlocución se incluye, también, la actividad de incidencia y las acciones orientadas a conseguir cambios en la esfera pública, ya sea con la administración o con otros agentes sociales.

-El rol de interacción se centra a potenciar la relación entre las entidades para el intercambio de experiencias, el trabajo conjunto, etc. El aprovechamiento de los canales de distribución de la información o la realización de agendas conjuntas de actividades favorecen el conocimiento entre organizaciones.

-El rol de generación de conocimiento: algunas federaciones realizan o encargan estudios a menudo sobre temas de interés para las organizaciones miembros. Se pueden financiar así iniciativas que las organizaciones miembros difícilmente podrían plantearse individualmente.

-El rol de la prestación de servicios consiste a ofrecer determinadas facilidades a las personas destinatarias de las entidades miembro mediante una oferta que, o bien es difícil satisfacer desde las entidades de base, o bien resulta más eficiente agruparla desde la plataforma a que todas pertenecen.

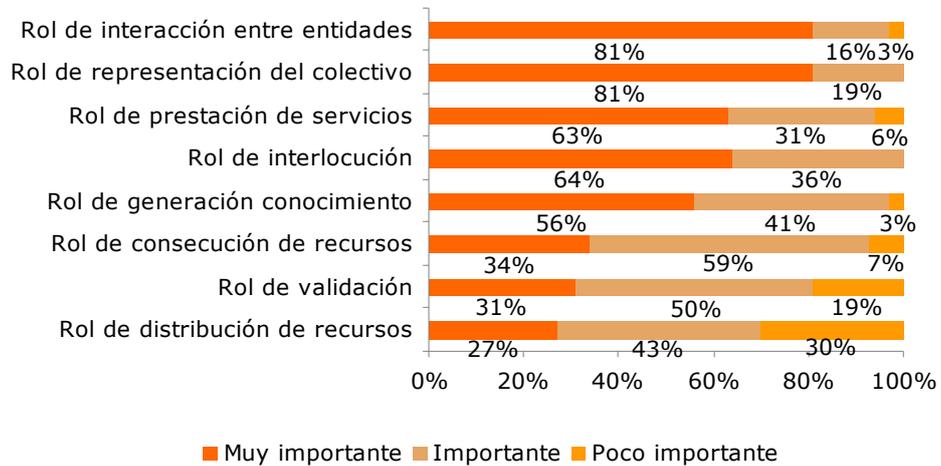
-El rol de consecución de recursos puede referirse tanto a recursos económicos como también a recursos materiales e incluso humanos. Al mismo tiempo, para conocer el papel que tiene una entidad en este rol hay que analizar no sólo el tipo de recursos captados, sino también las diferentes fuentes o medios utilizados para conseguirlos.

-El rol de redistribución de recursos consiste en una voluntad activa en el apoyo a las entidades miembros: subvenciones que obtiene la entidad de segundo nivel, distribución de materiales o equipos, o incluso apoyo con equipo humano.

-El rol de validación de las entidades tiene que ver con el hecho de que desde algunas redes de segundo nivel se da especial importancia al proceso de aceptación de las entidades miembro. Por este motivo se establecen una serie de criterios que sirven de filtro, definiendo como son (o como tendrían que ser) los miembros. La federación se convierte así en un agente que valida el cumplimiento de estos criterios previamente fijados desde las organizaciones.

Las organizaciones sociales de base valoran que los roles de las entidades de segundo nivel más importantes son el de interacción entre entidades (81%) y el de representación del colectivo (81%). En este último caso hay un interés claro por conseguir un mayor reconocimiento social del sector. Por otra parte, los roles que según las entidades tienen menos importancia son los de distribución de recursos y validación.

**GRÁFICO LXIII: Importancia de los diferentes roles dentro de la entidad de segundo nivel (en %)**



### 17.3. Motivaciones

La participación en las entidades de segundo nivel se basa en el convencimiento de que se trabaja para la consolidación del sector, pero también porque cada una de las entidades saca un beneficio propio. Participar en una entidad de segundo nivel implica, en cierta medida, dedicación de tiempo y recursos.

(Sobre las ventajas de estar federado) "El primero es que para hacer incidencia política tienes más peso. El segundo es que no se duplican esfuerzos ni servicios; como trabajas en red, lo evitas. El tercero es que es un buen lugar para hacer discurso y tomar decisiones sobre temas; es decir, es más enriquecedor el hecho de que haya más entidades. Un cuarto puede ser que hay un trabajo de diferentes profesionales, un trabajo interdisciplinario. Y el último, y lo más importante, es que te permite crear nuevos contactos.

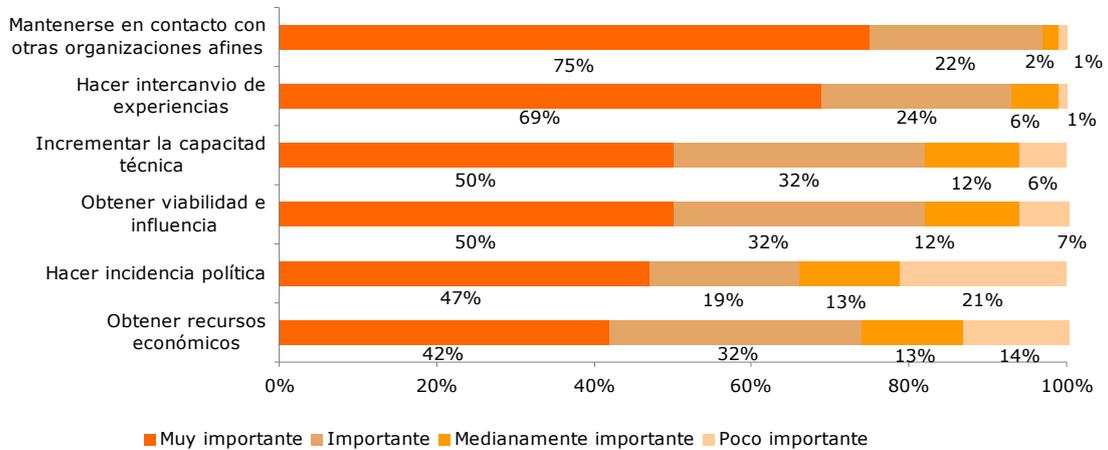
*Extracto de una entrevista*

Ante la pregunta realizada a las organizaciones sociales sobre cuáles son las principales motivaciones para pertenecer a una entidad de segundo nivel, las dos que salen más destacadas tienen que ver con la relación entre las mismas entidades:

*mantenerse en contacto con otras organizaciones afines (75%) y hacer intercambio de experiencias (69%).*

La misma pregunta se realizó a las entidades de segundo nivel, pero en relación en cuáles pensaban que eran las motivaciones de las entidades de base. En la primera motivación coinciden: *mantenerse en contacto con otras organizaciones afines (68%)* y, en segundo lugar, señalan *aumentar la capacidad de interlocución con otros agentes (66%).*

**GRÁFICO LXIV: Principales motivaciones de las entidades de base para pertenecer a este tipo de entidades (en %)**



n= 475

#### 17.4. Criterios de incorporación de las entidades de segundo nivel

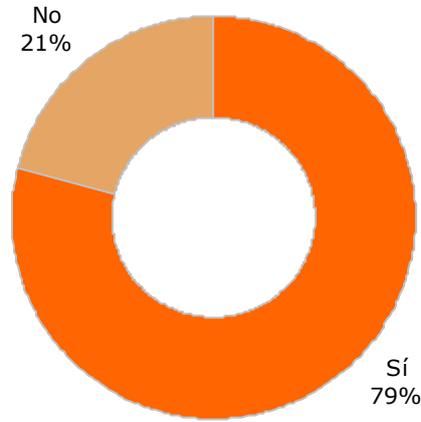
"El procedimiento para incorporar una entidad miembro es hacer una solicitud en la plataforma y la junta valora que cumpla mínimamente los requisitos. Si les da el visto bueno se presenta a la asamblea y ésta vota la admisión. Como requisito, básicamente, y en los estatutos de la entidad así consta, hace falta que alguno de los objetivos tenga que ver con el colectivo con que trabajamos".

*Extracto de una entrevista*

Respecto a cuáles son los criterios que utilizan las entidades de segundo nivel para incorporar sus entidades miembros, el 79% indican que tienen un reglamento que define los criterios, mientras que un 21% no lo tienen definido por escrito. Eso no significa que no tengan claros los criterios, pero a estas entidades todavía les falta hacer un esfuerzo de sistematización.

Las entidades de segundo nivel tienen que tener claro cuál es el eje de trabajo que las une, ya sea temático, por colectivo destinatario, territorial, etc. A veces, al inicio las entidades que se juntan para constituir la entidad de segundo nivel tienen claro aquello que las une, pero hay que hacer un esfuerzo de claridad y objetividad para dar la posibilidad de incorporar nuevos miembros o no en función de los criterios establecidos.

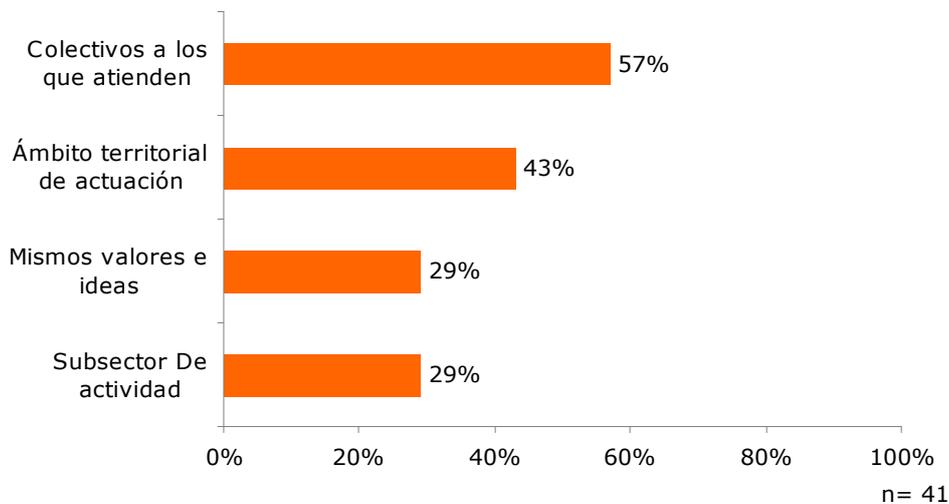
**GRÁFICO LXV: Existencia de un reglamento que define los criterios para la incorporación de entidades a la organización de segundo nivel (en %)**



n= 38

Ante la pregunta sobre qué tipos de criterios de incorporación tienen las entidades de segundo nivel, se observa que en un 57% las entidades se juntan según el colectivo en el cual se atienden y en segundo lugar por ámbito territorial de actuación (43%). Así pues, el Tercer Sector Social se estructura básicamente a partir de estos dos ejes. Existen otras federaciones o redes que se unen por temáticas más transversales pero en menor medida.

**GRÁFICO LXVI: Criterios seguidos para incorporar miembros (en %)**

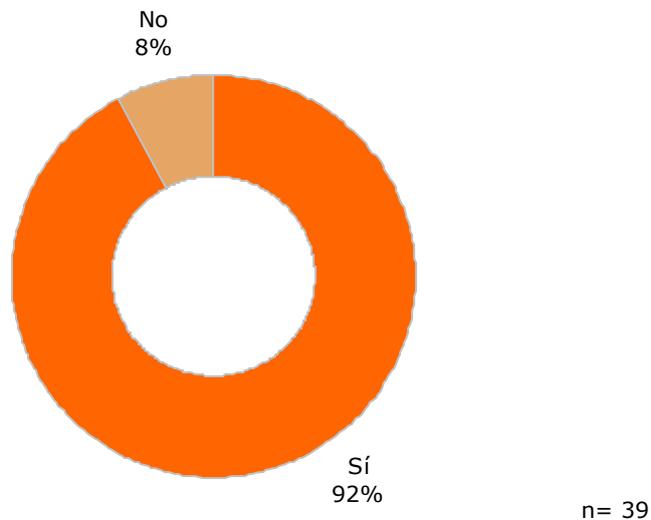


n= 41

### 17.5. Relaciones con otras organizaciones

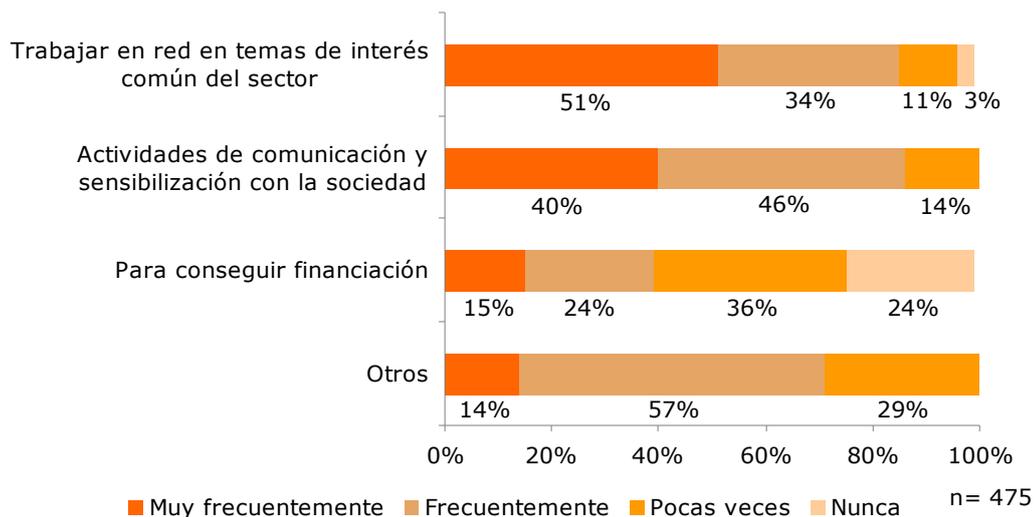
Otra forma de establecer relaciones son las interacciones que protagonizan las propias entidades de segundo nivel. El 92% manifiesta que sí que se relaciona con otras entidades de segundo nivel. Por lo tanto, se puede afirmar que el nivel de relación entre entidades es elevado.

