

PEQUEÑAS Y MEDIANAS ORGANIZACIONES SOCIALES:

Necesidades y propuestas
de fortalecimiento



Juan A. Gimeno y Antonio González
Coordinadores

**PEQUEÑAS Y MEDIANAS
ORGANIZACIONES SOCIALES**
Necesidades y propuestas
de fortalecimiento

Copyright © 2016 Fundación Profesor Uría / Porticus Iberia, S.L.U/ Fundación Tomillo Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de todos sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Por tanto, no está permitida su reproducción total o parcial, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, ni su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso del ejemplar, sin el permiso previo y por escrito de todos los titulares del Copyright.

La obra ha sido coordinada por:

Juan A. Gimeno Ullastres y Antonio González Martín.

El equipo estable de elaboración del trabajo ha estado integrado, además de los dos anteriores, por los siguientes colaboradores:

Carlos Cortés realizó y sintetizó las entrevistas personalizadas y ha desempeñado un papel protagonista en el conjunto del trabajo.

Leonor García realizó la búsqueda de información, la síntesis inicial de los anexos, la coordinación de imagen y la edición final.

Javier Jiménez Cuadros se encargó de aplicar el Programa Tibbon a las necesidades del estudio.

IMOP realizó la primera explotación y análisis de los datos derivados de las respuestas a los cuestionarios remitidos a organizaciones sociales.

Pau Salarich Clos se encargó de la maquetación, además de colaborar en algunas búsquedas de datos y en la elaboración de gráficos.

La idea de portada parte de la creatividad inicial de **Leonor García** y ha sido plasmada en su composición por el fotógrafo **José Rodríguez**.

Los coordinadores agradecen la colaboración de todas estas personas e instituciones, de las que contestaron al cuestionario remitido a las organizaciones, de las que accedieron a participar en entrevistas individuales y de cuantas otras aportaron sus enriquecedores comentarios a los sucesivos borradores. Pero asumen toda la responsabilidad respecto a los errores y deficiencias que puedan observarse.

Depósito Legal: C-1175-2016

ISBN: 978-84-944007-4-2

**PEQUEÑAS Y MEDIANAS
ORGANIZACIONES SOCIALES**
Necesidades y propuestas
de fortalecimiento

Juan A. Gimeno y Antonio González
Coordinadores

Contenido

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	7
1.1. Declaración de intenciones.....	8
1.2. El sector social y el contexto actual.....	10
1.2.1. Qué es el tercer sector.....	10
1.2.2. El impacto de la crisis financiera	13
1.3. Importancia de la diversidad - PYMOS.....	14
1.4. Fortalecimiento: acompañamiento, servicios, aprendizaje-acción.....	18
1.5. Recapitulación: planteamiento del estudio.....	20
2. INSTITUCIONES Y TERCER SECTOR	23
2.1. Las Universidades	24
2.2. Las plataformas	27
2.3. Las consultoras.....	28
2.4. ¿Cómo se relacionan las instituciones?	30
2.4.1. Buscando en la red	30
2.4.2. Los nodos y sus relaciones	32
Recapitulación.....	36
3. ANÁLISIS DE NECESIDADES.....	39
3.1. Estudios precedentes	40
3.2. Matriz de necesidades	46
3.3. Necesidades declaradas.....	50
3.3.1. Recogida de información	50
3.3.2. Necesidades de soporte	54
3.3.3. Necesidades en el ámbito de los equipos de dirección	58
3.3.4. Necesidades en el ámbito de los órganos de gobierno.....	63
3.3.5. El papel de los distintos actores.....	67
3.4. Ampliando el foco: valoraciones cualificadas.....	71
Visión global de necesidades.....	80

4. EXPERIENCIAS RELEVANTES	85
4.1. Experiencias en España	86
4.1.1. Algunos ejemplos	86
4.1.2. Elementos comunes	91
4.2. Experiencias internacionales	94
Recapitulación	99

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
5.1. Necesidad y necesidades	102
5.2. Fortalecimiento dentro del sector	104
5.3. Cambios externos	108
5.4. Ideas para un impulso exterior	110
UN DECÁLOGO FINAL	114

Glosario elemental	117
Referencias	119
Anexos	121
Anexo I: Cursos	122
Anexo II: Entidades	124
Anexo III: Informes	126
Anexo IV: Listado de Personas Entrevistadas	129

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN



1.1. Declaración de intenciones

La portada de este trabajo quiere subrayar desde el principio cuál es el foco de atención que se pretende reflejar en las siguientes páginas.

Se observa un puzle que representa a un buen número de pequeñas organizaciones sociales. Entre ellas existen relaciones (y cuando se consolidan ofrecen una plataforma fuerte de trabajo), pero también muchas piezas sueltas con relaciones deficientes. Todo ese conjunto está muy imbricado con numerosas personas, con colectivos especialmente desfavorecidos o demandantes de especial protección: la infancia, los mayores, los enfermos, los refugiados, los inmigrantes, los marginados, los más necesitados... Personas y colectivos que se perderían si no tuvieran el encuentro con las organizaciones sociales que les esperan, les buscan y les acogen.

Unas letras destacan sobre ese puzle: PYMOS. Del mismo modo que conocemos a las PYMES (pequeñas y medianas empresas), proponemos en paralelo la expresión PYMOS: pequeñas y medianas organizaciones sociales. Con colores diferentes, símbolo de su variada casuística, de su diversidad y riqueza cromática.

Son estas organizaciones de menor tamaño, por un lado, las que presentan más urdimbres con las personas, con la sociedad civil. Representan más que ninguna otra esa capilaridad entre organizaciones y necesidades concretas, entre el denominado Tercer Sector y la sociedad. Por otro lado, para las PYMOS aparece como especialmente importante el lado izquierdo de la imagen.

Todas las organizaciones, de alguna forma, transforman unos *inputs* (financieros, humanos, tecnológicos...) en bienes y servicios. En el caso de las organizaciones sociales, fundamentalmente servicios de apoyo, como hemos dicho, a las personas más necesitadas.

Esos *inputs* son medios para conseguir fines. Sin embargo, en situaciones de precariedad de medios, de carencias básicas, la supervivencia puede suponer una preocupación dominante que dificulte la consecución de los objetivos y nuble la visión a largo plazo. En el corto plazo, los medios corren peligro de convertirse en fines.

La atención de este trabajo se dirige precisamente al análisis de las necesidades de las organizaciones sociales: ¿Qué urgencias presentan en este momento de crisis, cambio y transición? ¿Cuáles pueden ser las necesidades más perentorias? ¿Es posible delimitar campos de acción que faciliten una atención preferente a la misión insustituible de las PYMOS?

Siempre que hablamos de necesidades y sobre qué hacer, en las conversaciones y reflexiones compartidas entre personas que actúan en el amplio y difuso ámbito de *lo social*, uno de los términos más utilizados es el de *cambio*.

Las PYMOS, las pequeñas y medianas organizaciones sociales, representan la capilaridad entre la sociedad y el tercer sector

¿Qué urgencias presentan las organizaciones sociales en este momento de crisis, cambio y transición?

La primera razón está relacionada con la visión y el propósito que anima a este colectivo: la misión, el valor que les mueve, es promover un cierto cambio social, modificaciones positivas en nuestra sociedad en aras de la dignidad y calidad de vida a las que se aspira para el común de la ciudadanía. Pero hay otro motivo influyente: la consciencia de la profunda transformación en la que está inmerso el sector social (y sus organizaciones). Cambio hacia fuera y cambio hacia dentro.

La renovación incide así tanto en su acción –en la tipología de sus intervenciones, en sus contenidos, formas y relaciones con las poblaciones objeto de intervención–, como en su perspectiva interna: modelos de organización y financiación, capacidades, competencias y perfiles, y dinámicas de colaboración con otros actores y organizaciones.

Tanto si se indaga en la producción escrita –informes, investigaciones académicas, memorias de actividad...–, como si se presta atención a lo que se comparte en torno a mesas de despachos, reuniones de equipos, centros de intervención o, simplemente, compartiendo un café, encontramos un amplio discurso habitual que evidencia, por un lado, el impacto de la crisis en el sector, y por otro, la profunda transformación sociológica en la que está inmerso.

Las conclusiones coinciden en la necesidad de las organizaciones sociales de enfrentarse a un proceso de transición y reorientación. Este desarrollo afecta no sólo a aspectos instrumentales, como la financiación o la adaptación a la cultura digital, sino a elementos más estructurales y sistémicos en sus valores, formas de hacer y contenido de su acción.

Este trabajo pretende contribuir a esa reflexión sobre el discurso del cambio y la adaptación del sector social a los nuevos contextos emergentes, así como a la detección de los obstáculos y de los caminos de salida.

Pero, se hace constar de partida, no es una mirada analítica-científica aplicada al estudio de un objeto externo. Los autores nos sentimos parte implicada, nos confesamos sujetos activos e intervinientes del proceso, un elemento más de un sistema complejo que es el ámbito de *lo social*.

Las preguntas que se plantean, de alguna forma se refieren al Tercer Sector, pero podrían formularse en primera persona porque los autores no se sienten fuera de esa realidad, sino parte comprometida con ella.

¿Qué se puede/podemos hacer? ¿Cuáles son las necesidades? ¿Cómo se puede/podríamos contribuir a solucionarlas?... En definitiva, este trabajo se aborda desde el inicio en clave de responsabilidad y de acción. Es una forma efectiva de identificar las oportunidades sobre las que trabajar, con vocación de contribuir, de manera conjunta junto a otros actores, a la mejora del sector, a impulsar esa transición y ese proceso de cambio del sector.

Es este un informe comprometido que se ofrece como experiencia compartida y abierta

Así, a través del intercambio de ideas e inquietudes entre diferentes personas involucradas en el sector, se gesta la pertinencia de elaborar este estudio. Se plantea más como un compromiso que como una investigación académica, sin renunciar al rigor y al uso de metodologías contrastadas, tanto en el objeto de estudio como en el objetivo del mismo. Buscamos un informe exploratorio comprometido, que se ofrece, además, como experiencia compartida y abierta. Que nace de un grupo promotor, con aspiración de abrir la conversación y la iniciativa a otros actores interesados.

Conscientes de la magnitud del reto, se propone el análisis en función de una doble dimensión: el tamaño de las organizaciones y la tipología de necesidades.