**GRÁFICO LXVII: Mantenimiento de la vinculación con otras organizaciones de segundo nivel (en %)**



Del análisis de por qué estas relaciones se producen, un 51% indica que se trabaja con otros por el bien común del sector. Hay una serie de cuestiones iguales para todo el Tercer Sector que van más allá de los ámbitos de actuación propios y que hacen que en momentos puntuales las federaciones se relacionen entre sí. También se señala que otro factor de relación son las acciones de sensibilización y comunicación a la sociedad (40%) que, a veces, se hacen de forma conjunta.

**GRÁFICO LXVIII: Frecuencia de relación con otras organizaciones de segundo nivel (en %)**



## 17.6 Retos

-Reforzar el rol de las entidades de segundo nivel. Las organizaciones de segundo nivel se identifican como actores clave por la consolidación del sector y para conseguir que éste sea reconocido como agente social relevante.

(Con respecto al trabajo en red) "Creo que es un espacio necesario pero falta mucho recorrido por hacer, ya que no hay demasiados recursos y la dedicación no es completa. Falta tiempo y recursos para una total dedicación. Queda mucho para hacer con el trabajo en red; es necesario que exista pero es muy heterogéneo y es difícil".

*Extracto de una entrevista*

-Valorar el grado de aportación del trabajo en red para las organizaciones de base. El trabajo en red aporta beneficios pero también significa un esfuerzo por las entidades (tiempo y recursos). En este sentido, es necesario encontrar el equilibrio entre el grado de aportación y lo que se recibe. Hay que valorar la capacidad de participación en redes en función de la situación de cada entidad.

- Optimizar el trabajo en red. Las entidades sociales participan en las entidades de segundo nivel y es habitual que lo hagan en más de una. Pero también es verdad que las organizaciones expresan que el trabajo en red en sí mismo es un reto y que hay que seguir avanzando para conseguir que sea efectivo y con impacto. Eso implica superar la lógica del

"Se tiene que aprender a trabajar más en red, pero eso no significa sólo encontrarnos periódicamente, sino ser capaces de desarrollar programas conjuntos para que allí donde no llegue una entidad llegue la otra, pero a nivel de actividades".

*Extracto de una entrevista*



interés propio y trabajar conjuntamente por un objetivo común.

-Reflexionar sobre la financiación de las estructuras de segundo nivel. La constitución de entidades de segundo nivel implica destinar recursos y hacer sostenible una estructura que trabaje para las entidades de base. Es habitual el debate en algunas federaciones sobre qué tipo de estructura hay que tener y como es debido resolver su financiación.

**Ideas clave:**

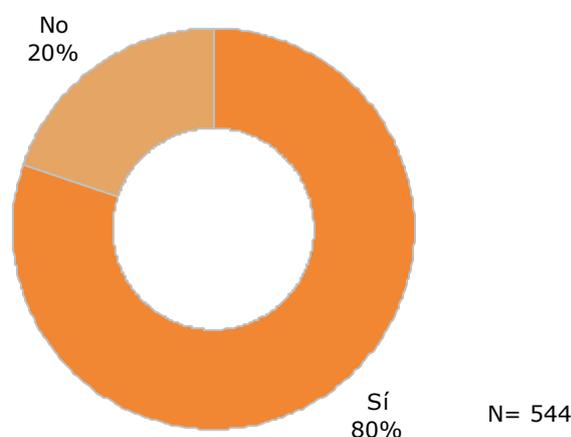
- Las entidades sociales tienen una fuerte tradición a nivel del trabajo en red. Si el año 2003 el nivel de pertenencia a entidades de segundo nivel ya era de un 75%, actualmente llega a un 79%.
- Las entidades sociales forman parte de más de 4 organizaciones de segundo nivel en un 21%.
- Las organizaciones con un volumen presupuestario mayor son las que participan más en las entidades de segundo nivel (96%). Las organizaciones con menos volumen presupuestario participan en un 68% (en el 2003 lo hacían en un 49%).
- Las organizaciones que trabajan con personas inmigradas (60%) y con gente mayor (63%) son las que presentan un menor grado de afiliación en entidades de segundo nivel.
- Las organizaciones de mujeres han incrementado considerablemente su nivel de afiliación. En el 2003, el 41% participaban en entidades de segundo nivel y en la actualidad la proporción es del 71%.
- Las fundaciones participan más en entidades de segundo nivel (83%) que las asociaciones y las cooperativas de iniciativa social.
- Los roles de las entidades de segundo nivel más valorados por las entidades de base son el rol de interacción entre entidades y el de representación del colectivo, ambos casos en un 81%.
- Las entidades de segundo nivel se estructuran, principalmente, según el colectivo al cual atienden (57%). El 92% de éstas se relacionan con otras redes.

## 18. La relación con las Administraciones Públicas

### 18.1. Tipo de relaciones

Las organizaciones del Tercer Sector Social se relacionan frecuentemente con la Administración Pública. Así lo indica que un 80% de entidades haya tenido relación con las administraciones públicas, mientras que el año 2003 era un 75%.

**LXIX: Organizaciones que han tenido relaciones con las Administraciones Públicas (en %)**



La relación con la Administración Pública se da en todos los tipos de entidades sociales. En todo caso, las organizaciones sociales que tienen un volumen presupuestario mayor superan la media del sector. Un 87% de las entidades que tienen un volumen presupuestario entre 1 y 2 millones y un 89% de las de más de 2 millones de euros se relacionan.

Cada organización se relaciona a diferentes niveles con las administraciones públicas. Sin embargo, las relaciones se concentran especialmente con el Departamento de Acción Social y Ciudadanía de la Generalitat de Catalunya y con los ayuntamientos. Las entidades que tienen un volumen presupuestario mayor se relacionan más con este Departamento y menos con los ayuntamientos. El 53% de las organizaciones con un volumen presupuestario menor mantienen relación sobre todo con los ayuntamientos.

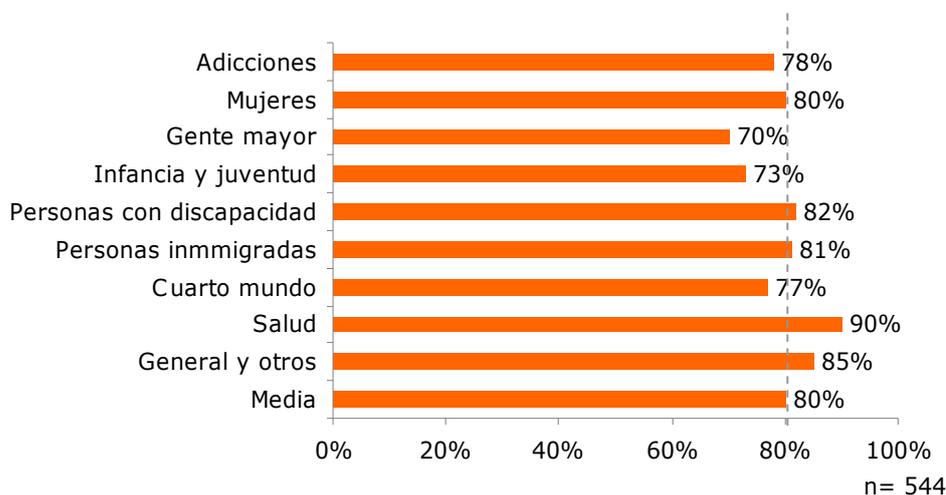
Del conjunto de relaciones con las Administraciones Públicas que mantienen las organizaciones de entre 1 y 2 millones de euros, un 47% se da con el Departamento de Acción Social y Ciudadanía de la Generalitat de Catalunya y un 17% con los

ayuntamientos. Con el resto de Administraciones Públicas se produce un reparto muy diversificado.

Con respecto a la forma jurídica de las organizaciones y la relación con la Administración Pública, se dan diferencias entre las asociaciones y fundaciones respecto de la relación que mantienen con los diferentes niveles de la Administración. Un 12% de las fundaciones se relacionan con los ayuntamientos, mientras que en el caso de las asociaciones es casi el triple (35%).

Si se analiza en función de los colectivos atendidos, se observa que las organizaciones que tratan temas de salud seguidas por las que tratan personas con discapacidad son las que tienen unos porcentajes de relación más elevados con la Administración Pública, un 90% y un 82%, respectivamente. También las organizaciones de personas inmigradas tienen un nivel de relación elevado, un 81%. El de las personas inmigradas es un colectivo que ha emergido en los últimos años y con el cual muy a menudo las Administraciones Públicas tratan de tener interlocución y diálogo a través de las entidades que lo representan.

**GRÁFICO LXX: Organizaciones que han tenido relación con las Administraciones Públicas según el colectivo destinatario (en %)**



Con respecto al tipo de relación que han mantenido las entidades sociales con la administración pública, un 73% de las organizaciones ha tenido relación a partir de la concesión de subvenciones y un 53% por la cesión de espacios o por aportaciones en especie. El año 2003, la cesión de espacios se daba en un 46% de las entidades.

Las relaciones vía contratación de servicios se han multiplicado por dos desde el año 2003. Entonces las entidades que tenían servicios contratados por las administraciones públicas eran el 19%. En la actualidad son un 38%.

La participación en órganos consultivos también ha vivido un fuerte incremento. Del 26% de entidades que participaban el año 2003, se ha pasado al 34% actual.

Las campañas de sensibilización conjuntas también se realizan más a menudo entre las entidades y las administraciones públicas. Actualmente son un 30% de entidades las que las hacen mientras que en el 2003 eran un 22%.

**GRÁFICO LXXI: Tipo de relación con las administraciones públicas (%)**



### Corresponsabilidad ante las necesidades sociales

En el marco de la sociedad relacional, las organizaciones del Tercer Sector Social y las administraciones públicas tienen una corresponsabilidad compartida ante las necesidades sociales. El reconocimiento de esta corresponsabilidad es lo que hace que en estos últimos años haya crecido la relación entre las entidades y las administraciones públicas en aquellos ámbitos que no tienen que ver con la obtención de fondo. Este incremento indica que se está experimentando una evolución en nuevos espacios de relación y refleja un inicio de cambio de paradigma en las relaciones con las Administraciones Públicas.

Al mismo tiempo, es seguro que el despliegue de las leyes de Servicios Sociales y de la Dependencia abrirá un nuevo escenario de relaciones entre las organizaciones sociales y las administraciones públicas.

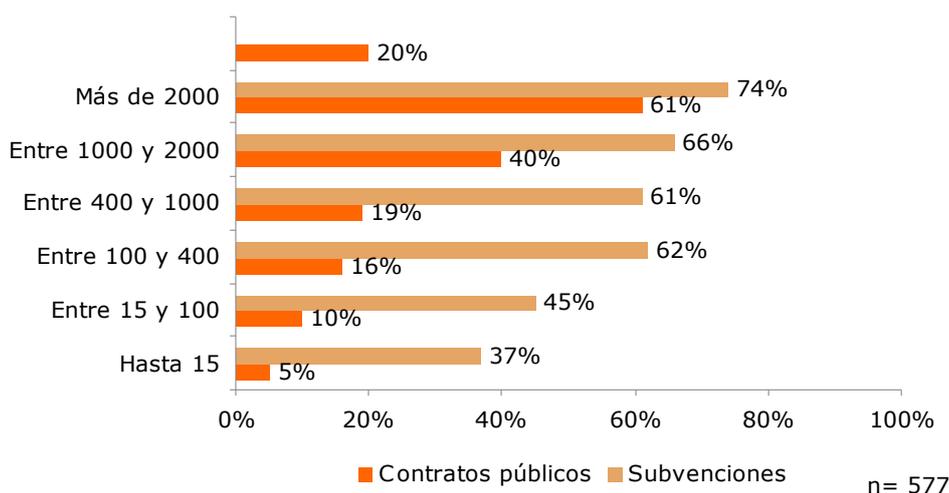
## 18.2. Acceso a las subvenciones y la contratación pública

En relación en el grado de acceso de las organización sociales a las subvenciones y a las contrataciones públicas se indica que un 52% de entidades sociales tienen acceso a subvenciones y un 19% a contrataciones públicas. Este grado varía en función del volumen presupuestario de las entidades.

Las organizaciones que tienen un volumen presupuestario por encima de los 100.000 euros tienen un acceso a las subvenciones mayor que la media. Así, el 74% de las entidades que tienen más de 2 millones de euros tienen acceso a subvenciones. Las entidades con un volumen presupuestario menor son las que indican que tienen menos acceso a subvenciones (37%).

Con respecto al acceso de las entidades sociales a las contrataciones públicas, las diferencias entre las organizaciones según volumen presupuestario son mayores. Igualmente, las organizaciones con un volumen presupuestario mayor son las que tienen más acceso (61%) y sólo un 5% de las entidades con un volumen presupuestario inferior a los 15.000 euros tienen acceso a contratos públicos.

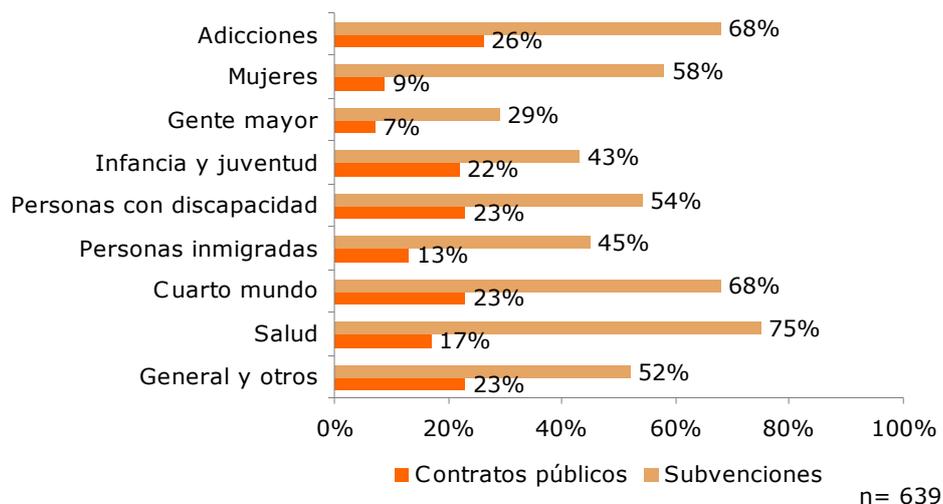
**GRÁFICO LXXII: Acceso a contratos públicos y subvenciones según volumen presupuestario (en %, en miles de euros)**



En relación a los colectivos de personas destinatarias, las organizaciones de salud son las que acceden más a subvenciones (75%) y las de adiciones las que más acceden a contratos públicos (26%). Si comparamos estos datos con el *Llibre Blanc*, en el 2003 las organizaciones que tenían más acceso a subvenciones eran las de cuarto mundo (83%) y a contrataciones públicas, las de infancia y juventud (34%). En

la actualidad las entidades que trabajan en temas de salud y adicciones son las que tienen más acceso a estas dos fuentes de financiación pública. Las organizaciones que trabajan temas de cuarto mundo siguen teniendo un porcentaje alto de acceso a las subvenciones de las administraciones públicas.

**GRÁFICO LXXIII: Acceso a contratos públicos y subvenciones según colectivo destinatario (en %)**



### 18.3. Retos

-Clarificar los roles y las responsabilidades de cada agente. En un contexto de corresponsabilidad, las relaciones con los diferentes niveles de las administraciones públicas tienen que ir más allá de la financiación y se tiene que poder realizar trabajo conjunto teniendo claro cuál es el rol de cada una de las partes. A veces esta relación de corresponsabilidad se da más con algunos ayuntamientos vista la proximidad del ámbito de actuación tanto de las organizaciones como de los propios ayuntamientos.

-Adaptar las relaciones a las particularidades organizativas. Cada organización tiene que construir el conjunto de relaciones que tiene con las administraciones públicas en función de sus necesidades, sus actividades, el territorio donde actúa, el perfil de personas atendidas, etc. en función de todos estos parámetros el nivel de interlocución también variará.

-Avanzar en el reconocimiento del valor añadido en la provisión de servicios. El despliegue de la Ley de Servicios Sociales y de la Ley de la Dependencia abre un nuevo escenario de relaciones con las administraciones públicas y el reto es que el



"Tendría que haber más relación (con las Administraciones Públicas); una relación más estrecha y más capacidad de decisión. Esta capacidad y actividad a través de los órganos en que estamos tienen que ser realmente decisorias. Me gustaría tener más complicidad".

*Extracto de una entrevista*

reconocimiento del Tercer Sector Social vaya más allá de ser un proveedor de servicios.

-Potenciar la participación de las entidades en los órganos consultivos. Los órganos consultivos, en los que la participación de las entidades se ha incrementado bastante

en los últimos años, tendrán que ser realmente un espacio de trabajo conjunto desde dónde, además, se refuerce el reconocimiento del rol del Tercer Sector Social.

#### **Ideas clave:**

- La relación y la colaboración entre las entidades del Tercer Sector Social y la Administración Pública se ha reforzado en los últimos años. Actualmente el 80% de las entidades tiene relación con la Administración.
- Las relaciones se concentran especialmente con el Departamento de Acción Social y Ciudadanía de la Generalitat de Catalunya y los ayuntamientos. Las organizaciones sociales con un volumen presupuestario mayor tienen más relación con este Departamento y al mismo tiempo menos relación con los ayuntamientos.
- Las organizaciones de salud (90%) y de personas con discapacidad (82%) son las que tienen más relación con las Administraciones Públicas.
- Las organizaciones que tienen contratación de servicios representan un 38% y en el 2003 eran un 19%.
- Las entidades sociales que participan en órganos consultivos representan un 34% y en el 2003 eran un 26%.
- Las organizaciones que han realizado campañas conjuntas con la administración son un 30% y en el 2003 representaban el 22%.
- Las entidades sociales que tienen acceso a las subvenciones representan un 52% y las que acceden a contratación pública un 19%.
- Las organizaciones con un volumen presupuestario mayor de 2 millones de euros, en un 61%, acceden a las contrataciones públicas y tan sólo un 5% de las entidades con un volumen presupuestario inferior a 15.000 euros también lo hacen.
- Las entidades que trabajan a nivel de salud son las que acceden en mayor grado a las subvenciones (75%) y las de adicciones, en un 26%, las que más acceden a contratos públicos.

## 19. La relación con el mundo empresarial

### 19.1. Trabajo para las relaciones de colaboración

El incremento del reconocimiento de la corresponsabilidad social que tienen las organizaciones del Tercer Sector y el mundo empresarial contribuye a fomentar los puntos de encuentro de estos agentes sociales.

El crecimiento de la responsabilidad social corporativa en el mundo empresarial ha sido un factor clave para el acercamiento entre las organizaciones del Tercer Sector y el mundo empresarial. Al mismo tiempo, el crecimiento, la maduración y la consolidación de muchas entidades del Tercer Sector Social está propiciando espacios de relación.

"Tenemos un convenio con una empresa privada que nos ayudará con financiación a remodelar uno de nuestros espacios. En esta empresa hemos ido a hacer charladas con los trabajadores y con los jefes de recursos humanos, etc. Todo esto funciona mucho".

*Extracto de una entrevista*

Hay numerosos valores de aportación que las organizaciones del Tercer Sector Social pueden hacer al mundo empresarial y viceversa. Sus conocimientos y experiencias se complementan en buena medida y, por lo tanto, hay muchas oportunidades para

empezar relaciones conjuntas.

Como sucede cuando se articulan relaciones con otras entidades o con las administraciones públicas, la construcción y consolidación de estas vinculaciones requiere de un proceso de maduración.

Este proceso depende de muchos factores al mismo tiempo: si se da una situación de entorno favorable, según el grado de predisposición a ir más allá de una relación puntual, según el posible encaje entre culturas organizativas, etc.

#### Las claves de éxito de las relaciones de colaboración

Algunas de las claves para alcanzar auténticas relaciones de colaboración entre el mundo empresarial y las organizaciones del Tercer Sector Social son:

-el liderazgo tiene que ser compartido entre ambas partes, aportando perspectivas complementarias, y tiene que servir para impulsar la relación y las actividades.

-el encaje entre las culturas organizativas de la empresa y la entidad social.

-la comunicación interna y externa en los dos lados para explicar la relación.

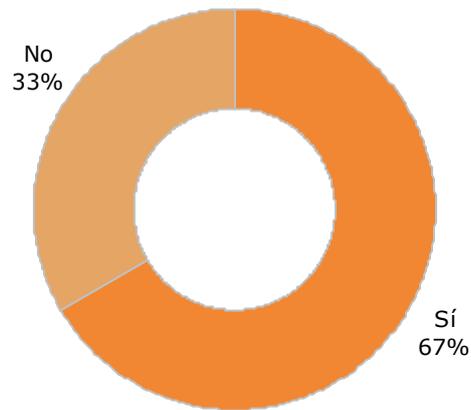


- la confianza: hay que velar por el cumplimiento de los compromisos, el respeto por los conocimientos de las otras partes, el respeto a la autonomía, el diseño conjunto de las actuaciones, etc.
- la rendición de cuentas, que implica hacer una evaluación del proceso para poder avanzar.
- la generación de valor y el aprovechamiento de conocimientos de cada una de las partes.
- la importancia del seguimiento en los diferentes momentos de la relación (antes, durante y después).
- la necesidad de medir resultados y consensuar los indicadores adecuados.
- el portafolio de relaciones se establece según la capacidad que tiene cada entidad para establecer relaciones y considerando los roles de cada uno.
- el valor de la experiencia para capitalizar los aprendizajes de otras organizaciones.

## **19.2. Tercer Sector Social y mundo empresarial**

Las relaciones entre las organizaciones del Tercer Sector Social y el mundo empresarial se han hecho más frecuentes en los últimos años. En la actualidad, un 67% de las entidades tiene algún tipo de relación con la empresa. El año 2003, eran un 33% de entidades las que se relacionaban con empresas. La evolución y el incremento de esta relación es un hecho destacable y seguramente de futuro.

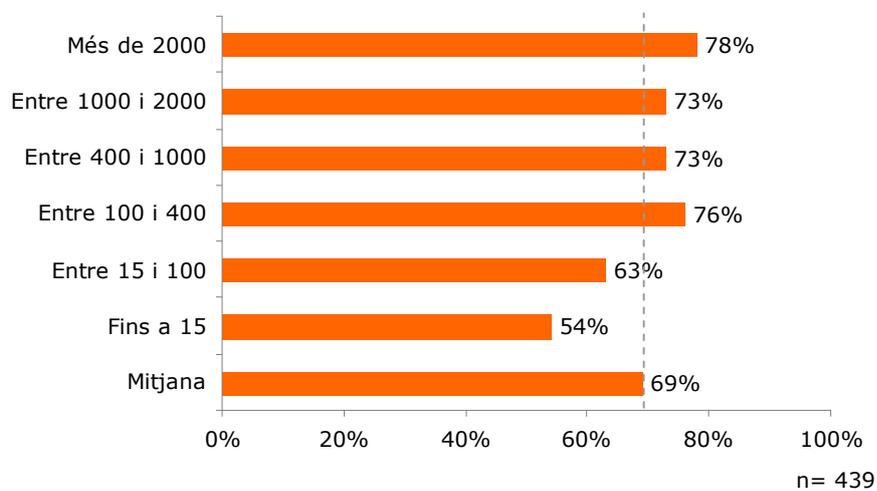
**GRÁFICO LXXIV: Organizaciones que tienen relación con el mundo empresarial (en %)**



N= 530

Las organizaciones sociales con un volumen presupuestario menor (menos de 100.000 euros) son las que tienen menos relación con el mundo empresarial, entre un 54-63%-63. No obstante, las organizaciones que tienen un volumen presupuestario entre 400.000 y 2 millones de euros la relación existe en un 73% de las entidades. Estos datos indican que más de la mitad de las entidades en todos los tramos presupuestarios tienen algún tipo de relación con el mundo empresarial.

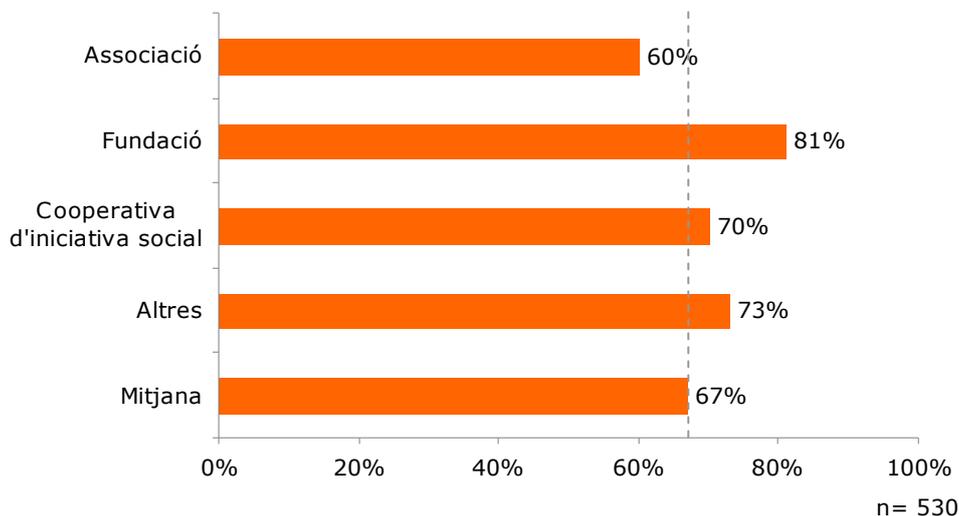
**GRÁFICO LXXV: Organizaciones que tienen relación con el mundo empresarial según volumen presupuestario (en %)**



En relación a la forma jurídica de las organizaciones que se relacionan con el mundo empresarial, un 81% de las fundaciones y un 60% de las asociaciones tienen relaciones con empresas.

Se ha dado un incremento bastante significativo con respecto a este mismo dato el año 2003. En aquel momento, un 27% de las asociaciones tenían algún tipo de relación con el mundo empresarial y eran un 54% de las fundaciones los que también se habían relacionado con el mundo empresarial.

**GRÁFICO LXXVI: Organizaciones que tienen relación con el mundo empresarial según forma jurídica (en %)**



Si se analiza la información según los colectivos de personas destinatarias se detecta que las organizaciones que trabajan a

"La experiencia en estos últimos cinco años ha estado en crecimiento, se han incrementado las relaciones, el volumen de contactos y el volumen de acciones de colaboración, pero aun así vemos que no hemos encontrado lo que esperábamos que se podría producir, que es el hecho de poder establecer relaciones más estratégicas. Uno de los motivos es que las empresas todavía tienen una visión muy instrumental de la colaboración."