- El foco principal de atención se concentra en las pequeñas y medianas organizaciones sociales, que más arriba definíamos ya con el acrónimo PYMOS.
- El estudio trabaja sobre las necesidades de carácter transversal comunes al conjunto de las organizaciones y relacionadas con su misión, su gobierno, su gestión, o las actividades de soporte a la intervención y que determinan en gran medida su impacto final. Es decir, problemas y necesidades independientes del ámbito específico de intervención de las distintas organizaciones. Como se ha dicho, esos ámbitos afectan a innumerables y diversos aspectos de la vida social, que han de quedar, necesariamente, fuera del análisis.

El foco se centra en las PYMOS y en sus necesidades transversales relacionadas con la gestión y el gobierno

1.2. El sector social y el contexto actual

1.2.1. Qué es el tercer sector

El objetivo de este estudio no se centra en una descripción cuantitativa y taxonómica del denominado Tercer Sector. Informes de referencia como los realizados por Ruíz de Olabuenaga (2001) (2006) (2015), ofrecen amplia documentación de consulta.

Esto nos lleva a analizar la importancia del sector, el papel que ha jugado en el pasado, y su impacto en el presente y en el futuro.

Según el más reciente estudio de la Plataforma del Tercer Sector (2015).

- *En 2013 el sector realizó cerca de 53 millones de atenciones directas*
- *Trabajan en él 645.000 personas remuneradas*
- *1,3 millones de personas voluntarias*
- *Gestiona unos ingresos de 14.470 millones de euros...*
- *... y unos gastos de unos 13.900 millones*

- *La aportación al PIB es del 1,51%, situándose a la altura de sectores como la metalurgia, las telecomunicaciones o las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento*
- *En el TSAS trabaja aproximadamente una de cada veinte personas asalariadas del Estado Español (un 5%)*

Estas cifras, muy simplificadas, muestran la importancia y el peso del sector, tanto en parámetros de actividad económica, como en cuanto al número de organizaciones y personas involucradas, laboralmente y desde el voluntariado. Solo por esos aspectos cuantitativos ya se justificaría estudiar formas de apoyo para un sector tan relevante en la economía española.

Sin embargo, aún es más determinante el impacto cualitativo, social, derivado de su misión y de las actividades que desarrollan, desempeñando una labor imprescindible de cohesión social, de apoyo a los más desfavorecidos aquí y en otros lugares lejanos, de servicios sociales, de defensa de derechos e impulso de procesos de transformación social, de cuidado del entorno y el planeta... Sin el trabajo de las organizaciones sociales la estructura social de nuestro entorno realmente sería inimaginable y la situación de numerosos colectivos, carente de perspectiva.

No obstante, antes de seguir adelante parece imprescindible elaborar algunas reflexiones sobre este ámbito de actividad de lo social, para enmarcar el sentido y objetivo de este estudio.

La aproximación utilizada generalmente para determinar lo que está dentro y fuera de este sector es el enfoque clásico de los tres sectores:

- El sector empresarial o con ánimo de lucro
- El sector público
- Y, por exclusión, el sector que ni es público ni tiene ánimo de lucro

De hecho, se han generalizado las expresiones ONG (Organización No Gubernamental) y ONL (Organización No Lucrativa) para referirse a las entidades englobadas en el Tercer Sector, como diferenciándose de los otros dos sectores. La propia denominación Tercer Sector no deja de ser una expresión por exclusión frente al sector privado lucrativo y el sector público.

ONG es una denominación que utiliza la ONU en los años cuarenta del pasado siglo para referirse a agencias especializadas no estatales, y se generaliza en unas décadas como cauce de ayuda al desarrollo sorteando gobiernos corruptos que no aseguraban que la ayuda llegara a su destino. Posteriormente se extiende a las organizaciones privadas no lucrativas de carácter social, hasta el punto de que las ONG dedicadas al mundo de la cooperación optaron por marcar la diferencia denominándose ONGD (ONG de desarrollo).

La importancia cualitativa del Tercer Sector es aún mayor que la cuantitativa: sin el trabajo de las organizaciones sociales la estructura social de nuestro entorno sería inimaginable y la situación de numerosos colectivos carente de perspectiva

El vocablo ONL define a las organizaciones únicamente por su diverso carácter económico, e ignora otros elementos como la forma jurídica –fundación, asociación, cooperativa...–, la misión, o el ámbito de actuación. Dicha clasificación economicista se aleja del término ONG más presente en el imaginario colectivo y en el discurso de los medios de comunicación.

Sin embargo, si ponemos el acento en la preocupación social, una ausencia de identificación jurídica permite la aplicación de ONL tanto a las que pueden ser consideradas ONG *arquetípicas* o “sociales”, como a otras instituciones que difícilmente englobaríamos en esa categoría.

Desde esa perspectiva, dentro del Tercer Sector nos encontramos con dos aproximaciones que conviene diferenciar:

- La primera, muy amplia, engloba en su estudio todos los ámbitos de actividad que cumplen el requisito de actividad No Lucrativa, y ofrece un panorama de organizaciones que alcanza, desde asociaciones de barrio, asociaciones profesionales o clubs deportivos, hasta las cajas de ahorro (las que se mantienen en funcionamiento), las cooperativas y cualquier tipo de fundación (pública y privada), con independencia de su ámbito de actuación.
- La segunda, con una perspectiva más específica, se centra en la actividad que la mayoría consideraría más cercana a la idea de ONG. No bastaría de este modo con no tener ánimo de lucro, sino añadir algún tipo de preocupación social como elemento distintivo de su misión y razón de ser. Aparece así el término de **Tercer Sector de Acción Social**.

Ambos perfiles resultan difusos y ambiguos. En el primero se describe el sentido de la acción, al centrar el análisis únicamente en el carácter económico de su identidad. En el segundo se excluyen ámbitos de intervención importantes, como la cooperación al desarrollo, la sostenibilidad o el medio ambiente.

Por otro lado, en los últimos años ha emergido con dinamismo el concepto y la actividad de *Emprendimiento Social*, que añade una variable conceptual en el modelo establecido. Nos encontramos con actuaciones que combinan actividad empresarial sostenible y generación de ingresos, pero sin menoscabo de un objetivo final ligado al impacto social, a la capacidad para transformar, resolver y mejorar el entorno social, la calidad de vida de las personas. La Economía Social aparece así con un perfil igualmente difuso, prácticamente un cuarto sector.

Quiere decirse con ello que consideramos poco definidos los conceptos delimitadores del Tercer Sector que puede interesarnos. Pero tampoco queremos detenernos demasiado en estas disquisiciones. Asumimos una aproximación permeable e inclusiva de las organizaciones a las que se enfoca el estudio. Nos interesan fundamentalmente aquellas organizaciones que, independientemente de su forma jurídica, sin especial ánimo de lucro, tienen

ONL define a las organizaciones únicamente por su diverso carácter económico, e ignora otros elementos como la misión, la forma jurídica o el ámbito de actuación

Nos interesan fundamentalmente aquellas organizaciones que, independientemente de su forma jurídica, sin ánimo de lucro en su definición fundacional, tienen como primer objetivo la transformación y mejora del entorno social

como primer objetivo la transformación y mejora del entorno social, el incremento de la calidad de vida de las personas.

1.2.2. El impacto de la crisis financiera

La drástica reducción de las subvenciones públicas ha llevado a una fuerte reestructuración en el sector, con un importante número de organizaciones en procesos de expedientes de regulación de empleo y/o inmersas en procesos de integración con otras tratando de complementar sinergias que les permitan continuar su labor. Encontramos, en muchos casos, organizaciones abocadas a su desaparición. Ha disminuido el número de entidades y muchas de las censadas están realmente sin actividad.

Las perspectivas de financiación sostenible en el tercer sector social se dibujan llenas de dificultades a corto plazo. Coincidiendo con el informe "La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis" (2013) se prevé una contención de la financiación pública a corto plazo y la recomendación de orientarse hacia el sector privado "principalmente la financiación proveniente de socios particulares y empresas", entraña ciertas dificultades. El nivel de implicación en donaciones puntuales y emergencia está por debajo de la media europea (33%) de población donante. Alcanza sólo el 19%, muy por debajo de Austria (61%), Gran Bretaña (56%), Francia (53%), o Alemania que se encuentra en la media: 32%.

Esta coyuntura ha trastocado en mayor medida a las organizaciones pequeñas, con un modelo de financiación muy dependiente de las subvenciones públicas, aunque también las organizaciones de tamaño medio y medio-grande se hayan visto afectadas.

Al mismo tiempo, algunas de las grandes organizaciones han conseguido emerger reforzadas y crecer en estos años críticos. Como en el sector comercial, la crisis incrementa una cierta tendencia "oligopolística".

El campo sobre el que han de trabajar las organizaciones es más amplio que nunca. Así, en el 2013 el sector realizó cerca de 53 millones de atenciones directas, según el informe sobre el Impacto de la crisis en el Tercer Sector de Acción Social, encargado por la PTS.

En el caso de las micro-organizaciones, aunque no resulta fácil obtener información contrastada, parece razonable pensar en unas estructuras que se han enfrentado a su labor con mayor precariedad y fragilidad. Hablamos de organizaciones pequeñas, quizás precarias antes de la crisis, pero que han podido en cierta medida mantener su actividad.

Como contrapartida, algunas de estas entidades, que habían avanzado de forma muy notable en el proceso de profesionalización, parece que lo han ralentizado, incluso retrocediendo en

La drástica reducción de las subvenciones públicas ha llevado a una fuerte reestructuración en el sector, en mayor medida a las organizaciones pequeñas

algún caso. Son muchas las organizaciones en las que el personal de asistencia social directa es el que realiza simultáneamente las tareas administrativas y la gestión de facturas y justificaciones. Proceso agravado por el hecho de que en las subvenciones y en las ayudas corporativas ha disminuido el porcentaje (incluso desaparecido) de ayudas para los gastos indirectos de gestión y administración.

Por otro lado, la crisis económica ha provocado *“aumento de la demanda”* en el ámbito social. El efecto de la crisis en determinadas capas sociales ha provocado secuelas devastadoras, con un incremento de personas bajo el umbral de la pobreza, que arroja a nuevos colectivos a reclamar ayuda para sobrevivir. Los recortes sociales han influido en el empeoramiento de las condiciones de vida de las personas con las que trabaja el Tercer Sector.

Es decir, justo cuando mayor es la necesidad, las organizaciones sociales pierden peso, pierden recursos. Esa evolución puede suponer el peligro de que algunas organizaciones se vean obligadas a estar más atentas a su propia supervivencia que a la planificación a largo plazo y a la atención preferente a la misión que les da sentido.

La brecha entre demanda y oferta social se ha agrandado peligrosamente.