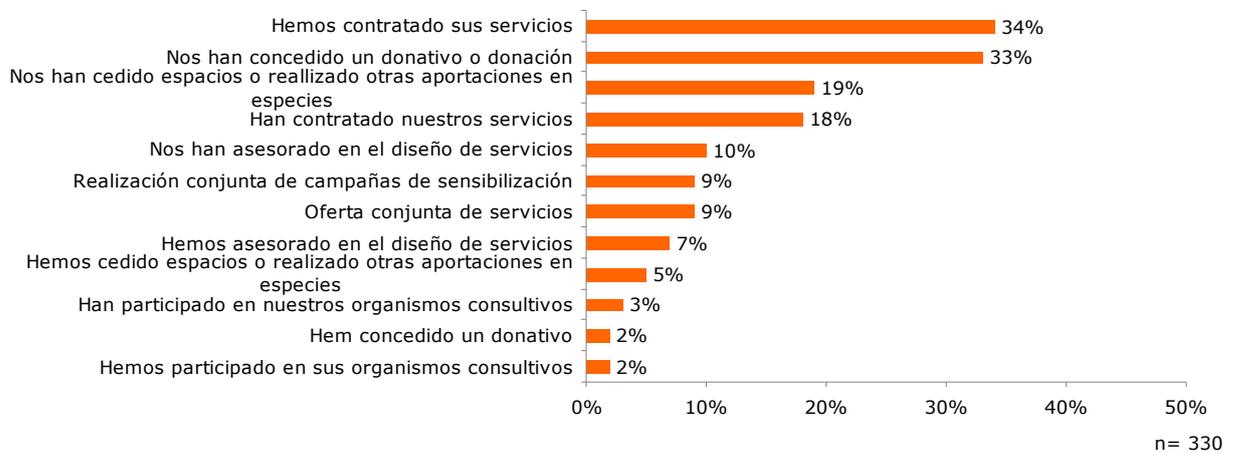
*Extracto de una entrevista*

nivel de la salud (82%) y las de personas con discapacidad (76%) son las que tienen más relaciones con las empresas. En menor grado, se relacionan las organizaciones de infancia y juventud (48%) y las de gente mayor (50%).

Un 34% de las entidades ha contratado servicios de las empresas con que se ha relacionado mientras que en un 18% han

sido las empresas las que han contratado servicios de las entidades.

**GRÁFICO LXXII: Tipos de relaciones que se mantienen con el mundo empresarial (en %)**



### 19.3. Retos

En el marco de las entrevistas, algunos de los principales retos identificados con respecto a la relación con el mundo empresarial son:

"Las empresas privadas, en general, tienen voluntad de colaborar. Tú tienes que hacer el recordatorio, tienes que estar encima. De la voluntad a la acción hay un trozo que lo tienes que trabajar mucho, esto es así. (...) Las relaciones son muy buenas, en general, pero se tiene que pasar más a la acción. Tiene que haber cosas más ejecutivas que tanta de relación."

*Extracto de una entrevista*

-Avanzar hacia colaboraciones más estratégicas. Existe la voluntad de establecer relaciones con el mundo empresarial más estratégicas y menos operativas y puntuales. Se identifican algunas dificultades para avanzar en este sentido, ya que es difícil encontrar en el mundo empresarial un nivel de compromiso que permita establecer relaciones de colaboración.

-Construir confianza mutua. El establecimiento de relaciones estratégicas entre ambas partes más allá de relaciones de carácter puntual implica un incremento de la confianza mutua. La sensibilización desde las entidades y la actuación desde el convencimiento de las empresas son vías para dar pasos adelante.

-Fomentar el conocimiento de la realidad entre el Tercer Sector Social y el mundo empresarial. Hace falta hacer un acercamiento por parte de las organizaciones hacia el mundo empresarial con el fin de establecer nuevas formas de relación y fomentar el conocimiento entre las dos realidades.



**Ideas clave:**

- La relación entre las entidades del Tercer Sector Social y el mundo empresarial ha incrementado significativamente en los últimos años. Actualmente, un 67% de las organizaciones se relacionan con el mundo empresarial mientras que el año 2003 se relacionaban un 33%.
- Las organizaciones de salud son las que tienen un mayor grado de relación con el mundo empresarial (82%).
- En la relación al tipo de relación entre las organizaciones sociales y las empresas, un 34% de las entidades ha contratado servicios de empresas y un 33% ha recibido una subvención o donación.
- Hay diez claves de éxito para conseguir unas relaciones de colaboración más estratégicas y efectivas: el liderazgo, el encaje entre culturas, la comunicación, la confianza, la rendición de cuentas, la generación de valor, el seguimiento, la medida de resultados, el portafolio de relaciones y el aprovechamiento del valor de la experiencia.



# **V. Conclusiones y perspectivas**



## 20. Doce ideas sobre el Tercer Sector Social en el 2009

### 20.1. El crecimiento del Tercer Sector Social

-La evolución del Tercer Sector Social en Catalunya desde la publicación del *Llibre Blanc del tercer sector cívico-social en el 2003* ha venido marcada por el crecimiento.

	2003	2009
Número de entidades	Más de 5.600	En torno a 7.500
Volumen económico	Casi un 1% del PIB catalán	Un 2,8% del PIB catalán
Número de personas contratadas	Más de 52.000	Más de 100.000
Número de personas voluntarias	Más de 155.000	Más de 245.000
Número de personas destinatarias	Más de 1. 000. 000	Más de 1. 700. 000

-Este crecimiento se traduce en una mayor presencia social del sector en todos los niveles: territorial, económico, impacto social e incidencia en las políticas públicas.

-En estos últimos años el Tercer Sector Social ha pasado de ser un sector emergente, como aparecía en el *Llibre blanc*, a ser un sector con una presencia social y un nivel de actividad relevante.

-El Tercer Sector Social tiene que tomar conciencia de su responsabilidad y de su contribución para la

***El Tercer Sector Social tiene que tomar conciencia de su responsabilidad en la contribución en la mejora de la sociedad.***

mejora de la calidad de vida de las personas más vulnerables. La madurez del Tercer Sector Social implica un sector activo que hace propuestas a los diferentes agentes sociales, que hace incidencia política a favor de los más vulnerables y que tiene un discurso común de movilización ante la sociedad.

### 20.2. El papel creciente de las entidades de segundo y tercero nivel

- Desde la publicación del *Llibre Blanc*, la evolución del proceso de estructuración del sector ha sido relevante. La consolidación de las entidades de segundo nivel y la constitución de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, como entidad de tercer nivel que reúne las entidades de segundo



nivel más representativas, han tenido un gran impacto en el sector. El esfuerzo de trabajar juntos por el bien del conjunto del Tercer Sector Social ha sido significativo en su proceso de consolidación.

-Las organizaciones de segundo nivel y la Taula dan apoyo a las entidades en la mejora del funcionamiento, la consolidación de los equipos, la formación y también en temas emergentes como la gestión de la calidad y la transparencia.

-El papel de las entidades de segundo nivel y de la Taula ha sido decisivo en el reconocimiento del sector como agente social. La incidencia del sector en la construcción de las políticas públicas se ha concretado básicamente a partir de estas entidades.

### **20.3. El reconocimiento del rol del Tercer Sector Social**

-La existencia y la actividad de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya ha contribuido en gran medida a hacer que el sector social pueda ser reconocido como un agente social de primer orden más allá de las especificidades de cada subsector de actividad.

-En el ámbito relacional, la celebración de los dos congresos del Tercer Sector Social, impulsados desde el propio sector, ha sido un claro ejemplo de su capacidad para reflexionar sobre los grandes retos y avanzar en propuestas y en discurso común. El nivel de presencia institucional conseguido en el dos congresos ha hecho patente el reconocimiento del sector como un agente social relevante. El diálogo con las administraciones, los partidos políticos y también con los sindicatos indica que se tiene en cuenta el sector para las decisiones que afectan a los grandes temas sociales.

-El incremento de la presencia del Tercer Sector Social en los medios de comunicación también ha sido significativo durante estos últimos años. Las opiniones del sector han aparecido en los medios de comunicación en relación a temas como la campaña del 0 '7% del IRPF o el impacto de la crisis en los colectivos más vulnerables.

-A nivel legislativo, el Tercer Sector Social ha participado aportando propuestas y dialogando con los partidos políticos en la elaboración del Estatuto de Catalunya, la Ley de autonomía personal y atención en la dependencia y la Ley de Servicios Sociales. En el texto de estas leyes el sector aparece reconocido explícitamente por su papel y como un agente social a tener en cuenta.



-El diálogo con el Gobierno de Catalunya se ha concretado con la participación de la Taula en el proceso de elaboración del Plan de Apoyo en el Tercer Sector Social y el Plan Nacional de Asociacionismo y Voluntariado. Y también con la adhesión al Pacto Nacional para la Inmigración y al Pacto Nacional para la Investigación y la Innovación.

-Ante este reconocimiento el sector tiene la responsabilidad de continuar mejorando el funcionamiento de las organizaciones, de consolidar los equipos humanos remunerados y de voluntariado y de hacer visibles los valores de aportación y de contribución del sector.

---

*El Tercer Sector tiene que actuar como un agente de transformación social con capacidad de incidencia pública a favor de los más vulnerables.*

---

-El Tercer Sector Social tiene que continuar actuando como agente de transformación social con capacidad de incidencia pública ante la Administración Pública y de los otros agentes sociales.

#### 20.4. La necesidad de una financiación adecuada y estable

-Dentro del Tercer Sector Social hay una gran dispersión de volúmenes presupuestarios: entidades que sobrepasan los veinte millones de euros y entidades que no llegan a los 15.000. En cualquier caso, los volúmenes presupuestarios se han incrementado notablemente en los últimos años. El presupuesto medio de las entidades se sitúa en los 766.000 euros, mientras que en el 2003 era de unos 380.000 euros.

-La financiación privada representa un 51% del total de los fondos de las organizaciones sociales, distribuido en cuotas periódicas (21,4%), contratación de servicios (12,2%), donaciones (12,2%) y otras fuentes (5,1%).

- La financiación pública se compone de subvenciones (32,8%), contratos de servicios (6,4%) y convenios (9,8%). Éstos últimos se han incrementado en los últimos años.

-Los problemas de tesorería son habituales en el sector social y son provocados básicamente por los plazos que determina la Administración Pública y por el retraso en el pago. Un 45% de las organizaciones utiliza líneas de crédito.

---

*Hay que asegurar la financiación adecuada para hacer a las organizaciones sostenibles y estables.*

---

-La financiación para las estructuras de las organizaciones es un tema pendiente de resolver dado que la gran mayoría de las aportaciones en subvenciones y servicios son finalistas.



-Las organizaciones sociales necesitan una financiación adecuada y estable que las permita funcionar sin precariedad. Sin estructuras dimensionadas y estables es difícil garantizar el funcionamiento de las actividades, la capacidad de innovación del sector, la comunicación con la sociedad y la incidencia política y social. Hay que encontrar las fuentes de financiación necesarias a fin de que los proyectos y las organizaciones sean sostenibles y estables.

## 20.5. La función social en la prestación de servicios

- Los aspectos misionales y de valores de las entidades son el eje principal que determina las actividades que desarrolla el sector. La prestación de servicios es una forma más de desarrollar la misión de transformación e inclusión social de las organizaciones.

-Ante las nuevas necesidades sociales, el rol del Tercer Sector Social como prestador de servicios está cogiendo fuerza. El nuevo marco

---

*La prestación de servicios también es una forma de concretar la misión de transformación e inclusión social de las entidades.*

---

legislativo de los servicios sociales configura un escenario donde las entidades sociales se proponen ser un agente prestamista de servicios primordial.

-No obstante, el sector mercantil está entrando con fuerza a competir en la prestación de servicios como una oportunidad de

---

*El reto de las organizaciones y del sector social es hacer visible y concretar su valor añadido.*

---

negocio. Las entidades sin afán de lucro que hacen estos servicios por una vocación de servicio público y de atención a las personas más vulnerables ven con preocupación como demasiado a menudo las Administraciones Públicas priman el precio y las entidades mercantiles en la contratación pública.

-El rol del Tercer Sector Social como agente clave en la provisión de servicios vendrá también determinado por el tipo de reconocimiento y el apoyo que le otorgue la Administración Pública. Esto es fundamental a fin de que el sector pueda ejercer la prestación de servicios con calidad y valores sin tener que limitarse a la prestación de servicios a los colectivos más vulnerables que nadie más quiere atender.

-El reto de las organizaciones sociales es hacer visible y concretar el valor de aportación que tiene el sector cuando presta servicios y competir en calidad y eficacia.



## 20.6. La movilización social y la participación

-Las organizaciones sociales son también un espacio de participación de los colectivos de personas en riesgo de exclusión social. Los principales colectivos atendidos son personas con discapacidad, infancia y juventud, gente mayor, personas inmigradas, personas afectadas por temas de salud, personas que se encuentran en situación de pobreza (cuarto mundo), mujeres y personas con adicciones.

-Los tipos de actividades que realizan las organizaciones son muy diversos en función de los colectivos que atienden. Las principales son información y orientación, educación y formación y sensibilización de la opinión pública. Estos tipos de actividades se alejan de los aspectos más asistenciales e inciden en la misión de transformación y movilización social del sector.

-La participación es uno de los valores esenciales de las organizaciones del Tercer Sector Social. La participación de las personas asociadas y de las personas destinatarias, entre otros colectivos, ayuda al compromiso organizativo con la misión y el desarrollo de los valores.

-La base social está formada por aquellos colectivos que tienen relación con la

---

*La participación es uno de los valores esenciales de las organizaciones.*

---

organización y son estratégicos para sus actividades. La base social de las organizaciones es el motor y el pilar que les permite desarrollar la misión. Hay que velar para que las organizaciones del sector tengan bases sociales fuertes y activas que les permitan consolidar el rol de movilización y transformación social.

## 20.7. El voluntariado como elemento de identidad

-El voluntariado es uno de los elementos identitarios y característicos del sector. Las organizaciones sociales son espacios de participación para los ciudadanos y las ciudadanas que quieren contribuir a la mejora social a través del voluntariado. Un 83% de las entidades del Tercer Sector Social cuentan con personas voluntarias en sus equipos.

---

*Las organizaciones sociales son espacios de participación para la ciudadanía que quiere contribuir a la mejora social.*

---



-en la actualidad, un perfil de voluntariado que se ha incrementado es el de la gente mayor. Un 41% de las personas voluntarias tienen más de 50 años, cuando en el 2003 representaban un 35%. Hay también otros perfiles nuevos como el voluntariado virtual o el voluntariado corporativo.

-La presencia de hombres en los equipos de voluntariado en las entidades del Tercer Sector Social también se ha incrementado. Ha pasado de un 24% en el 2003 a un 34% en la actualidad.

-El reto de las organizaciones es como motivar y formar al voluntariado para fidelizar su participación y dar cabida a los nuevos perfiles de voluntariado.

## **20.8 La construcción de un marco laboral para la acción social**

- Las personas remuneradas en las entidades se han incrementado significativamente en los últimos años. Un 62% de organizaciones sociales tienen personas contratadas en sus equipos.

- El ámbito de los servicios de atención a las personas aparece como un sector emergente de ocupación de futuro y las entidades del Tercer Sector como un actor en la generación de ocupación. Las nuevas necesidades sociales y el despliegue de las leyes de autonomía personal y atención a la dependencia y de Servicios Sociales configuran un escenario de potencial crecimiento de ocupación.

- El crecimiento de los equipos en las organizaciones ha comportado la necesidad de implementar políticas de gestión y desarrollo de personas. El 27% de las entidades sociales cuenta con una política de gestión de personas. La formación es un elemento clave de estas políticas.

- Uno de los retos del sector es su contribución respecto a la regulación laboral del ámbito social. En estos momentos hay diversos convenios laborales que afectan a las entidades sociales y sus trabajadores. Se tiene que evolucionar progresivamente hacia un marco laboral compartido que regule las relaciones laborales a nivel de la acción social haciendo compatible los diversos ámbitos, su sostenibilidad y la progresiva mejora del marco laboral y profesional de las personas trabajadoras y de los servicios que desarrollan.

## **20.9 El buen gobierno de las organizaciones del Tercer Sector Social**



-Los órganos de gobierno de las entidades no lucrativas se concretan en los patronatos, en el caso de las fundaciones, y en las juntas directivas, en el de las asociaciones. La participación es de 11 personas por término medio en los patronatos y 8 en las juntas directivas.

-En la mayoría de las organizaciones sociales los miembros de los órganos de gobierno participan de forma voluntaria. El porcentaje de personas que también tiene una responsabilidad técnica en la organización ha disminuido en los últimos años.

---

*Las entidades con órganos de gobierno activos, informados, e implicados podrán afrontar en mejores condiciones los retos de futuro.*

---

-Los grandes retos de los órganos de gobierno son el compromiso organizativo de los miembros, el desarrollo de la función estratégica, la relación con el equipo técnico, la diversidad de los perfiles de miembros, la renovación, la gestión de la información y la cultura de la evaluación.

---

*La cultura de la transparencia y la calidad forman parte de la cultura organizativa del Tercer Sector Social.*

---

- La consolidación de los órganos de gobierno es clave para el buen gobierno de las organizaciones del Tercer Sector Social. Las entidades con órganos de gobierno activos, informados, implicados y con una clara visión estratégica podrán afrontar en mejores condiciones los retos, la consolidación y su responsabilidad social.

## 20.10 La transparencia y la calidad a las organizaciones del Tercer Sector Social

-Los ámbitos de la transparencia y la calidad forman parte de la cultura organizativa del Tercer Sector Social. Son valores imprescindibles para obtener la legitimidad social necesaria para desarrollar la misión de las entidades a favor de los colectivos más vulnerables.

- Avanzar en la mejora continua de los sistemas de evaluación y calidad es uno de los retos en que se encuentra inmerso el Tercer Sector Social. Un 71% de las entidades cuenta con un sistema de evaluación de resultados de sus proyectos y un 55% de organizaciones tienen o están en proceso de implantar un sistema de calidad.

- La transparencia y la rendición de cuentas son elementos clave por el sector social. Para mantener y ampliar la confianza



social que legitima la tarea que desarrollan las organizaciones hay que involucrar a la sociedad. Las herramientas de rendición de cuentas como las memorias, las webs, las auditorías, los códigos éticos, etc. cada vez están más presente en el sector.

- Medir el impacto de las actividades es imprescindible para hacer visible cuál es el valor de aportación del sector a la sociedad. Esta medida no es fácil ya que hay que buscar mecanismos que además del impacto objetivo puedan medir los aspectos intangibles que tienen que ver con la actividad social.

-La evolución de las entidades no lucrativas hace que aparezcan nuevos retos de funcionamiento relacionados con la gestión organizativa. Estos retos requieren sistematización, creación de procesos internos y nuevas herramientas de gestión.

### **20.11 El impacto de las TIC: mejora de la comunicación, la participación y la gestión**

-La evolución del uso de las TIC en el Tercer Sector Social ha estado muy significativa. En el 2003 sólo un 14% de las organizaciones utilizaba Internet como medio de comunicación. En la actualidad un 67% tiene web, un 59% utiliza Internet habitualmente y un 55% emite boletines electrónicos.

-En el ámbito relacional, las TIC están contribuyendo de forma relevante a los vínculos que establecen las organizaciones sociales con otras entidades del resto del Estado y a nivel internacional.

-La falta de acceso o de capacidad de uso de las TIC puede ser un nuevo factor de exclusión para los colectivos más vulnerables. Hay entidades que trabajan directamente haciendo programas que facilitan el acceso a las TIC a los diferentes colectivos.

-Las TIC ofrecen muchas ventajas en el sector social: ayudan a fomentar la participación tanto interna como externa, facilitan el flujo de información entre todos los colectivos involucrados, permiten la creación de sistemas de información y gestión más horizontales y próximos que se pegan con los valores del sector, etc. En algunos casos, con inversiones mínimas y, en otros, ofreciendo un retorno que hace razonable el esfuerzo que se pueda dedicar.

## 20.12. Avanzar hacia un nuevo paradigma relacional con la Administración Pública

- Las entidades del Tercer Sector se relacionan de forma habitual con la Administración Pública. Hay diferentes tipos de relación: subvenciones, contratación de servicios, convenios, aportaciones en especies, etc.
- Otra forma de relación es la participación en órganos consultivos de la Administración. En la actualidad hay un 34% de las entidades que participan. Y un 30% de las organizaciones organizan campañas conjuntamente con la administración.  

---

*La corresponsabilidad tiene que ser el marco de relaciones entre la administración pública y el Tercer Sector Social.*

---
- Hay un cambio en el tipo de relación de las entidades sociales con la Administración, que va más allá de la obtención de fondo. Cada vez más esta relación evoluciona hacia el diálogo y la alianza estratégica.
- Hay que avanzar en la mejora de los instrumentos de relación entre el Tercer Sector Social y las administraciones públicas de forma que sean más establos y se trabaje de forma conjunta como socios estratégicos en el interés público.
- La corresponsabilidad tiene que ser el marco de relaciones entre la administración y las organizaciones sociales. El Tercer Sector Social tiene que ser el principal aliado del gobierno en relación a las políticas sociales. La colaboración y el trabajo conjunto, desde el rol de cada una de las partes, es el reto que hay que afrontar para abordar el incremento de las necesidades sociales.



## **VI. Anexos**



## Anexo I. Ficha técnica del Anuario 2009

### Realizado por:

El Observatorio del Tercer Sector

Coordinación y dirección del Anuario 2009: Pau Vidal, Núria Valls y Ana Villa.

Equipo de trabajo: Núria Arlández, Luis Miquel Artieda, Rocío Cáceda, Ruth González, Laia Grabulosa, Olalla Miret, Cristina Simón y Laura Terradas.

Colaboradores/se: Jaume Albaigès, Borja Castellet, Maria Escoda, Elba Carpintero, Martina Gurri, Carla Marimon, Maria Martínez, Chiara Pellegrino, Núria Perramon, Marta Sánchez, Joan Segarra y Marta Xarles.

### Ha sido elaborado:

Entre enero del 2008 y mayo del 2009. El trabajo de campo cuantitativo y cualitativo se ha realizado de junio en diciembre del 2008.

Trabajo de campo

<b>Treball de camp quantitatiu</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>
Respostes	92	237	370	506	741	842	<b>948</b>
Núm. de correus electrònics: invitacions i recordatoris acum.	8.011	21.545	21.702	25.715	30.489	35.182	<b>35.215</b>
Núm. de trucades telefòniques acum.	399	3.140	3.876	4.361	6.486	7.833	<b>8.313</b>
Núm. d'enviaments per correu postal acum.	0	298	304	304	305	1.068	<b>1.071</b>
<b>Treball de camp qualitatiu</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>
Acumulat entrevistes realitzades (persones) acum.	18	56	62	88	89	99	<b>99</b>

Respostes d'enquesta completa inclou el recompte de totes les respostes (siguin o no vàlides) que han arribat per correu postal, pel programa d'enquestes electròniques o per correu. El número de correus electrònics enviats contempla els enviaments de recordatoris, invitacions i els butlletins de difusió de l'Anuari.

*Darrera actualització: 12 de gener 2009*

## Anexo II. Cuestionario

### Cuestionario a organizaciones de base

#### Presentación del cuestionario

Este cuestionario está estructurado en seis partes: implantación, organización y actividades, las personas, la financiación y los recursos económicos, la comunicación y las relaciones externas y, una mirada hacia el futuro.

Leed con atención la breve introducción que se hace al inicio de cada uno de los bloques. Sabemos que la información que os pedimos cuesta tiempo y esfuerzo por ser recogido pero estamos convencidos que se trata de una inversión para la mejora del futuro del Tercer Sector Social catalán. La información que facilitáis en este cuestionario será utilizada exclusivamente para finalidades de investigación.

Se tratará siempre de manera agregada y, por lo tanto, anónima, sin dar a conocer respuestas individuales.

Os agradecemos por adelantado vuestra colaboración en esta iniciativa.

#### Instrucciones para responder el cuestionario

**Antes de responder el cuestionario, por favor leed con atención las siguientes pautas.**

Os ayudarán a avanzar de manera más ágil y a aseguraros que la información que nos proporcionáis es la que se pide en cada caso.

- La duración prevista para responder es **aproximadamente de unos 45 minutos**.
- El cuestionario está pensado para tener una **única respuesta por cada organización**. Se recomienda consensuar las respuestas entre diferentes miembros de la organización antes de entrarlas a la aplicación electrónica.
- Las preguntas del cuestionario hacen referencia a la realidad de vuestra organización **en Catalunya**.
- Os pedimos que respondáis a las cuestiones con la mayor sinceridad posible y que os preparéis la información que necesitaréis previamente (memoria, datos económicos y datos sobre personas remuneradas y voluntarias de la entidad). **Éste es el cuestionario en formato PDF para revisar las preguntas antes de responder. Para entrar a la aplicación electrónica hacer clic [aquí](#).**
- Responder las preguntas en base a vuestra realidad del **año 2007**. Si respondéis cuestiones en base al año 2006 especificadlo al espacio de comentarios disponible al final de cada uno de las partes.
- En los casos en que no podáis responder por desconocimiento o falta de datos marcáis la opción **NS/NR (No sabe/no responde)**, o bien, **no procede** cuando no se adecue a vuestra organización.
- si os encontráis con alguna dificultad (error en la conexión en Internet, etc) no dudéis a poneros en contacto con nosotros en el **teléfono de apoyo**.
- Disponer de información adicional (memorias, revistas, programas concretos,...) nos ayudará a conocer cuáles son vuestras particularidades organizativas. Nos podéis enviar esta información por correo electrónico a: [observatori@tercersector.net](mailto:observatori@tercersector.net) o bien, por correo postal a: Observatorio del Tercer Sector: Las Carolines, 10 2º piso. 08012 Barcelona. También la podéis adjuntar al final de este cuestionario electrónico.

## Introducción

A continuación se solicitan los datos básicos de la organización, de la persona que responde el cuestionario y aquéllas relativas a la forma jurídica de la entidad.

### I. Datos de la organización

Nombre:*		Dirección de la sede:*	
Código Postal:*	Provincia:*	Municipio:*	
Teléfono:*		Fax:	
Correo electrónico genérico:*		Web:	

Indicar si vuestra entidad es una organización de base o una organización de segundo/tercer nivel se entiende por organización social de base aquélla que dirige sus actividades a personas destinatarias. Se entiende por organización de segundo/tercer nivel aquélla que agrupa otras entidades).\*

- Organización de base  
 Organización de segundo o tercer nivel

### II. Datos de la persona que responde

Nombre y apellidos:*	Correo electrónico personal:
Cargo:*	
<input type="checkbox"/> Presidente/a <input type="checkbox"/> Vicepresidente/a <input type="checkbox"/> Secretario/a <input type="checkbox"/> Tesorero/a <input type="checkbox"/> Vocal	<input type="checkbox"/> Director/a o gerencia <input type="checkbox"/> Coordinador/a <input type="checkbox"/> Técnico/a <input type="checkbox"/> Auxiliar <input type="checkbox"/> Otros (especificar).....

### III. La forma jurídica de la entidad

Año de constitución jurídica:	
Forma jurídica:	
<input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/> Cooperativa de iniciativa social <input type="checkbox"/> Otros (especificar) .....	<input type="checkbox"/> Fundación <input type="checkbox"/> NS/NR
Si sois una asociación, indicar si vuestra organización ha sido declarada de utilidad pública.	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> NS/NR	
Indicar si habéis cambiado de forma jurídica.	Si la organización no ha variado su forma jurídica indicar si se prevé hacer el cambio:
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sí



En caso afirmativo, indicar en qué año se produjo el cambio:

.....

Especificar también qué forma jurídica tenía la organización antes del cambio:

- Asociación
- Fundación
- Cooperativa de iniciativa social
- NS/NR
- Otros (especificar) .....

- No
- NS/NR

Si se prevé hacer el cambio, especificar qué forma jurídica desearíais tener.