Justo cuando mayor es la necesidad, las organizaciones sociales pierden peso, pierden recursos. Los recortes sociales han influido en el empeoramiento de las condiciones de vida de las personas con las que trabaja el Tercer Sector

1.3. Importancia de la diversidad - PYMOS

Todas las referencias anteriores son especialmente significativas para las organizaciones pequeñas. Las organizaciones grandes tienen un nivel de institucionalización muy alto, más facilidad de financiación, más recursos y profesionales y más presencia en plataformas.

Sin embargo, las estadísticas, los informes a los que hacemos referencia, incluso el sentir social –es común conocer a nuestro alrededor iniciativas pequeñas vinculadas a proyectos solidarios o sociales–, reflejan una estructura de iceberg en el sector.

Existe un claro paralelismo entre nuestras PYMOS y el sector empresarial, PYMES. Si tomamos el retrato de las PYMES recién publicado por el Ministerio de Industria y Energía, en enero de 2016, hay en España 3.182.321 empresas, de las cuales 3.178.408 (¡99,88%!) son PYMES (entre 0 y 249 asalariados según el criterio de dimensión de la plantilla).

En el año 2015, de acuerdo con los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad, el 99,9 % del tejido empresarial estaba constituido por PYMES. Cerca del 98 % de las empresas españolas facturan menos de 2 millones de euros.

En comparación con la Unión Europea, las microempresas (de 0 a 9 empleados) suponen en España el 95,9% del total de empresas,

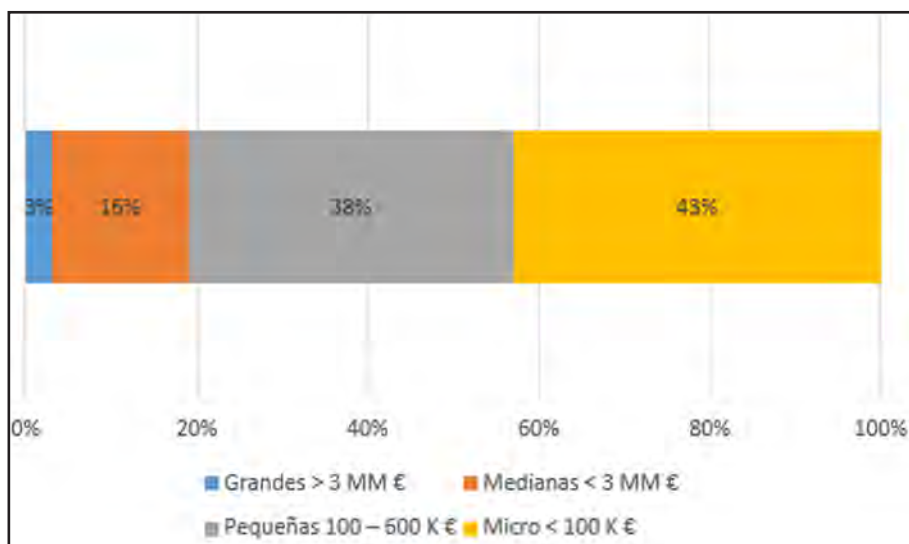
3,2 puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la UE en 2014 (92,7%).

Del mismo modo que el papel de las PYMES se demuestra determinante en la economía general, el trabajo de las PYMOS, Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales, lo es dentro del ecosistema social. La función clave que cumplen en la canalización, participación, vínculos solidarios, acción real y en gran medida en la innovación social, en numerosas ocasiones permanecen desdibujadas, sin protagonismo ante los medios de comunicación ni presencia en las mesas de trabajo sectoriales.

Las PYMOS permiten prestar atención a colectivos concretos de personas que, por el lugar de residencia, por la especificidad de sus problemas, por un cierto carácter minoritario o por la novedad del fenómeno, no suelen recibir atención suficiente por parte del Estado ni de las grandes organizaciones sociales. Estas son sin duda eficaces en el trabajo con grandes operaciones y colectivos. Pero es difícil que descendan hasta los detalles y la complejidad, imposible que abarquen a todos los colectivos. Es más, muchas veces, se detectan nuevas necesidades y lagunas gracias a la acción sensibilizadora de PYMOS voluntaristas y comprometidas.

Porque, el tercer Sector en general y las PYMOS en particular, compensan buena parte de sus posibles debilidades con otros factores positivos como fuerte compromiso, enorme voluntad, entusiasmo y capacidad de supervivencia, capacidad de iniciativa e innovación...

Julia Montserrat (2004) elaboró una clasificación de las organizaciones por tamaño presupuestario que puede servirnos de guía todavía hoy (los porcentajes son los que ella señalaba entonces):



Las PYMOS permiten prestar atención a colectivos concretos de personas que no suelen recibir atención suficiente por parte del Estado ni de las grandes organizaciones sociales

Figura 1.1. Clasificación de las organizaciones por tamaño presupuestario.
Elaboración propia a partir de Montserrat (2004)

- **Micro-organizaciones**, aquellas cuyo presupuesto sea inferior a 100.000 € (43%),
- **Pequeñas organizaciones**, aquellas cuyo presupuesto esté comprendido entre 100.000 € y 600.000 € (38%),
- **Medianas organizaciones**, aquellas cuyo presupuesto esté comprendido entre 600.000 € y 3.000.000 € (16%) y

- **Grandes organizaciones**, aquellas cuyo presupuesto sea superior a 3.000.000 € (3%).

El Estudio de la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS 2015) estima los datos recogidos en la Tabla 1.1 Aunque no coinciden los intervalos, ni los momentos, nos hemos permitido cruzar ambos datos para, respetando los intervalos y definiciones arriba descritos, estimar el porcentaje aproximado de entidades en cada grupo.

El resultado se ofrece en la Tabla 1.2 y en la Figura 1.2.

Presupuesto (Miles de euros)	< 30	30 - 100	300 - 1.000	> 1.000
Asociaciones	38,7%	38,2%	14,5%	8,7%
Fundaciones	8,8%	32,9%	27,5%	30,8%
Otras	23,0%	38,6%	20,3%	20,8%
Total	31,12%	37,59%	17,33%	13,96%

Peso relativo de las organizaciones sociales en función de su tamaño			
Mircro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Asociaciones	0,387	0,382	0,145

Tabla 1.1. Porcentajes de Entidades del Tercer Sector de Acción Social (según presupuesto). *Elaboración propia a partir de POAS 2015*

Tabla 1.2. Estimación de peso relativo de las organizaciones sociales en función de su tamaño (según presupuesto). *Elaboración propia a partir de POAS 2015*

Si en la estimación de 2004 un gráfico reflejaba que el número de organizaciones disminuía según se elevaba el tramo presupuestario, en la figura 1.2 se observa que estimamos el número mayor de organizaciones en el segundo grupo. La impresión sería que, en estos diez años, una buena parte de las micro organizaciones que no han crecido han desaparecido.

Hemos estimado que el grupo de las grandes no ha variado significativamente. De esta forma, los tres primeros grupos (nuestras PYMOS), representarían en torno al 97% del total del sector, no muy lejos de las cifras que recogíamos para las PYMES. El sector de las organizaciones no lucrativas de acción social no escapa al modelo que encontramos en el mundo empresarial español: es también un sector de pequeñas organizaciones, muy fragmentado. Los estudios sobre el sector fundacional ratifican igual estructura en ese sub-sector.

Las PYMOS representan un 97% del total del sector, proporción semejante a la de las PYMES en sus respectivos colectivos

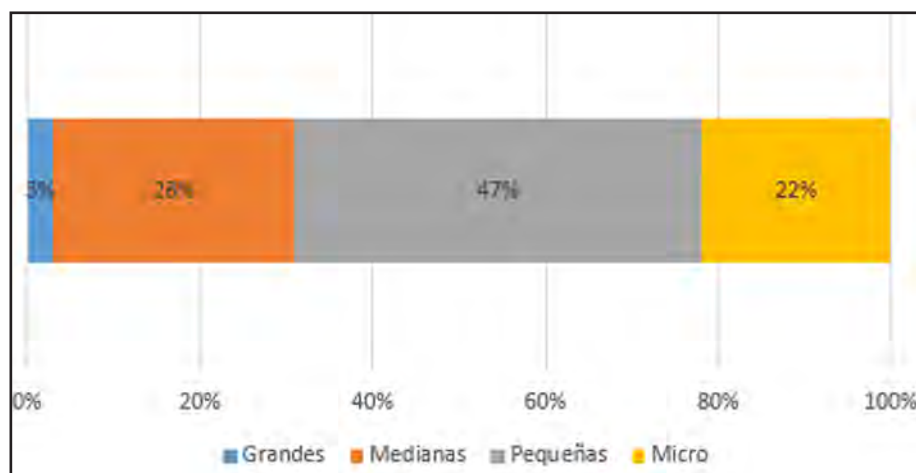


Figura 1.2. Distribución de organizaciones por tamaño. *Elaboración propia.*

El trabajo de Montserrat clasificaba también las ONL según su gestión profesional, en relación con el tipo de actividad. En el caso de que predomine la provisión de servicios, la gestión será de tipo empresarial: por el contrario, si la actividad mayoritaria es de tipo inmaterial la gestión suele ser, según su perspectiva, de «compromiso» o «no profesional».

El tamaño de la organización también influye, decía Montserrat, en la adopción de un tipo de gestión o de otro. Así, una organización mediana o grande desde el aspecto económico (más de 100.000 € anuales, aproximadamente) se verá obligada con mayor probabilidad a llevar una gestión económica más profesionalizada. Necesidad que crecerá inevitablemente con el tamaño de la organización.

El diferente tipo de gestión de la organización conlleva que la información que se obtenga sea diferente. Así, probablemente en las “profesionales” (siguiendo la denominación de Montserrat) se realizará un control del presupuesto, se llevará una contabilidad oficial, se confeccionarán las cuentas anuales, se hará una memoria de actividades, se elaborarán previsiones de tesorería y, en general, se utilizarán todos aquellos instrumentos que caracterizan una gestión empresarial.

En cambio, en las entidades más basadas en el voluntariado, la gestión económica suele centrarse en el control de las cuentas bancarias, pero es habitual que su contabilidad o esté externalizada o sea más rudimentaria. Generalmente no hay capacidad ni sentimiento de necesidad por planificar o confeccionar una memoria de actividades.

Este segundo modelo es más frecuente en las organizaciones de menor tamaño, con actividades muy basadas en el voluntariado, en la autoayuda, en la proximidad... En algunos casos gestionan servicios, pero en una proporción muy reducida.