- Asociación
- Fundación
- Cooperativa de iniciativa social
- NS/NR
- Otros (especificar) .....

## Parte I: Implantación

Este primer apartado se centra en el ámbito territorial de actuación de la organización y en su implantación.

1. Indicar dónde actúa vuestra organización (podéis marcar una única respuesta). *Se entiende que una organización que actúa en el ámbito internacional actúa también en los ámbitos inferiores.*

- Sólo en Catalunya
- En diversas Comunidades Autónomas fuera de Catalunya
- En todo el territorio estatal
- En el ámbito internacional

2. Indicar la localidad donde se ubica la sede central (esté en Catalunya o fuera) y también la delegación principal de Catalunya en los casos en qué sea oportuno.

Ubicación de la sede central

Ubicación de la delegación principal en Catalunya (si ocurre)

3. Indicar el número de centros y/o delegaciones que tiene la organización (teniendo en cuenta la sede central). *Se entiende por centro o delegación de la entidad aquél dedicado a trabajar en proyectos / actividades concretos de la organización, o bien, aquél que cubre la actuación de la entidad en un determinado ámbito territorial. \**

Nº. de centros y/o delegaciones en Catalunya

Nº. de centros y/o delegaciones fuera de Catalunya

4. Indicar el ámbito geográfico en que actúan el conjunto de sedes de vuestra organización en Catalunya (podéis marcar una única respuesta). *Se entiende que una organización que actúa a nivel de toda Catalunya también lo hace en los ámbitos territoriales inferiores.*

- En toda Catalunya
- En el ámbito provincial
- En el ámbito comarcal
- En el ámbito municipal
- En un ámbito inferior a municipal (cierre, distrito ...)

**Parte II: Organización y actividades**

Ahora pasamos a hablar de los diferentes tipos de actividades que desarrolla la organización y de diferentes aspectos relacionados con el funcionamiento interno. Por lo tanto, las siguientes cuestiones son preguntas relativas a vuestras actividades.

Para continuar, indicar si vuestra organización es:\*

- Una organización de base
- Una organización de segundo o tercero nivel

5. Indicar cómo clasificaríais vuestra organización entre los ámbitos que se distinguen a continuación. Es decir, indicar cuál consideraríais que es el ámbito principal de actuación de vuestra entidad, aquello que os caracteriza. (Marcar una única respuesta).

- Social
  - Cultural
  - Medioambiental
  - Cooperación internacional
  - Deporte
  - Sanitaria
  - Integración e inserción
  - Ocio y juventud
  - Participación
  - Otros (especificar)
- .....

6. Indicar qué principios son los que inspiran vuestra organización (Marcad una única respuesta).

	Principios que inspiran la organización
Principios religiosos	<input type="checkbox"/>
Principios laicos	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar)	<input type="checkbox"/>

Señalar a continuación cuáles son los principales colectivos de personas destinatarias de vuestras actividades e incorporáis qué porcentaje pertenece a cada uno de los colectivos que atendéis (la suma de todos los porcentajes puede ser superior a 100). *Por ejemplo, si atendéis a 50 personas usuarias y son mujeres inmigradas, aparecerá un 100% en el espacio correspondiente a mujeres y un 100% en el espacio personas inmigradas. Si no encontráis categorías que se ajusten a vuestras personas usuarias, podéis describirlas al lado de la casilla otros.*



Personas destinatarias	Sí	No	(%)	
Drogadicción y alcoholismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Personas desocupadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Personas con discapacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Mujeres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Gente mayor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Personas inmigradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Infancia y juventud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Enfermedades / Sida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Pobreza / marginación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Colectivo de vecinos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Otros (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Otros (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Indicar el número de personas usuarias aproximado que ha atendido vuestra organización el año 2007. *Se entiende por personas usuarias aquéllas que participan habitualmente o puntualmente a vuestra organización de un proyecto o actividad, que son beneficiarios de un servicio que prestáis, etc. \**

Nº. de personas usuarias

7. Indicar el número de personas aproximado que ha conformado la base social de vuestra organización el año 2007. *La base social de la organización está formada por el conjunto de colectivos identitarios de la organización implicados con su misión y valores (personas asociadas, colaboradoras, voluntariado puntual o habitual, equipo técnico remunerado, órganos de gobierno, etc).*

Nº. de personas base social de la entidad (estimación)

Indicar los tipos de actividades que realizáis para cada uno de los grupos de personas marcando las casillas donde se creen la columna de tipo de actividad y la fila de personas destinatarias correspondientes. Podéis marcar tantas casillas como sea necesario. *Acto seguido podéis encontrar un ejemplo de respuesta:*

	Información y orientación	Asesoramiento jurídico y/o tramitación legal	Asistencia médica	Asistencia psicosocial	Asistencia relativa a la inserción laboral	Ayuda a domicilio	Alimentación	Educación y formación	Educación en el ocio	Ayudas económicas individuales	Atención residencial permanente	Atención diurna o centros de día	Ayuda o subvenciones a instituciones de ámbito social	Sensibilización de la opinión pública	Promoción del voluntariado social	Otros
Drogadicción y alcoholismo	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

	Información y orientación	Asesoramiento jurídico y/o tramitación legal	Asistencia médica	Asistencia psicosocial	Asistencia relativa a la inserción laboral	Ayuda a domicilio	Alimentación	Educación y formación	Educación en el ocio	Ayudas económicas individuales	Atención residencial permanente	Atención diurna o centros de día	Ayuda o subvenciones a instituciones de ámbito social	Sensibilización de la opinión pública	Promoción del voluntariado social	Otros
Drogadicción y alcoholismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas desocupadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas con discapacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mujeres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gente mayor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas inmigradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infancia y juventud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfermedades / Sida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pobreza / marginación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colectivo de vecinos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Indicar si vuestra organización también realiza algún tipo de actividad de incidencia política. *Se entiende por incidencia política el proceso de influir en los resultados, incluyendo las políticas, posiciones y decisiones de las instituciones públicas y privadas.* \*

	Sí	No	No procede	NS/NR
Realización de algún tipo de actividad de incidencia política	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Indicar si vuestra organización dispone de los siguientes instrumentos/herramientas.

	Sí	En proceso	No	No procede	NS/NR
Un sistema de evaluación de resultados de los proyectos/actividades	<input type="checkbox"/>				
Indicadores de funcionamiento organizativo y de actividades	<input type="checkbox"/>				
Un sistema de medida de impacto de resultados	<input type="checkbox"/>				
Un sistema de gestión de calidad implantado	<input type="checkbox"/>				
Un plan estratégico o algún tipo de plan a largo plazo sobre los servicios y líneas de actuación	<input type="checkbox"/>				

10. Indicar los ámbitos y la frecuencia con que vuestra organización utiliza las tecnologías de la información y la comunicación (1=muy a menudo, 4=nunca). \*



	1 Muy a menudo	2	3	4 Nunca	No procede	NS/NR
Realización de actividades/proyectos	<input type="checkbox"/>					
Fomento de la participación interna en la entidad	<input type="checkbox"/>					
Gestión de la base social	<input type="checkbox"/>					
Gestión económico-financiera	<input type="checkbox"/>					
Comunicación con personas usuarias/entidades miembros	<input type="checkbox"/>					
Comunicación con financiadores	<input type="checkbox"/>					
Realización de incidencia política	<input type="checkbox"/>					
Otros	<input type="checkbox"/>					

11. Indicar si vuestra organización dispone a nivel de tecnologías de información de ... \*

	Sí	No	No procede	NS/NR
Alguna persona contratada trabajando en esta área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una página web de presentación de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una página web con información actualizada de los proyectos/actividades de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un dominio propio para la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una intranet para el equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una intranet para las entidades miembro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herramientas de trabajo colaborativo (grupos de trabajo en línea, wikis, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una partida presupuestaria específica para el desarrollo de nuevas aplicaciones y herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Añadir cualquier comentario que consideráis relevante con respecto a este apartado sobre la organización y las actividades.

### Parte III: Las personas

En este apartado encontraréis cuestiones que hacen referencia a las **personas de vuestra organización** y, más concretamente, a las personas remuneradas, voluntarias y a los órganos de gobierno de la entidad. Se trata de ver cómo se organiza el equipo de la entidad, las funciones de los diferentes colectivos, las relaciones que establecen entre ellos y sus formas de participación en la organización.

13. Indicar el número aproximado de personas miembros de cada uno de los grupos del órgano de gobierno que tiene vuestra organización. \*



	Nº. de personas miembros
Patronato (a las fundaciones)	
Junta directiva (a las asociaciones)	
Asamblea (a las asociaciones)	
Consejo Asesor o órgano similar	

14. Indicar la frecuencia aproximada con que se reúne cada uno de los grupos del órgano de gobierno que tiene vuestra organización. \*

	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Menor que anual	No procede	NS/NR
Patronato	<input type="checkbox"/>							
Junta directiva	<input type="checkbox"/>							
Asamblea	<input type="checkbox"/>							
Consejo asesor	<input type="checkbox"/>							

15. En relación a las personas miembros de vuestros órganos de gobierno, además de las funciones propias de su cargo, indicar si realizan algún tipo de función remunerada a la entidad. \*

	Sí, todas	Sí, algunas	No en ningún caso	No procede	NS/NR
Patronato	<input type="checkbox"/>				
Junta directiva	<input type="checkbox"/>				
Asamblea	<input type="checkbox"/>				
Consejo asesor	<input type="checkbox"/>				

16. Indicar a las personas que forman el equipo de la organización (en número de personas). \*

	Nº. personas en Catalunya	Nº. personas fuera de Catalunya
Personas voluntarias		
Personas contratadas		
Personas autónomas/ personas colaboradoras habituales		

17. Indicar la distribución de hombres y mujeres del equipo de la organización (en número de personas). \*

	Nº. personas voluntarias	Nº. personas contratadas	Nº. personas autónomas/ colaboradoras
Mujeres			
Hombres			

18. Indicar las franjas de edad del equipo de la organización (en número de personas). \*

	Nº. personas voluntarias	Nº. personas contratadas	Nº. personas autónomas/ colaboradoras
Hasta 20			
Entre 21 y 25			
Entre 26 y 35			
Entre 36 y 50			
Entre 51 y 65			
Más de 65			

19. Indicar cuál es el nivel de estudios del equipo de la organización (en número de personas). \*

	Nº. personas voluntarias	Nº. personas contratadas	Núm personas autónomas/ colaboradoras
Educación primaria			
Educación secundaria /módulos formativos			
Educación universitaria			

20. Indicar cuál es la antigüedad del equipo de la organización (en número de personas). \*

	Nº. personas voluntarias	Nº. personas contratadas	Nº. personas autónomas/ colaboradoras
Menos de un año			
Entre uno y dos años			
Entre tres y cinco años			
Más de cinco años			

21. Indicar a las personas contratadas que tienen... (en número de personas). \*

Tipo de contrato	Contrato a tiempo completo	Contrato a tiempo parcial
Contrato indefinido		
Contrato temporal o de obra y servicio		

22. Indicar cuántas personas voluntarias de vuestra organización dedican aproximadamente a la entidad el número de horas siguientes. \*

	Nº. personas voluntarias
Más de 20 horas/semana	
Más de 10 y hasta 20 horas/semana	
Entre 5 y 10 horas/semana	
Menos de 5 horas/semana	

23. Indicar las horas de formación que reciben a las personas miembros de vuestra organización anualmente (en número de personas). \*

	Nº. personas voluntarias	Nº. personas contratadas	Nº. personas autónomas/ colaboradoras
<b>Cabeza</b>			
Menos de 20 horas/año			
Entre 20 y 40 horas/año			
Más de 40 horas/año			

24. Indicar si vuestra organización tiene recogida por escrito una política de gestión y desarrollo de personas (también conocida como política de recursos humanos). \*

Sí       No       NS/NR

25. Indicar si el número de personas voluntarias, contratadas y colaboradoras de la organización ha aumentado o ha disminuido en los últimos tres años haciendo una estimación de la variación (en porcentaje). \*

	Ha aumentado	Se ha mantenido	Ha disminuido	(%)
Personas voluntarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personas contratadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personas autónomas/ colaboradoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

26. Indicar si pensáis que el número de personas voluntarias, contratadas y colaboradoras de la organización aumentará o disminuirá en los próximos tres años haciendo una estimación de la variación (en porcentaje). \*

	Aumentará	Se mantendrá	Disminuirá	(%)
Personas voluntarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personas contratadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personas autónomas/ colaboradoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

27. Añadir cualquier comentario que consideráis relevante con respecto a este apartado sobre las personas a las organizaciones.

#### Parte IV: La financiación y los recursos económicos

Ahora os pedimos información económica sobre vuestra organización. Sabemos que se trata de un ámbito en que hace falta un esfuerzo importante por aportar datos esmerados. Las respuestas de este apartado hacen referencia al año 2007 y son muy importantes para nosotros con el fin de poder dar el volumen económico agregado de las acciones desarrolladas desde las organizaciones sociales catalanas. Hay cuestiones que hacen referencia al análisis de los ingresos y de los gastos de la organización.

28. Especificar el volumen presupuestario anual aproximado de vuestra organización en los últimos años (las cantidades se tienen que especificar en euros/año). \*

	Euros/año (€)
Año 2008 (previsión)	
Año 2007	
Año 2006	
Año 2005	
Año 2004	

29. Especificar el porcentaje de financiación pública y financiación privada de vuestra organización el año 2007 (el total tiene que sumar 100%)\*

	Porcentaje (%)
% de financiación pública	%
% de financiación privada	%
<b>Ingresos totales de la organización:</b>	<b>100%</b>

30. Especificar el porcentaje aproximado de los ingresos privados de vuestra organización al año 2007 según su procedencia (el total tiene que sumar 100%).

Procedencia	Porcentaje (%)
Cuotas de personas asociadas/donantes regulares	
Donaciones privadas individuales puntuales	
Donaciones de instituciones privadas	
Cuotas de personas usuarias/ entidades miembro	
Pago de servicios	
Contratos privados de prestación servicios	
Rentas de patrimonio	
Otros (especificar)	
<b>Total según fuentes de financiación privada</b>	<b>100%</b>

31. Especificar el número de personas, entidades u otros agentes colaboradores con la entidad:

Nº. de personas/socias donantes regulares	
Nº. de personas donantes puntuales	
Nº. de empresas	
Nº. de fundaciones	
Nº. obras sociales de cajas de ahorro	
Otros	

32. Especificar el porcentaje del total de los ingresos públicos de vuestra organización que proveniente de los siguientes organismos de financiación pública el año 2007. (el total tiene que sumar 100%). *Por ejemplo, imaginar que a vuestra entidad la financiación del depto. de Acción Social y Ciudadanía fue de un 20% sobre el total de financiación pública, el de la Diputación provincial de un 30% y el del Ayuntamiento un 50%. En cada uno de los casos habría que especificar también qué porcentaje de esta financiación fue en forma de contratación, subvenciones o convenios con las administraciones públicas. A continuación podéis ver un ejemplo:*

Procedencia	Porcentaje total por financiador %
Depto. Acción Social y Ciudadanía. Generalitat de Catalunya.	20%
Depto. Cultura. Generalitat de Catalunya	0%
Depto. Gobernación y Administraciones públicas. Generalitat de Catalunya	80%
<b>Total según fuentes de financiación pública</b>	<b>100%</b>

Contratación de servicios %	Subvenciones %	Convenios %	Total %
30%	55%	15%	100%
0%	0%	0%	100%
30%	60%	10%	100%



35. Especificar cuál ha sido el porcentaje de gastos de vuestra organización según su naturaleza el año 2007 para los siguientes conceptos (el total tiene que sumar 100%). \*

Según su naturaleza	Porcentaje (%)
Personal	%
Compras	%
Suministros (electricidad, agua ...)	%
Servicios externos (gestoría, auditoría ...)	%
Otros (especificar)	%
<b>Total de gastos por naturaleza</b>	<b>100 %</b>

36. Especificar cuál ha sido el porcentaje de gastos de vuestra organización según su finalidad el año 2007 para los siguientes conceptos (el total tiene que sumar 100%). \*

Según su finalidad	Porcentaje (%)
Directamente para actividades o servicios	%
Por estructura	%
<b>Total de gastos por finalidad</b>	<b>100 %</b>

37. Especificar si la organización utiliza instrumentos de tesorería y la frecuencia con la que los utiliza (1=muy a menudo, 4=nunca). *La gestión de tesorería son todas aquellas técnicas que se orientan a conseguir un sistema de cobros y pagos adecuado para asegurar que la entidad dispone de liquidez y si tiene excedente la invierte adecuadamente.* \*

	1 Muy a menudo	2 Bastante a menudo	3 Poco a menudo	4 Nunca	No procede	NS/NR
Descuento de efectos y adelanto de créditos	<input type="checkbox"/>					
Línea de crédito	<input type="checkbox"/>					
Inversiones y depósitos a plazo	<input type="checkbox"/>					
Préstamos personales	<input type="checkbox"/>					
Otros	<input type="checkbox"/>					

38. Especificar si vuestra organización ha sido auditada por algún emprendido auditor en los últimos tres años. \*

Sí       No       NS/NR

39. Añadir cualquier comentario que consideráis relevante sobre este apartado en torno a la financiación y los recursos económicos.

**Parte V: La comunicación y las relaciones externas**

Ahora pasamos a centrarnos a nivel de la comunicación, la rendición de cuentas y las relaciones externas. Es primordial para las entidades explicar cuáles son sus actuaciones y también todas las relaciones que se establecen con otras organizaciones, con el mundo empresarial, con las administraciones públicas y con los

40. Indicar con qué frecuencia acostumbráis a utilizar los siguientes medios para promocionar las actividades de vuestra organización (podéis marcar más de una respuesta). (1=muy a menudo, 4=nunca)\*

	1 Muy a menudo	2 Bastante a menudo	3 Poco a menudo	4 Nunca	No procede	NS/NR
Conferencias o charlas	<input type="checkbox"/>					
Envíos por correo postal (revistas, etc.)	<input type="checkbox"/>					
Boletines y otros envíos electrónicos	<input type="checkbox"/>					
Carteles	<input type="checkbox"/>					
Prensa (local, comarcal, autonómica, estatal)	<input type="checkbox"/>					
Radio (local, autonómica, estatal)	<input type="checkbox"/>					
TV (local, autonómica, estatal)	<input type="checkbox"/>					
Página web de la organización	<input type="checkbox"/>					
Internet	<input type="checkbox"/>					
Otros	<input type="checkbox"/>					

41. Valorar la frecuencia con que enviáis información a los colectivos involucrados con vuestra organización (1=más frecuente que cada trimestre, 6=nunca). \*

	1 Más frecuente que cada trimestre	2 Trimestral	3 Semestral	4 Anual	5 Menos frecuente (cada X año)	6 Nunca	No procede	NS/NR
Sociedad en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas destinatarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas voluntarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas socias/ Entidades miembros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiadores/donantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras entidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medios de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Indicar qué tipo de información enviáis a los diferentes colectivos involucrados con vuestra organización (podéis marcar tantos colectivos como corresponda). \*

	Sociedad en general	Personas destinatarias	Personas voluntarias	Personas socias/Entidades miembros	Financiadores/donantes	Otros entidades	Medios de comunicación	No procede	NS/NR
Misión y valores de la entidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estados de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Composición de órganos de gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicadores sobre las personas de la entidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de cumplimiento de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto de sus actuaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Indicar en qué ha consistido el tipo de relación que habéis mantenido con cada uno de los diferentes agentes. \*

	Organizaciones de 2º y 3º nivel	Administraciones públicas	Empresas	Abres sociales cajas	Otros agentes	No procede	NS/NR
Nos han cedido espacios u otras aportaciones en especies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos cedido espacios o realizado otras aportaciones en especies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos participado en los suyos organismos consultivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Han participado en los nuestros organismos consultivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos asesorado en el diseño de servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos han asesorado en el diseño de servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos han concedido un donativo o una subvención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos concedido un donativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferta conjunta de servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realización conjunta de campañas de sensibilización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos contratado sus servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos han contratado los nuestros servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valorad el grado de importancia de las siguientes acciones de comunicación (1=muy importante, 4=poco importante). \*

	1 Muy importante	2	3	4 Poco importante	NS/NR
Sensibilización de las personas ciudadanas	<input type="checkbox"/>				
Dar a conocer la entidad	<input type="checkbox"/>				
Captación de fondos para la entidad	<input type="checkbox"/>				
Promoción de las actividades de la entidad	<input type="checkbox"/>				

Sensibilización de las administraciones públicas	<input type="checkbox"/>				
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Indicar a cuántas organizaciones de segundo nivel pertenece vuestra entidad. *Se entiende por organización de segundo nivel aquella que agrupa otras entidades. Son organizaciones de segundo nivel las federaciones, coordinadoras, plataformas, etc. que agrupan organizaciones de base. \**

- Ninguna
- Más de 6
- Entre 1 y 3
- NS/NR
- Entre 4 y 6

Si pertenecéis a alguna organización de segundo nivel indicar a continuación a cuáles pertenecéis.

Entidades de segundo nivel a que pertenecéis

Organización 1	
Organización 2	
Organización 3	
Organización 4	
Organización 5	
Organización 6	

Valorar el grado de importancia de las siguientes motivaciones para formar parte de organizaciones de segundo nivel (1=muy importante, 4=poco importante). \*

	1 Muy importante	2	3	4 Poco importante	NS/NR
Obtener viabilidad e influencia	<input type="checkbox"/>				
Incrementar la capacidad técnica	<input type="checkbox"/>				
Mantenerse en contacto con otras organizaciones afines	<input type="checkbox"/>				
Obtener recursos económicos	<input type="checkbox"/>				
Hacer intercambio de experiencias	<input type="checkbox"/>				
Hacer incidencia política	<input type="checkbox"/>				

Añadir cualquier comentario que consideráis relevante con respecto a este apartado sobre la comunicación y las relaciones externas.

## Parte VI: Una mirada hacia el futuro

Las siguientes cuestiones hacen referencia al grado de confianza de la sociedad en las organizaciones. También giran en torno a los retos del tercer sector social para los próximos años.

44. Valorar la siguiente afirmación entre 1 y 4 (1=mucha, 4=nada). \*

	1 Mucha	2 Fuerza	3 Poca	4 Nada	NS/NR
La confianza de la sociedad catalana en las acciones de las entidades sociales es. ...	<input type="checkbox"/>				

¿Si consideráis que la sociedad confía poco o nada en las entidades sociales, a que creéis que se debe?

45. Valorar la siguiente afirmación entre 1 y 3 (1=más fácil, 3=más difícil). \*

	1 Más fácil	2 Igual	3 Más difícil	NS/NR
Conseguir los objetivos de la organización será en los próximos cinco años ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El avance y consolidación del tercer sector social será en los próximos cinco años ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46. Especificar cuáles creéis que son los tres retos principales a los que tiene que hacer frente vuestra organización. \*

### Principales retos de la organización

Reto 1	
Reto 2	
Reto 3	

47. Especificar cuáles creéis que son los tres retos principales a los que tiene que hacer frente el Tercer Sector Social catalán en los próximos años. \*

### Principales retos del Tercer Sector Social

Reto 1	
Reto 2	
Reto 3	

48. Indicar cómo creéis que influirá a las organizaciones del Tercer Sector Social la evolución del marco legal (Ley de servicios sociales, Ley de dependencia, etc).



49. Añadir cualquier comentario que consideréis relevante con respecto a este apartado sobre la mirada hacia el futuro del Tercer Sector Social.

50. En el cuadro siguiente podéis añadir otros comentarios que consideráis relevantes en relación al cuestionario y, también, contactos de personas y organizaciones sociales que podrían responderlo.

Podéis adjuntar a continuación información que consideréis relevante para la investigación (memorias, boletines, resúmenes de datos económicos, planes estratégicos, etc).

Examinar ...

***Muchas gracias por vuestra participación y colaboración.***

***Recibiréis un correo electrónico a la dirección que nos habéis indicado con todas las respuestas del cuestionario.***

***Todas las organizaciones que habéis participado en esta investigación recibiréis un ejemplar de la publicación con las principales conclusiones.***

## Anexo IV. Bibliografía

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castiñeira, Ángel (coord.); Vidal, Paz (decir.); Iglesias, Maria; Miroso, Oropéndola; Villa, Ana; elaborado por el equipo del Observatorio del Tercer Sector (2003), *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*, Barcelona: CETC - EADOP.

Castiñeira, Ángel (coord.); Vidal, Paz (decir.); elaborado por el equipo del Observatorio del Tercer Sector (2003), Documento de síntesis. *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*, Barcelona: CETC - EADOP.

García Delgado, José Luis; te. al.; (2004), *Las cuentas de la economía social: el tercer sector en España*, Madrid: Civita Ediciones.

Generalitat de Catalunya: Departamento de Acción Social y Ciudadanía (2008), *Plan de Apoyo al Tercer Sector Social 2008-2010*, Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departamento de Acción Social y Ciudadanía.

Generalitat de Catalunya: Departamento de Gobernación y Administraciones Públicas, Secretaría de Acción Ciudadana (2008), *Plan Nacional del Asociacionismo y el Voluntariado*. Generalitat de Catalunya: Departamento de Gobernación y Administraciones Públicas, Secretaría de Acción Ciudadana

Generalitat de Catalunya: Departamento de Acción Social y Ciudadanía, *Resumen de la ley de dependencia*. Generalitat de Catalunya: Departamento de Acción Social y Ciudadanía

Generalitat de Catalunya: Departamento de Acción Social y Ciudadanía, Secretaría para la Inmigración (2009), *Un pacto para vivir juntos y juntas: Pacto Nacional para la Inmigración*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departamento de Acción Social y Ciudadanía.

Instituto Nacional de Estadística (2004), *Encuesta de empleo del tiempo 2002-2004: Cojo II. Resultados miedro comunidades autónomas*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística (INE).-

Instituto Nacional de Estadística (2008), *Mercado laboral*, pp- 26-28. Madrid: Instituto Nacional de Estadística (INE).-

Instituto Nacional de Estadística (2008), *Cuentas nacionales*, pp- 29-31. Instituto Nacional de Estadística (INE).-

Lorenzo, Rafael de (coord.); Cabra de Luna, Miguel Ángel; Cobocado, Carmen; Martí, Juan José; Muñoz, Carmen; Pintado, Fernando; Sanjurjo, Teresa (2003), *Tejido asociativo español y tercer sector*, Centro de Estudios Ramón Arces, Fundación Luís Vivas, Madrid.



Montagut, Teresa (2005), *The third sector and the policy process in Spain*. TSEP Network, Centro for Civil Society, Londres.

¿Observatorio del Tercer Sector (2005), *Cuáles serán los temas clave de los próximos tres años?* Observatorio del Tercer Sector, Barcelona, Colección Debates nº. 1.

Observatorio del Tercer Sector (2007), *El estado de la calidad a las ONG sociales*, Taula de entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Barcelona.

Pérez-Díaz, Víctor; y Joaquín P. López Novo (2002), *El Tercer Sector Social la España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

Rodríguez Cabrero, Gregorio (coord.); Concha Carrasco; Demetrio Casado; Vicente Marbán; Júlia Montserrat; Begoña Pérez; Ángel Zurdo (2003), *Las entidades voluntarias de acción social la España*, Fundación FOESSA, Càritas Espanyola, Madrid.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (decir.); Helmut Anheiner; Antonio Jiménez Lara; Lester Salamon (2000), *El sector no lucrativo la España*, Fundación BBVA, Bilbao.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (decir.); Demetrio Casado; Antonio Jiménez; Júlia Montserrat; Gregorio Rodríguez Cabrero (2006), *El sector no lucrativo en España. Una visión reciente*, Fundación BBVA, Bilbao.