Como en tantas ocasiones, esta circunstancia presenta su cara y su cruz. Muchas veces se advierte del peligro de que las grandes organizaciones sociales se asemejan cada vez más al funcionamiento de las empresas lucrativas, que puedan burocratizarse en exceso, que se desdibuje algo su misión, que arriesguen perder el “alma” en el altar de la eficiencia.

Pareciera como si la opinión general fuera que el crecimiento, y la consiguiente e inevitable profesionalización, acarrearán necesariamente un coste en términos de fidelidad a la misión, de compromiso y de sensibilidad social. El riesgo es probable. Sin embargo, no puede admitirse la inevitabilidad. Muchas de las grandes organizaciones seguramente piensan que así resulta en su caso.

En los últimos lustros se ha hecho un gran esfuerzo en la profesionalización de la gestión, no ya en las grandes (donde la necesidad era menor) sino especialmente en las organizaciones de mediano tamaño y en buena parte de las pequeñas. Las exigencias

En los últimos lustros se ha hecho un gran esfuerzo en la profesionalización de la gestión

crecientes de rigor (aunque a veces más formal que de calado) por parte de los proveedores de fondos, públicos o privados, ha jugado a favor de ese proceso.

De acuerdo con las cifras aportadas por la Plataforma del Tercer Sector de Acción Social, el subsector incluye alrededor de 8.300 asociaciones (incluyendo las federaciones y otras) y 1.700 fundaciones asistenciales: en total, unas 10.000 organizaciones.

En los últimos años el TSAS se contrae en términos económicos. Los ingresos del ejercicio 2013 son de 14.470,77 millones, un descenso del 17,2% desde 2010, que se traduce en una aportación al PIB del 1,51%, con una caída de 0,11 puntos en este periodo, según el mismo Informe de la PTSAS.

Sin embargo, el mismo informe (pg. 60) señala que “En el mercado de trabajo español, el peso de la ocupación del sector social sobre el conjunto de asalariados crece paulatinamente desde 2008. Tomando el volumen de asalariados EPA en medias anuales, el empleo del conjunto del TSAS representa el 3,1% en 2008, el 4,1% en 2010 y el 4,6% en 2013. Desde 2008 el peso del empleo del TSAS en España ha crecido en 1,5 puntos”.

Se estima que el 50% de los fondos destinados a la acción social está gestionado por el 5% de las organizaciones con presupuestos superiores a 3 millones de euros al año, mientras que el 95% de las organizaciones gestiona el restante 50%. Esto significa que hay una gran fragmentación de organizaciones, la mayoría de las cuales gestionan presupuestos muy pequeños.

El 50% de los fondos destinados a la acción social está gestionado por el 5% de las organizaciones, con presupuestos superiores a 3 millones de euros al año

1.4. Fortalecimiento: acompañamiento, servicios, aprendizaje-acción

Según se exponía más arriba, en el diseño del estudio optamos por centrarnos en dos dimensiones: la primera sobre el tamaño de las organizaciones, justificada en el punto anterior.

La segunda tiene que ver con la tipología de necesidades. Determinamos no abordar en esta exploración aquello relacionado con los modelos y contenidos de las intervenciones, según el campo de acción cada organización. Siendo un tema muy relevante y realmente nuclear, decidimos excluirlo por diferentes motivos.

- Por un lado, la diversidad de temáticas implica una complejidad y alcance que excedía la intención de este estudio.
- Por otra parte, el discurso sobre los modelos de intervención abre un proceso de reflexión y debate que conecta con enfoques más especializados, técnicos e incluso ideológicos o de macro-visión de la sociedad. Nos llevaría a un territorio, sin duda de gran transcendencia y necesidad pero que, de nuevo, se sitúa fuera del foco del presente estudio.

- En tercer lugar, nos interesa encontrar aspectos de la gestión que afectan al sector de forma general, sin detenernos en los más específicos de cada sub-sector de actuación.

Por lo tanto, decidimos observar las necesidades transversales que toda organización, de tamaño micro, pequeño o mediano, afronta, con independencia de su ámbito específico de actuación y de su modelo de intervención.

Decidimos observar las necesidades transversales que afronta toda organización, de tamaño micro, pequeño o mediano, con independencia de su ámbito de actuación y de su modelo e intervención

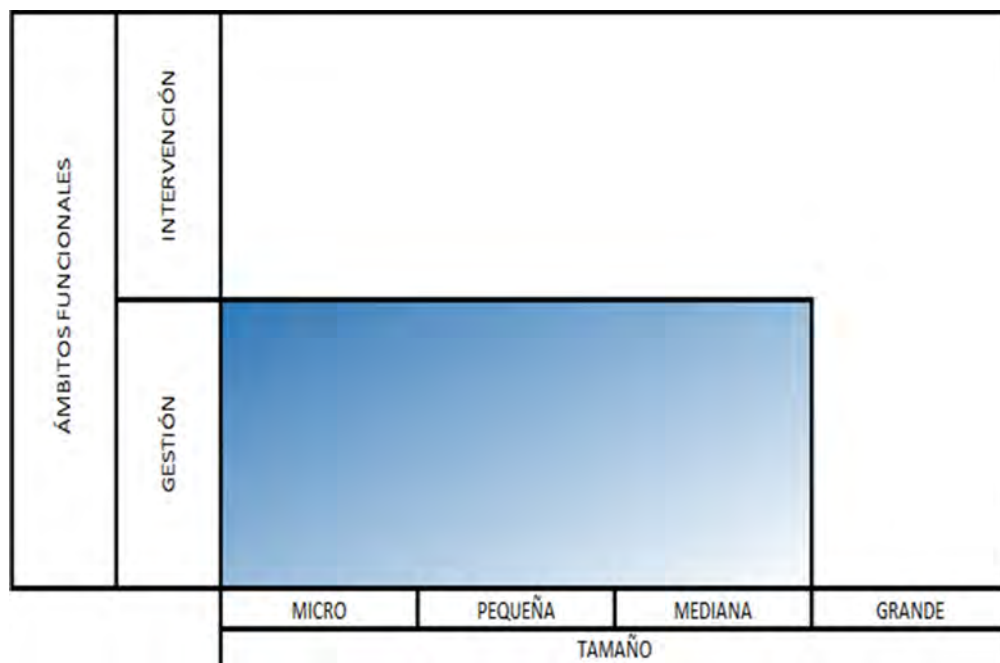


Figura 1.3. Delimitación del ámbito del estudio.
Elaboración propia

En una primera aproximación, el estudio se orientó hacia un análisis de la oferta y la demanda formativa, entendiendo que precisamente la manera de prestar soporte a estas organizaciones podría consistir en formar a profesionales, trabajadores y voluntarios en dicho conocimiento y competencias técnicas. Avanzado el análisis, se optó por modificar la orientación y ampliar la búsqueda a otras propuestas de fortalecimiento y servicios, al comprobar que el apoyo no ha de basarse necesariamente en el aspecto más clásico de formación.

El foco de atención se amplía así a las actividades de gestión y soporte de la actividad, desde la percepción de que para muchas, la mayoría de las PYMOS, son estos problemas los que condicionan en gran medida sus comportamientos cotidianos.

Los sistemas de acompañamiento, mentoría, los procesos de aprendizaje basados en la acción, la aplicación práctica en los propios proyectos, a los que se añade la prestación directa de servicios, con acceso a soportes de manera más eficiente y eficaz, resultan claves para que la institución pueda focalizarse en su misión y en la intervención.

El enfoque de *fortalecimiento*, que se ha venido aplicando últimamente a través de diversos programas de actuación por parte de la Administración y de plataformas de segundo nivel, resulta más amplio y refleja e ilustra el sentido del planteamiento a que nos referimos.

1.5. Recapitulando: planteamiento del estudio

Recapitulando, la atención se dirige hacia las necesidades de las organizaciones sociales: ¿qué urgencias presentan las organizaciones sociales en este momento de crisis, cambio y transición?

Conscientes de la magnitud del reto y el carácter indagatorio del estudio, se plantea el análisis en función de una doble dimensión: el tamaño de las organizaciones y la tipología de necesidades.

El estudio trabaja sobre las necesidades de carácter transversal, con independencia del ámbito de intervención, comunes al conjunto de las organizaciones y relacionadas con la gestión, el gobierno o las actividades, de soporte a la intervención.

Y amplía su foco sobre las pequeñas y medianas organizaciones sociales –PYMOS– a las que la Plataforma de ONG de Acción Social y la Plataforma Tercer Sector, en su estudio de noviembre de 2015, señala, entre otros parámetros, por su menor espacio de relación con las Administraciones Públicas, mínima participación en políticas, menor captación de ingresos, resultados económicos negativos y, por ende, por su menor capacidad de adaptación a los tiempos de ajuste presupuestario.

El reto que enfrentan las PYMOS es sin duda tender hacia una mayor profesionalización, y todo lo que ello implica (estándares de calidad, evaluación de la acción, marketing social, captación de recursos, transformación digital, etc.).

El estudio de la PTS señala, entre las funciones inminentes de las grandes entidades, además de liderar, junto con las instituciones de representación, las cuestiones estratégicas del sector, el papel de apoyar la transición hacia la profesionalización definitiva de las entidades pequeñas y medianas.

Al mismo tiempo, las PYMOS, que representan un 97% del total del sector, permiten prestar atención a colectivos concretos de personas que no suelen recibir atención suficiente por parte del Estado ni de las grandes organizaciones sociales y, por su menor burocratización, pueden presentar una mayor capacidad de innovación y de adaptabilidad, además de conservar probablemente más presente su misión y razón de ser.

El interés de este estudio se centra en esta necesidad identificada de orientación, basamento, guía, hacia la profesionalización de las PYMOS, en la búsqueda y contraste de elementos/propuestas que ayuden a conseguirla, desde el reconocimiento de la necesidad e importancia cuantitativa y cualitativa de estas pequeñas organizaciones para la sociedad.

Según establecimos anteriormente, el estudio se plantea con un carácter exploratorio y para ello hemos considerado adecuado acercarnos al análisis desde una diversidad de opciones metodológicas, primando el cruce y la diversidad de información reco-

El estudio se centra en la necesidad de orientación, basamento, guía, hacia la profesionalización de las PYMOS, y busca testar elementos que ayuden a conseguirla, desde el reconocimiento de la importancia cuantitativa y cualitativa de estas pequeñas organizaciones.

gida desde diferentes instrumentos, frente a la exhaustividad del análisis desde una metodología específica o la erudición académica.

Por ello, no abundarán las citas y se intenta condensar las ideas y las aportaciones en un texto preferentemente breve. Se presentan como anexos la relación de informes seleccionados y revisados, un detalle más pormenorizado de las fuentes, de los datos y del trabajo exploratorio.

Se han planteado cinco canales de recogida de información diferenciada, para posteriormente realizar un análisis integrador de los principales datos encontrados.

En primer lugar, se ha llevado a cabo una recopilación y revisión de diferentes estudios y publicaciones, una revisión bibliográfica de contenidos relacionados con el objetivo del estudio.

En segundo lugar, procedimos a utilizar un motor de análisis de redes semánticas, para explorar las relaciones entre una amplia muestra de contenidos relevantes al estudio presentes en la red durante los últimos meses.

En tercer lugar, se procedió a diseñar un cuestionario on line que se distribuyó entre redes y organizaciones sociales en diciembre de 2015. El diseño del cuestionario responde a la propuesta de matriz de necesidades que se comenta en el capítulo tercero.

En cuarto lugar, se procedió a la realización de una serie de entrevistas en profundidad a actores relevantes del sector, contando con la participación de diversos perfiles de reconocido prestigio y experiencia en el ámbito académico, en el gobierno o en la gestión de organizaciones sociales.

En quinto y último lugar, partiendo de la propia experiencia y conocimiento del equipo participante en el estudio, junto con la información extraída de la revisión de informes y del análisis de redes semánticas en la web, se procedió a hacer una revisión más detallada de un conjunto de actores e iniciativas relevantes en el ámbito del estudio. Se han realizado breves fichas descriptivas de estas iniciativas, con especial atención a las que se han considerado como "experiencias emergentes", en España o en otros países, iniciativas que consideramos pueden ser de interés como propuestas novedosas o que apuntan en la dirección de reforzar o apoyar a las PYMOS.

Estas cinco fuentes de información aportan un conjunto de conocimiento clave que se integra y sintetiza de cara a las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

Previamente, haremos un repaso de las instituciones más relevantes en relación con el Tercer Sector y una aproximación desde las redes que nos apunte el mapa de importancias e interrelaciones.

Se han planteado cinco canales de recogida de información diferenciada, para posteriormente realizar un análisis integrador de los principales datos encontrados

2. INSTITUCIONES Y TERCER SECTOR



2.1. Las Universidades

Como era previsible, al acercarnos a la oferta formativa existente en relación con el Tercer Sector, las Universidades surgen como primeras instituciones de relevancia. En este epígrafe repasamos la oferta formativa más relevante de iniciativa universitaria, tanto en sus temáticas como en metodología, objetivos y equipo docente.

Al acercarnos a la oferta formativa existente en relación con el Tercer Sector, las Universidades surgen como primeras instituciones de relevancia

Existen básicamente dos tipos de oferta formativa:

- Formación técnica, especializada, centrada en la intervención con cada colectivo
- Formación general, referida a la gestión, tanto dirigida a capacitar sobre áreas específicas de soporte –por ejemplo, legal o de captación de fondos–, como genérica en aspectos de dirección y gestión de entidades.

Tal como hemos señalado, el primer aspecto no es objeto de estudio en este informe. Por ello nos hemos centrado en las acciones formativas que agrupan temáticas generales de gestión y que pensamos que responden mejor a las necesidades identificadas.

La oferta existente es muy amplia, sin ánimo de exhaustividad hemos recogido información de los cursos y programas probablemente más conocidos y reconocidos, de entre los especializados en las organizaciones del tercer sector, centrándonos en los grandes programas.

Aunque en los Anexos se muestra información más detallada, se resumen en el siguiente cuadro las materias más presentes en los cursos, en relación a los ítems seleccionados en el estudio.

		curso1	curso2	curso3	curso4	curso5	curso6	curso7	curso8	curso9	curso10	curso11
Dirección	Gestión de equipos y motivación	X	X		X			X				X
	Gestión de Voluntariado				X			X				
	Base social y participación							X				
	Captación de recursos	X	X	X				X				X
	Comunicación y sensibilización	X	X	X	X		X	X				X
	Gestión del cambio e innovación		X	X				X	X	X	X	X
	Estrategia tecnológica											
	Incidencia política					X						
	Habilidades directivas	X	X					X				X
	Formación							X				
	Otros	X			X							
Soporte	Espacio físico (oficina y servicios vinculados)											
	Gestión contable, jurídica, fiscal y laboral	X		X	X	X		X				X
	Gestión de subvenciones	X		X								X
	Servicios de tecnología		X				X					
	Redes sociales y community manager		X									
	Medición de impacto		X									
	Otros						X	X				
Gobierno	Conocimiento del contexto y tendencias globales en el plano social	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Marco jurídico, normativa, operativa legal		X					X		X		X
	Gobernanza y modelos organizativos			X		X		X			X	
	Procesos de Planificación Estratégica		X		X	X		X	X		X	X
	Fuentes y modelos de financiación	X			X			X	X			X
	Ética y valores		X	X				X				
	Transparencia		X	X				X				X
	Otros					X						

Del cuadro se desprende un aspecto interesante: la combinación de temas que ofrece cada acción formativa. Comprobamos que no existe una estandarización del programa, al menos no tan clara como en los clásicos MBA, en los que hallamos módulos que necesariamente han de aparecer, y que componen la gran mayoría de los contenidos seleccionados. Cada institución formativa ha escogido una serie de contenidos que estima relevantes, creando así su propia fórmula de aprendizaje. Por ejemplo, algunos inciden más peso en aspectos de gobernanza o legales, y otros introducen la gestión de equipos e incluso habilidades directivas.

De esta manera, los temas seleccionados, el peso que se asigna a cada uno de ellos, combinado con las dinámicas concretas que oferta –casos prácticos, proyectos de fin de curso, mesas redondas...– y la propia composición del equipo docente, construyen una alternativa casi única de cada acción formativa. Cuál pueda ser el programa que mejor se adapta a cada necesidad particular requiere así atender a todos estos parámetros, para el encaje más óptimo.

Tabla 2.1. Materiales más presentes en los cursos analizados.
Elaboración propia

No existe una estandarización del programa por lo que la oferta formativa es lo suficientemente variada como para cubrir diferentes necesidades

Estas ofertas formativas universitarias aparecen a veces asociadas con organizaciones del sector, e incorporan habitualmente docentes de las propias entidades o consultores del mismo. En tales casos, la vinculación produce que el equipo docente sea mixto, combinando así aquello que pueden aportar perfiles más académicos con los contenidos que nacen fruto de la experiencia de los profesionales en el día a día de las entidades.

Las características descritas implican que la oferta formativa sea lo suficientemente variada como para cubrir diferentes necesidades de aquellos que deseen formarse.

Así, desde el punto de vista metodológico, la oferta resulta equilibrada: es posible optar por un formato de presencia física más cercano y que activa la creación de redes con otros participantes en el caso de la formación presencial; o bien decantarse por la flexibilidad que persiste combinar la formación con otras ocupaciones en las de modalidad a distancia. Normalmente estas incluyen también algunas sesiones presenciales.

Por otra parte, algunos cursos facilitan su realización de manera modular. Esto supone una ventaja adicional, como es la de escoger las materias que cada cual estima más relevantes para profundizar en ellas.

Además, la duración –y, por tanto, la titulación obtenida–, es en ocasiones gradual, por lo que se permite optar individualmente por la extensión y tiempo que es posible dedicar, en función de necesidad y posibilidades.

Quizá se echa de menos algún programa en el que el carácter modular afecte a los diferentes niveles de profundización e intensidad. De esa forma, se optaría no solo por una selección de temáticas sino también, dentro de cada una de ellas, por su desarrollo con mayor o menor profundidad.

El acceso a este tipo de formación parte más de las personas que de las instituciones. Comparando la cronología de los estudios realizados y la de los puestos de trabajo en perfiles laborales públicos, se detecta que la mayoría de los que estudian los másteres presenciales lo hace antes de empezar a trabajar en las organizaciones. Por el contrario, en las ofertas a distancia es más frecuente la presencia del profesional que desea mejorar su desempeño. Además de diferencias entre másteres, se observa que esa tendencia comienza a invertirse en los últimos años.

A la hora de escoger una u otra acción formativa, es previo determinar para qué se quiere la formación. Como se ha dicho, cada programa ofrece una solución precisa y, más allá de algunos elementos comunes evidentes, tienen especificidades que merece la pena contemplar para valorar el ‘mejor’ curso. En todo caso, el idóneo siempre será aquel que se adapte mejor a cada necesidad particular.

Así, por ejemplo, si la idea es adquirir conocimientos generales de dirección y gestión de entidades para dar un primer paso en

Es posible optar por un formato de presencia física o a distancia; docentes académicos o con experiencia de gestión (aunque es frecuente la mezcla); mayor o menor duración e, incluso, programas modulares a medida

la profesionalización, y además ha de compatibilizarse con una intensa jornada laboral, la opción a distancia, que abarque temáticas esenciales –estrategia, financiación, personas, comunicación–, y otras generales de gestión, sería la más adecuada.

Si, por el contrario, ya se tienen esos conocimientos y se persigue una experiencia formativa que además obtenga impacto en la entidad, un programa presencial intensivo que adicionalmente vigile por la transferencia del aprendizaje podría ser el adecuado.

Otro dato digno de ser valorado, en función de lo que se busque, es la composición del equipo docente: por ejemplo, si tienen experiencia directa de gestión o son del ámbito académico. En la mayoría de las ofertas encontramos la combinación de ambos perfiles, probablemente la opción más enriquecedora.

Junto a programas como los descritos, más estructurados, coexiste una numerosísima oferta formativa muy inestable e irregular (charlas, talleres, cursos, universidades de verano, etc.). Podemos decir que es muy alta la coincidencia temática en este grupo. Esto apunta a dos ideas:

- las necesidades básicas y urgentes de las PYMOS son similares y estables en el tiempo; y
- la desconexión entre organizaciones hace que la eficiencia de los recursos destinados a formación diste de ser la ideal.

Uno de los factores esenciales de diferenciación del sector no lucrativo frente a otros sectores es la importancia de la motivación intrínseca de las personas que lo conforman. No son abundantes las ofertas formativas que ayudan a integrar estos elementos vocacionales con las competencias de gestión y de liderazgo de personas.