Taula de Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2º Congreso del Tercer Sector Social (2009) "Nota de prensa: El 2º Congreso del Tercer Sector finaliza con la lectura de un manifiesto con un decálogo de demandas y compromisos". Barcelona: Taula de Entitats del Tercer Sector Social.

Tubella, I. (2007), *El audiovisual en Catalunya, un motor en marcha. Mapa del sector*, Barcelona Pla Estratègic, Barcelona.

Vidal, Isabel (coord.) et al. (2001). *Llibre blanc de la economia social en Catalunya*. Departamento de trabajo. Generalitat de Catalunya, Barcelona.

## Anexo V. Índice de tablas

TABLA I:	CATÁLOGO DE SERVICIOS DE LA LEY DE LA DEPENDENCIA.....	12
TABLA II:	PRINCIPALES ELEMENTOS DEL MANIFIESTO DEL 1ER CONGRESO DEL TERCER SECTOR SOCIAL.....	16
TABLA III:	PRINCIPALES ELEMENTOS DEL MANIFIESTO DEL 2º CONGRESO DEL TERCER SECTOR SOCIAL.....	17
TABLA IV:	SÍNTESIS DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO EL AÑO 2008.....	38
TABLA V:	ACTIVIDADES SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN NÚMERO ABSOLUTO) 60	
TABLA VI:	EVOLUCIÓN DE LOS GRANDES NÚMEROS 2003-2009.....	67
TABLA VII:	ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE ENTIDADES QUE COMPONEN EL UNIVERSO <sup>68</sup>	
TABLA VIII:	ÁMBITO GEOGRÁFICO DONDE ACTÚAN EL CONJUNTO DE LAS SEDES SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD (EN %).....	76
TABLA IX:	ANTIGÜEDAD SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN %).....	83
TABLA X:	PRESENCIA DE PERSONAS VOLUNTARIAS SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN %).....	89
TABLA XI:	PRESENCIA DE PERSONAS CONTRATADAS SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN %).....	90
TABLA XII:	EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO MEDIO DE ORGANIZACIÓN POR SUBSECTORES (EUROS).....	108
TABLA XIII:	PROCEDENCIA DE LOS FONDOS PRIVADOS DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %, EN MILES DE EUROS).....	115
TABLA XIV:	PROCEDENCIA DE LOS FONDOS PRIVADOS DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN COLECTIVO (EN %).....	115
TABLA XV:	GASTOS SEGÚN SU NATURALEZA SEGÚN PRESUPUESTO (EN %, EN MILES DE EUROS) 116	
TABLA XVI:	GASTOS SEGÚN LA NATURALEZA Y EL COLECTIVO DESTINATARIO (EN %) 117	
TABLA XVII:	GASTOS SEGÚN SU FINALIDAD Y SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %) 117	
TABLA XVIII:	NÚMERO MEDIO DE PERSONAS QUE COMPONEN EL ÓRGANO DE GOBIERNO DE LA ENTIDAD.....	138
TABLA XIX:	NÚMERO DE PERSONAS QUE COMPONEN EL ÓRGANO DE GOBIERNO DE LA ENTIDAD (EN %).....	139

TABLA XX: FRECUENCIA DE REUNIONES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO (EN %) .....	141
TABLA XXI: TIPO DE INFORMACIÓN QUE SE ENVÍA A LOS DIFERENTES COLECTIVOS INVOLUCRADOS (EN %).....	149
TABLA XXII: FRECUENCIA CON QUE SE ENVÍA INFORMACIÓN A LOS COLECTIVOS INVOLUCRADOS (EN %).....	149

## Anexo VI. Índice de gráficos

GRÁFICO I: EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN NACIONAL DE ASOCIACIONISMO Y VOLUNTARIADO .....	18
GRÁFICO II: EJES DEL PLAN DE APOYO AL TERCER SECTOR SOCIAL 2008-2010.....	20
GRÁFICO III: FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
GRÁFICO IV: LOS MEDIOS PARA RESPONDER EL CUESTIONARI.....	37
GRÁFICO V: EL PROCESO DE ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	39
GRÁFICO VI: LOS ACTORES DE LA ACCIÓN SOCIAL.....	50
GRÁFICO VII: COMPOSICIÓN SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN %) .....	58
GRÁFICO VIII: TIPO DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES (EN %) .....	59
GRÁFICO IX: REALIZACIÓN DE ALGÚN TIPO DE ACTIVIDAD DE INCIDENCIA POLÍTICA (EN %) .....	63
GRÁFICO X: DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS ORGANIZACIONES (EN %) .....	72
GRÁFICO XI: ALCANCE TERRITORIAL DE LAS ENTIDADES (EN %).....	73
GRÁFICO XII: NÚMERO DE CENTROS/DELEGACIONES QUE TIENEN LAS ORGANIZACIONES (EN %)..	74
GRÁFICO XIII: ÁMBITO GEOGRÁFICO DONDE ACTÚAN EL CONJUNTO DE LAS SEDES EN CATALUNYA (EN %).....	75
GRÁFICO XIV: EVOLUCIÓN DE LAS ENTIDADES SEGÚN FORMA JURÍDICA (2003-2009) .....	78
GRÁFICO XV: PRESENCIA DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (MILES DE EUROS, EN %) .....	79
GRÁFICO XVI: PRESENCIA DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN %).....	80
GRÁFICO XVII: AÑO DE CONSTITUCIÓN DE LAS ENTIDADES (EN %).....	81
GRÁFICO XVIII: ANTIGÜEDAD SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (MILES DE EUROS, EN %).....	82
GRÁFICO XIX: ORGANIZACIONES QUE TIENEN PERSONAS CONTRATADAS Y ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON PERSONAS VOLUNTARIAS .....	86
GRÁFICO XX: HORAS DE DEDICACIÓN DEL VOLUNTARIADO A LAS ORGANIZACIONES SOCIALES (EN %).....	88
GRÁFICO XXI: PRESENCIA DE HOMBRES Y MUJERES A LOS COLECTIVOS DE PERSONAS VOLUNTARIAS Y CONTRATADAS (EN %) .....	91
GRÁFICO XXII: EDAD DE LAS PERSONAS CONTRATADAS (EN %) .....	92
GRÁFICO XXIII: EDAD DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS (EN %) .....	92
GRÁFICO XXIV: PERSONAS CONTRATADAS SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN (%) .....	93
GRÁFICO XXV: PERSONAS VOLUNTARIAS SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN (%).....	94
GRÁFICO XXVI: ANTIGÜEDAD DE PERSONAS CONTRATADAS A LA ORGANIZACIÓN (EN %).....	95
GRÁFICO XXVII: GRADO DE TEMPORALIDAD DE LOS CONTRATOS SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %).....	97
GRÁFICO XXVIII: HORAS ANUALES DEDICADAS A FORMACIÓN DE PERSONAS CONTRATADAS (EN %) .....	98
GRÁFICO XXIX: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS CONTRATADAS, VOLUNTARIAS Y COLABORADORAS AUTÓNOMAS (EN %) .....	99
GRÁFICO XXX: PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS CONTRATADAS, VOLUNTARIAS Y COLABORADORAS AUTÓNOMAS (EN %) .....	100
GRÁFICO XXXI: ORGANIZACIONES QUE DISPONEN DE UNA POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS (EN %) .....	102



GRÁFICO XXXII: EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO MEDIO DE LAS ORGANIZACIONES EN EL TERCER SECTOR (EUROS) .....	107
GRÁFICO XXXIII: DATO GLOBAL DEL PORCENTAJE DE FINANCIACIÓN PÚBLICO/PRIVADO (EN %) .....	109
GRÁFICO XXXIV: FINANCIACIÓN PRIVADA SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO DE LA ORGANIZACIÓN (EN MILES DE EUROS, EN %) .....	110
GRÁFICO XXXV: EVOLUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN PÚBLICO/PRIVADO EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS (EN %) .....	110
GRÁFICO XXXVI: FUENTES DE FINANCIACIÓN PÚBLICA DE LAS ENTIDADES (EN %) .....	111
GRÁFICO XXXVII: FORMAS DE FINANCIACIÓN PÚBLICA (EN %) .....	112
GRÁFICO XXXVIII: MEDIA DE FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA (AÑO 2007, EN %) .....	113
GRÁFICO XXXIX: ENTIDADES CON INGRESOS DE CUOTAS DE PERSONAS ASOCIADAS SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %, EN MILES DE EUROS) .....	114
GRÁFICO XL: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS DONANTES EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS (EN %) .....	115
GRÁFICO XLI: ORGANIZACIONES QUE HAN UTILIZADO INSTRUMENTOS DE TESORERÍA (EN %) ..	118
GRÁFICO XLII: ORGANIZACIONES QUE HAN UTILIZADO PRÉSTAMOS PERSONALES SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %, EN MILES DE EUROS) .....	119
GRÁFICO XLIII: EXISTENCIA DE INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO Y ACTIVIDAD (EN %) .....	122
GRÁFICO XLIV: EXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO O A LARGO PLAZO (EN %) .....	123
GRÁFICO XLV: ORGANIZACIONES QUE DISPONEN DE UN PLAN ESTRATÉGICO O PLAN DE ACTUACIÓN SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %, EN MILES DE EUROS) .....	124
GRÁFICO XLVI: GRADO DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD (EN %) .....	126
GRÁFICO XLVII: ORGANIZACIONES QUE DISPONEN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN %) .....	127
GRÁFICO XLVIII: EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE MEDIDA DE IMPACTO (EN %) .....	129
GRÁFICO XLIX: ORGANIZACIONES QUE DISPONEN DE UN SISTEMA DE MEDIDA DE IMPACTO DE RESULTADOS SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %, EN MILES DE EUROS) .....	129
GRÁFICO L: FRECUENCIA DE USO DE DIFERENTES MEDIOS PARA PROMOCIONAR LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN (EN %) .....	131
GRÁFICO LI: FRECUENCIA DE USO DE LAS TIC EN FUNCIONES DE COMUNICACIÓN (EN %) .....	132
GRÁFICO LII: ÁMBITO Y FRECUENCIA DE USO DE LAS TIC EN LAS ENTIDADES (EN %) .....	135
GRÁFICO LIII: FUNCIONES REMUNERADAS REALIZADAS POR PERSONAS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO (EN %) .....	141
GRÁFICO LIV: LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA SOCIAL .....	145
GRÁFICO LV: LAS PREGUNTAS DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS .....	146
GRÁFICO LVI: ORGANIZACIONES QUE SE AUDITAN SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %, EN MILES DE EUROS) .....	148
GRÁFICO LVII: ORGANIZACIONES QUE PERTENECEN A ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL (EN %) .	154
GRÁFICO LVIII: ORGANIZACIONES QUE PERTENECEN A ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %, EN MILES DE EUROS) .....	155
GRÁFICO LIX: ORGANIZACIONES QUE PERTENECEN A ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN %) .....	156
GRÁFICO LX: PERTENENCIA DE LAS ENTIDADES A ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL (NÚMERO DE ENTIDADES EN QUÉ PERTENECEN) (EN %) .....	157
GRÁFICO LXI: NÚMERO DE MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO NIVEL (EN %) .....	157
GRÁFICO LXII: LOS ROLES DE LAS ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL .....	158
GRÁFICO LXIII: IMPORTANCIA DE LOS DIFERENTES ROLES DENTRO DE LA ENTIDAD DE SEGUNDO NIVEL (EN %) .....	160
GRÁFICO LXIV: PRINCIPALES MOTIVACIONES DE LAS ENTIDADES DE BASE PARA PERTENECER A ESTE TIPO DE ENTIDADES (EN %) .....	161
GRÁFICO LXV: EXISTENCIA DE UN REGLAMENTO QUE DEFINE LOS CRITERIOS PARA LA INCORPORACIÓN DE ENTIDADES A LA ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO NIVEL (EN %) .....	162
GRÁFICO LXVI: CRITERIOS SEGUIDOS PARA INCORPORAR MIEMBROS (EN %) .....	162
GRÁFICO LXVII: MANTENIMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL (EN %) .....	163

GRÁFICO LXVIII: FRECUENCIA DE RELACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL (EN %)	164
LXIX: ORGANIZACIONES QUE HAN TENIDO RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (EN %)	166
GRÁFICO LXX: ORGANIZACIONES QUE HAN TENIDO RELACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS SEGÚN EL COLECTIVO DESTINATARIO (EN %)	167
GRÁFICO LXXI: TIPO DE RELACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (%)	168
GRÁFICO LXXII: ACCESO A CONTRATOS PÚBLICOS Y SUBVENCIONES SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %, EN MILES DE EUROS)	169
GRÁFICO LXXIII: ACCESO A CONTRATOS PÚBLICOS Y SUBVENCIONES SEGÚN COLECTIVO DESTINATARIO (EN %)	170
GRÁFICO LXXIV: ORGANIZACIONES QUE TIENEN RELACIÓN CON EL MUNDO EMPRESARIAL (EN %)	174
GRÁFICO LXXV: ORGANIZACIONES QUE TIENEN RELACIÓN CON EL MUNDO EMPRESARIAL SEGÚN VOLUMEN PRESUPUESTARIO (EN %)	174
GRÁFICO LXXVI: ORGANIZACIONES QUE TIENEN RELACIÓN CON EL MUNDO EMPRESARIAL SEGÚN FORMA JURÍDICA (EN %)	175
GRÁFICO LXXVII: TIPOS DE RELACIONES QUE SE MANTIENEN CON EL MUNDO EMPRESARIAL (EN %)	176