2.2. Las plataformas

Se incluyen en este apartado, fundamentalmente, las entidades de segundo y tercer nivel que agrupan y representan organizaciones de una misma temática o colectivo. También están incluidas en este epígrafe las entidades sin ánimo de lucro independientes que nacen para prestar servicios a sus entidades asociadas, normalmente a cambio de una cuota. En este caso, más que la representación legal, el objetivo es generar sinergias y una oferta de valor para quienes deciden unirse a ellas.

En estas plataformas, los servicios que se prestan más habitualmente son los siguientes:

- uso de locales;
- asesoramiento jurídico, fiscal y contable;
- boletín electrónico o revistas, con información sobre novedades legislativas, noticias del sector o de otras entidades asociadas;

Junto a programas más estructurados, coexiste una numerosísima oferta formativa muy inestable e irregular, con muy alta coincidencia temática

No son muchas las ofertas formativas que ayudan a integrar la motivación intrínseca de las personas del sector no lucrativo con las competencias de gestión y de liderazgo de personas

Las entidades de segundo y tercer nivel que agrupan y representan organizaciones de una misma temática o colectivo prestan habitualmente servicios que varían según su origen y carácter

- información de subvenciones y otras oportunidades de financiación;
- seminarios, congresos, talleres y formación;
- investigaciones, informes o publicaciones sobre temáticas de interés para sus asociados;
- en ocasiones, como hemos dicho, la representación de las entidades asociadas.

Suelen ser diferentes los servicios prestados según el propio origen y carácter de la Plataforma: si ésta se ha conformado desde la agrupación de diferentes asociaciones, si es fruto de su propia iniciativa, si existe además una vinculación jurídica, las motivaciones de la puesta en marcha..., son distintos factores que marcan qué tipo de servicios se buscan y ofrecen.

La representación es uno de los servicios más valorados, con la posibilidad de tener más impacto en instituciones, a nivel político o de búsqueda de financiación. También se utilizan como herramientas para la prestación de servicios de soporte, aglutinados en la entidad de segundo nivel y que, como si de una “casa matriz” se tratara, presta apoyo a las entidades que la conforman. Relacionando esta característica con las necesidades de las organizaciones (que veremos en el próximo capítulo), resulta un mecanismo para introducir aspectos de gestión en las entidades pequeñas, algo complejo en la práctica pero que resulta razonablemente útil.

En el caso de las plataformas independientes, el catálogo de servicios responde a las auténticas necesidades de las organizaciones adscritas a ellas, dado que esa es su misión. De hecho, la tendencia es adaptar la oferta de servicios a las demandas de las entidades asociadas. Por esta razón suelen ser un buen reflejo de lo que requiere el sector, dónde se encuentra y hacia dónde dirige sus intereses.

Como veremos, queda mucho por hacer.

2.3. Las consultoras

Fundamentalmente existen dos modelos de consultoría: el de consultoría de servicios especializada para el sector y las colaboraciones *pro bono*.

La primera se realiza por entidades o profesionales independientes que, con o sin ánimo de lucro, prestan sus servicios remunerados de consultoría o formación, normalmente definidos en función de los perfiles profesionales de los consultores que la forman. Éstos suelen ser personas con larga experiencia en el sector y con un alto grado de especialización en una o varias materias.

Las colaboraciones *pro bono* son aquellas que, de manera gratuita, prestan a entidades sociales grandes firmas como parte de

En el caso de las plataformas independientes, la tendencia es adaptar la oferta de servicios a las demandas de las entidades asociadas

Fundamentalmente existen dos modelos de consultoría: el de consultoría de servicios especializada para el sector y las colaboraciones *pro bono*

su responsabilidad corporativa y/o a través de sus fundaciones corporativas.

La consultoría especializada a través de servicios remunerados es la que ofrece mayor diversidad de servicios para las entidades sociales, con un crecimiento muy significativo en los dos últimos años.

Entre los numerosos servicios y temáticas que ofrecen podemos destacar:

- formación especializada en áreas de soporte, en materias como contabilidad, fiscalidad, tecnología, gestión de personas, captación de fondos, comunicación y redes sociales, calidad, responsabilidad social o gestión del voluntariado;
- formación especializada en materia de intervención, como cooperación al desarrollo, mediación social o gestión de proyectos en general;
- elaboración de documentación como guías de gestión, artículos de interés, noticias de actualidad y *papers* temáticos;
- apoyo tecnológico;
- auditorías y asesorías en materias de soporte;
- trabajos de consultoría.

La diferencia fundamental que se encuentra entre los servicios de estas consultoras y los similares (de formación o de apoyo a la gestión) de los epígrafes anteriores, radica en la mayor o menor presencia de figuras relacionadas con la misión específica de las organizaciones, lo que en este estudio denominamos a menudo el “alma” de las organizaciones. En este caso, los aspectos técnicos son los dominantes, con muy escasa atención a esa otra dimensión.

En los servicios de estas consultoras hay menor presencia de aspectos relacionados con la misión específica de las organizaciones, pues los aspectos técnicos son los dominantes

En el caso de las colaboraciones *pro bono* este rasgo es todavía más acusado, ya que no es frecuente que ofrezcan formación o atención específica a las peculiaridades del sector. Se centran lógicamente en el trabajo de consultoría, donde la diversidad de materias depende de las divisiones comerciales de la firma, es decir, de las capacidades de sus equipos. Las más frecuentes, seguramente por demanda de las entidades, son las acciones en proyectos de elaboración de estrategia, planes de captación, evaluación de proyectos, comunicación o apoyo tecnológico.

Los consultores *pro bono* suelen tener una gran vocación de ayudar y grandes competencias técnicas pero, a menudo, escaso conocimiento del sector. El peligro es que puedan inducir a las PY-MOS a involucrarse en proyectos sobredimensionados, ajenos a la organización o que la alejan de su “alma”. Lo mejor es enemigo de lo bueno en muchas ocasiones y un exceso de voluntarismo puede resultar contraproducente.

Las diferencias entre ambas se concretan en la remuneración y en el foco de su especialización. La primera de ellas es retribuida frente al carácter gratuito del *pro bono*. También resultan diferentes las

características del equipo profesional de ambos tipos de consultoría, según se ha subrayado: si bien todos acreditan habitualmente cualificación más que suficiente, en la especializada es mayor el conocimiento y adaptación al sector mientras que en la segunda la fortaleza está en el alto grado de especialización técnica en la materia.

En cualquier caso, la oferta de consultoría remunerada especializada parece ser escasa, quizá por la difícil competencia con la colaboración *pro bono* y la oferta sin ánimo de lucro, sumado a la no excesiva demanda de este tipo de servicios por parte de las entidades, excepción hecha, quizás, de las grandes.

La oferta de consultoría remunerada especializada parece ser escasa, quizá por la difícil competencia con la colaboración *pro bono* y la oferta sin ánimo de lucro, sumado a la no excesiva demanda

2.4. ¿Cómo se relacionan las instituciones?

2.4.1. Buscando en la red

En este viaje exploratorio hacia el territorio de las necesidades de las PYMOS nos planteamos dirigir la mirada hacia el análisis del discurso presente en internet y hacia la topología de relaciones resultante de este análisis, utilizando técnicas de redes semánticas.

Nos interesaba llevar a cabo un mapeo de estas relaciones y ver las estructuras emergentes. Partimos de esa sensación de puzle, de piezas no suficientemente enlazadas, con la que ilustramos la portada de este trabajo. No es fácil contrastar este tipo de apreciaciones y pensamos que programas de *big data* podrían aportarnos alguna luz.

Para ello, utilizamos un software denominado Tibbon, un programa de análisis de redes semánticas cuya inteligencia artificial procesa el discurso existente en webs y redes sociales estableciendo relaciones entre nodos sobre las temáticas definidas.

Utilizamos un programa de análisis de redes semánticas para establecer la topología de relaciones entre nodos sobre las temáticas definidas

Tibbon es un *framework* de inteligencia artificial orientado a identificar y analizar procesos sociales complejos mediante el análisis de datos no estructurados. De esta forma, Tibbon estudia la presencia en internet de organizaciones, instituciones y personas con técnicas de análisis de lenguaje natural y de redes para identificar las relaciones entre los nodos.

El programa Tibbon lleva cinco años trabajando desde que surgió en las universidades de Cambridge y Cranfield, y ha desarrollado una gran capacidad de generar hipótesis, realizando pruebas masivas, analizando y clasificando grandes conjuntos de datos (big data) para identificar relaciones sociales.

Dada su capacidad de trabajar con datos y su interacción, conceptos, ideas, –que no habíamos aportado–, sabe cómo añadir lo que será interesante para nuestro análisis. Su capacidad para encontrar relaciones, supera a la capacidad de procesamiento humano, al cruzar millones de datos.

• Tibbon es utilizado con éxito por organismos oficiales en el estudio de Políticas Públicas, de Seguridad y Sanidad.

El primer paso consiste en establecer una 'base de conocimiento' relevante para el fenómeno que queremos estudiar. A partir de ésta, Tibbon genera hipótesis y realiza estudios exploratorios sobre la información disponible en la red. En el proceso, identifica nuevas temáticas, conversaciones o núcleos de interés que, pese a no estar dentro de la base de conocimiento inicial, tienen características semántico-relacionales que las hacen relevantes para la investigación.

Posteriormente, la metodología utiliza técnicas de meta-análisis para integrar los distintos estudios exploratorios y para analizar la fiabilidad, precisión y validez del modelo que utilizamos.

En nuestro caso, y dado el alcance del estudio, hemos realizado una observación del ecosistema de las pequeñas y medianas organizaciones sociales con el fin de identificar prácticas, estilos relacionales y necesidades.

Para la elaboración de la 'base de conocimiento' utilizamos los informes, instituciones y cursos vinculados al Tercer Sector seleccionados durante la investigación cualitativa. Buena parte de las fichas de nuestros anexos sirvieron de primer alimento para el proceso. Esto no sólo nos permite unificar el eje temático del estudio y hacer que ambas investigaciones se retroalimenten y 'controlen' entre sí.

Esa base de conocimiento representa el punto de partida de búsqueda para encontrar referencias similares en la red y crear la base de datos de registros sobre los que posteriormente realizar el análisis de estructura de redes. En coherencia con el planteamiento del estudio esa base fue extensa e inclusiva: informes, ofertas formativas, instituciones y actores diversos.

Sobre dicha base de conocimiento, Tibbon realizó 72 estudios exploratorios. El sistema aprende qué queremos encontrar, inicia las búsquedas entre los datos originariamente aportados y es capaz de localizar –además de múltiples relaciones entre aquellas reseñas iniciales marcadas– temáticas, conversaciones, o núcleos de interés... que van más allá de las aportadas por nosotros en un inicio.

Para aprender, genera una hipótesis de relación sobre los datos iniciales. El proceso es semejante al de un niño al que se le enseñan las primeras palabras y por su cuenta, poco a poco, es capaz de ir aprendiendo, por el contexto, mucho más.

Al integrar los estudios, encontramos 6.758.952 entradas extraídas de la caché de Google y a través de las APIs principales redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn). Analizamos datos de los últimos 5 años y con localización geográfica en España.

El análisis ha encontrado 121.345 nodos. Los nodos se refieren a actores del Tercer Sector (instituciones, personas, grupos de

El sistema aprende qué queremos encontrar, inicia las búsquedas entre los datos originariamente aportados y es capaz de localizar temáticas y relaciones que van más allá de las aportadas en un inicio

investigación...) que están presentes en la red y generan interacción dentro del ámbito definido por la base de conocimiento aportado. En síntesis y básicamente, actores protagonistas en la red y relacionados con el ámbito de lo social o del Tercer Sector.

Un organismo o institución puede estar representado por más de un único punto. Es normal encontrar, por ejemplo, grupos de la misma universidad funcionando de forma independiente; por ello, en nuestro análisis tendrán su nodo propio y aparecerán como distintos al de la propia universidad”.

En nuestro caso, y dado el alcance del estudio, hemos realizado una aproximación limitada a la capacidad de análisis de esta metodología y la hemos orientado a comprobar la topología de redes emergentes en el análisis del discurso y relaciones sobre nuestra temática, y a explorar la información sobre las relaciones y necesidades de las PYMOS que esa topología nos puede aportar.



Figura 2.1. El programa encuentra 6.758.952 entradas y 121.345 nodos (actores presentes en la red y relacionados con el ámbito de lo social o del Tercer Sector).
Elaboración propia

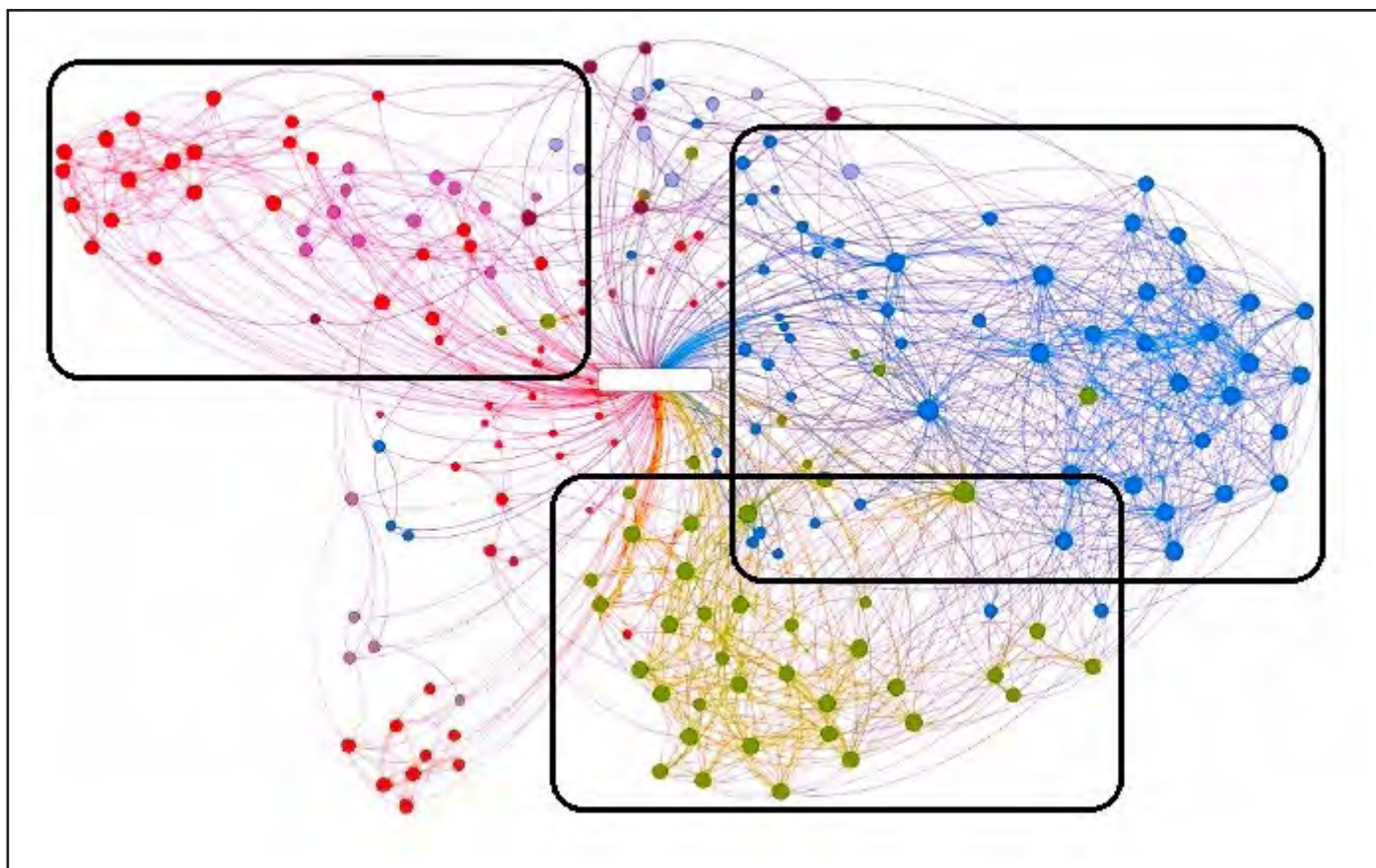
• Para estudiar la representatividad de la muestra hemos utilizado •
• una adaptación del método de Rosemberg (2005) que ha arroja- •
• do suficientes garantías de que sus porcentajes representan bien •
• a la población total. No obstante, aplicamos el procedimiento de •
• Trim and Fill (Duval y Tweedie) para corregir cualquier sesgo que •
• pudiera darse. •

2.4.2. Los nodos y sus relaciones

En la primera iteración para generar una red de relaciones sobre el conjunto de registros seleccionados facilitamos al programa

ejemplos de diferentes categorías de tipos de instituciones que pensábamos pudieran ser relevantes en la oferta de formación y servicios a las PYMOS. De esta manera el programa generó una tipología de red recogida en la figura 2.2 en el que se identifican cuatro grandes grupos de nodos:

- Universidades y/o Centros de formación (azul)
- Plataformas y/o Coordinadoras (magenta)
- Instituciones públicas (rojo)
- Consultoras (verde)



Si bien esta estructura de red es bastante predecible, hay algunos elementos interesantes que aparecen ya desde el primer momento.

En primer lugar, la cercanía entre los nodos de las organizaciones de segundo y tercer nivel con los nodos de las instituciones públicas, reflejo del importante foco de las primeras en su labor de incidencia y representación ante las segundas. Aunque puede estar indicando un escasa relación con las organizaciones representadas.

Al mismo tiempo, aparece una distancia mayor en términos relativos con respecto a las entidades proveedoras de formación (universidades y centros de formación) y de servicios (consultoras).

Puede destacarse la pequeña zona de confluencia entre el mundo académico y el de la consultoría, aunque manteniendo una diferenciación muy acusada.

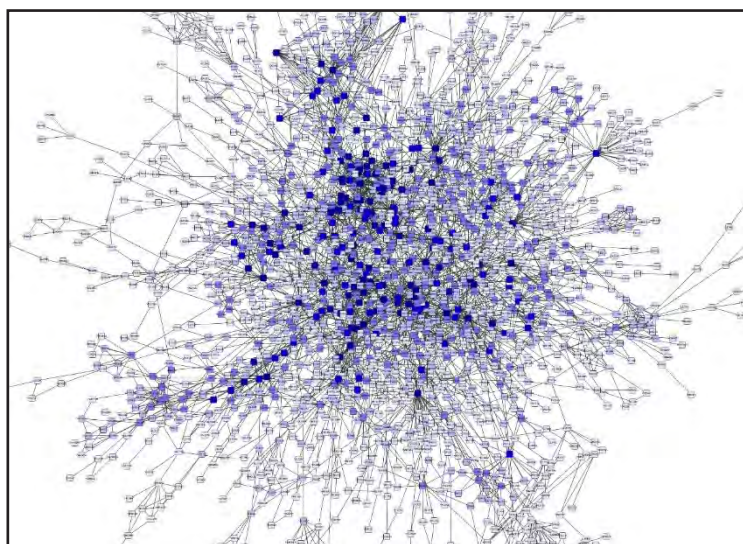
Figura 2.2. Red de relaciones entre Universidades y Centros de formación, Plataformas y Coordinadoras, Instituciones públicas y Consultoras.
Elaboración propia

Emergen pues tres entornos marcadamente diferenciados y con escasa conectividad entre sí: el ámbito institucional y representacional, el ámbito académico tradicional y el ámbito de la consultoría y oferta de servicios, este último muy alejado del primero y con alguna interacción con el segundo.

Este primer mapeo, interesante para una mirada inicial de tanteo, resulta insuficiente para nuestro análisis. Entre otras razones porque al definir las categorías de análisis se ponía el énfasis en las entidades "ofertantes" y no tanto en las "demandantes".

Por ello, llevamos a cabo un segundo análisis sobre el conjunto de los registros, pero en esta ocasión sin introducir los criterios de tipología de instituciones como condicionante o limitante a la hora de establecer relaciones.

La topología de red resultante en este segundo análisis se puede ver en la figura 2.3. La estructura resultante presenta características de una red muy *clusterizada*. Es decir, los nodos (los actores: instituciones, organizaciones...) se relacionan preferentemente entre grupos determinados, relativamente pequeños, y con una mínima vinculación con el resto. Los factores determinantes para esta relación pueden ser diversos, desde la propia localización geográfica, la temática sobre la que se trabaja o el hecho de compartir determinados recursos en redes sociales.



Esta estructura muestra una importante disgregación y atomización, la inexistencia de grandes nodos centrales de referencia y la agrupación en núcleos homogéneos pero con escasa interacción entre sí.

En clave del objetivo del estudio, esta estructura nos indica que no todos los nodos tienen acceso a los recursos y a la información disponible del sistema. Los diferentes actores, para conseguirla, han de pasar por pequeños núcleos intermedios donde reside la información o recursos. Si ese flujo se bloquea en algún tramo, resulta difícil el acceso desde otros puntos de la red.

Este sistema con estructura reticular causa problemas de comunicación, dificultades de asignación de recursos, duplicidad de

Aparece la cercanía entre los nodos de las organizaciones de segundo y tercer nivel con los nodos de las instituciones públicas, y una distancia mayor con respecto a las entidades proveedoras de formación y de servicios. Pero también una pequeña zona de confluencia entre estas

Los nodos se relacionan preferentemente entre grupos determinados, relativamente pequeños, y con una mínima vinculación con el resto

Figura 2.3. La estructura muestra una importante disgregación y atomización, la inexistencia de grandes nodos centrales de referencia y la agrupación en núcleos homogéneos pero con escasa interacción entre sí.
Elaboración propia

esfuerzos, y resta efectividad a la hora de implementar políticas generales.

No se puede afirmar, pues, que exista un ecosistema integrado de organizaciones sociales. Es posible detectar numerosas redes superpuestas, no conectadas entre sí o que, en caso de estarlo, presentan conexiones muy asimétricas.

Esta irregularidad dibuja un escenario en el que conviven

- pequeños *clusters*:
 - conjunto de agentes u organizaciones que inciden en la elaboración de un producto o en la presentación de un servicio y que están geográficamente próximas
 - racimos relativamente aislados entre sí: conjuntos, grupos o cúmulos donde se encuentran más del 70 por ciento de las organizaciones
- grandes nodos que articulan dos tipos de redes:
 - *clusters* distribuidos, muy densos, un tipo de redes a los que podríamos denominar 'redes de colaboración': retículos en los que los nodos tienen relaciones en ambos sentidos
 - redes centralizadas, asimétricas, muy difusas, un tipo de urdimbres a las que podríamos llamar 'redes de información', donde la ordenación de las relaciones transita en un solo sentido.

Esta estructura social del ecosistema indica que, además de las dificultades divulgativas, por las cuales no aparecen instituciones, ni públicas, ni privadas, con capacidad para realizar acciones informativas en todo el ecosistema, encontramos un método que genera dificultades de agencia y de gobernanza. O lo que es lo mismo: no sólo hay barreras en la implementación de políticas y acciones; sino que existen también atolladeros en el diseño de esas políticas y acciones.

No se puede determinar con estos datos que existan patrones claros en la forma en que las organizaciones más pequeñas se interrelacionan. Elementos como la cercanía geográfica, la afinidad ideológica o la temática de sus intervenciones tienen un gran peso en la configuración de las redes de cooperación. No obstante, aparecen como factores relativamente independientes que no tienen un poder predictivo a nivel general. Se podría decir, que la casuística es tan diversa que se resiste a ser simplificada.

La estructura reticular causa problemas de comunicación, dificultades de asignación de recursos, duplicidad de esfuerzos, y resta efectividad a la hora de implementar políticas generales

La casuística es tan diversa que se resiste a ser simplificada

Recapitulación

Encontramos una oferta formativa estable asociada a Universidades y grandes centros de formación. El acceso a este tipo de formación parte más de las personas que de las instituciones.

Predomina la oferta de ciertos tipos de servicios y temáticas dejando, por lo tanto, otros aspectos necesarios menos cubiertos. Así, en materia de gestión, los cursos se refieren a un tema en concreto, como la captación de fondos, o son de dirección de entidades, y por tanto abordan todas las temáticas de manera genérica. En este segundo caso no pueden profundizar lo suficiente: no es su intención pues sólo pretenden la comprensión global de las distintas materias concretas.

No existen habitualmente cursos temáticos que se sumerjan lo suficiente en cada una de las cuestiones como para dotar de capacidades específicas a sus participantes, al menos no de modo que les permita desplegar con autonomía acciones efectivas en la materia concreta dentro de su entidad.

La captación de fondos es de las pocas excepciones donde sí existen acciones formativas de largo recorrido –más allá de seminarios o talleres de uno a tres días– que permiten la adquisición de suficientes herramientas y habilidades como para incorporar a la entidad el saber hacer que se requiere para dar un salto cualitativo en esa materia.

Igualmente, algunos de los cursos analizados incluyen el desarrollo de habilidades directivas, pero no se trata de una oferta generalizada. Además, curiosamente, esta materia se ofrece más en las acciones formativas a distancia y no tanto en la modalidad presencial, donde, a priori, pareciera que el desarrollo de tales habilidades podría disfrutar de mayor impacto.

De alguna manera, la oferta universitaria parece destinada a los profesionales en general y, por eso, para las entidades que necesitan algo específico puede no ser una solución definitiva. La realidad es que aún **predomina la oferta formativa genérica frente a la específica**, más numerosa y en general más asequible. La mejora pasa quizá porque se complementen, no compitan y encuentren espacios comunes para aportar, cada modelo, lo que supone su diferencia.

En cuanto a la oferta de fortalecimiento y servicios, aunque podemos encontrar grandes programas (Fundación Botín, Barrié, etc..., que veremos más adelante) la mayor parte de los servicios se realizan a una escala todavía poco institucionalizada e incipientemente profesionalizada. Las consultoras, los consultores individuales y los programas pequeños de apoyo tienen, en general, un alcance limitado y escasa estabilidad, lo que nos dificulta conseguir una foto fija del sector.

En cuanto a los servicios ofrecidos, predominan los reactivos que tratan de resolver lo que ahora necesitan las entidades. El carácter reactivo provoca que se atienda lo que se demanda, prestando menos atención, a menudo, a la innovación y a los aspectos más novedosos. Como repetiremos reiteradamente, lo urgente predomina sobre lo importante.

La consultoría, en este sentido, aporta una solución para problemáticas concretas donde lo que se requiere es profundizar en un área específica que se identifica como crítica en la organización. Especialmente, son útiles cuando el *expertise* necesario para su puesta en marcha ha de buscarse externamente y no se cuenta con las capacidades necesarias en la propia entidad. Y esto sucede sobre todo en las de menor tamaño.

El apoyo en las plataformas, igualmente, está evolucionando y, si bien no dejan de prestar los servicios básicos que aún se demandan, van generando nuevas iniciativas de valor para sus entidades, anticipándose cada vez más a sus necesidades. Estas **plataformas tienen un enorme potencial de apoyo y soporte a las organizaciones que integran, aunque parece todavía muy poco desarrollado** e insuficiente.

No obstante, el carácter fragmentado del sector/ecosistema de apoyo y fortalecimiento, constituye una información relevante en sí misma. En este tipo de estructuras, la profesionalización y la competencia resultan complicadas. Esto es causa de ineficiencias en el sector, por un lado, y produce un sesgo sistemático en los productos y programas puestos en marcha, por otro.

La principal consecuencia de esta estructura poco integrada y asimétrica es que las distintas ofertas, tanto formativas como de apoyo y fortalecimiento, no llegan a ser fácilmente accesibles ni alcanzan a estar disponibles para buena parte del sector.

No se puede decir que exista un ecosistema integrado de organizaciones sociales. **Podemos detectar numerosas redes superpuestas que no están conectadas entre sí o que, en caso de estarlo, presentan conexiones muy asimétricas.** Esta asimetría dibuja un escenario en que conviven pequeños *clusters* relativamente aislados entre sí (donde están más del 70 por ciento de las organizaciones) con grandes nodos que articulan dos tipos de redes: 'redes de colaboración' y 'redes de información'.

Este fenómeno se hace más notorio conforme reducimos el tamaño de las organizaciones sociales. En torno a un 73% de las organizaciones pequeñas encontradas no tienen relaciones importantes más allá de su ámbito inmediato de actuación (sus redes de colaboración son muy pequeñas), y tienen fuentes de información muy limitadas (un 60% forman parte sólo de una red de información).

De nuestros análisis actuales no se puede determinar que existan patrones claros en la forma en que las entidades más pequeñas se organizan. Elementos como la cercanía geográfica, la afinidad ideológica o la temática de sus intervenciones tienen un gran peso en la configuración de las redes de cooperación. No obstante, aparecen como factores relativamente independientes que no tienen un poder predictivo a nivel general.

Pero sí puede deducirse que **el sistema tiene un funcionamiento poco estructurado**, quizás reflejo de que la profesionalización de las propias relaciones entre los distintos agentes es menor de lo deseable. Las relaciones, en muchos casos, parecen basarse (o nacer) en la relación personal, la proximidad, la comodidad... y mantenerse por la costumbre o, la inercia.

3. ANÁLISIS DE NECESIDADES



3.1. Estudios precedentes

Este capítulo pretende calibrar las necesidades de las entidades sociales, especialmente de esas PYMOS que son el centro de nuestro análisis. Partiendo de estudios e informes relevantes que analizaron estos temas con anterioridad, contrastaremos con la opinión de las propias organizaciones y con las consideraciones de algunas personas de especial significación en el sector.

El objetivo es ir más allá de la enumeración de necesidades, para intentar cuantificar la importancia de cada una de ellas, el interés para el sector y los síntomas que pueden traslucirse después de un análisis que pretende ser cuantitativo y cualitativo.

Comenzamos, pues, con una revisión de diversos informes publicados en los últimos años sobre la evolución y retos del sector social (que se resumen en anexos). Inevitablemente, el impacto de la crisis en el sector aparece ampliamente.

De manera relacionada, emerge la convicción generalizada de que estamos en un momento de cambio y redefinición global de la sociedad y, dentro de él, del rol y del tipo de intervenciones de las organizaciones sociales.

Como en todo proceso de transición hay elementos que van perdiendo sentido, quedan obsoletos, a la vez que aparecen nuevos modelos y experiencias. Las dudas, la experimentación, los procesos de prueba y error... marcan un territorio en el que, a veces, las grandes estructuras pueden tener menos flexibilidad y encontrar más dificultades que las pequeñas.

En todo caso, el periodo de crisis ha reforzado el proceso de reflexión interna, en las organizaciones sociales, y especialmente en las PYMOS. Ha sido inevitable una cierta revisión del camino ante el temor a relegar a un segundo plano la misión fundamental de ser generadoras de procesos de cambio social. El riesgo de transformarse en un modelo prestador de servicios, ha podido agravarse ante la necesidad de garantizar recursos (Gimeno – 2015).

Se constata la creciente presencia del mercado en la prestación de servicios de carácter público. La empresa privada es consciente de que existe un nicho de negocio en la actividad del sector social y ha encontrado en algunos gestores públicos una política favorecedora, proclive a la externalización de la gestión.

Consecuentemente, se observa la consciencia en el sector de la necesidad de optimizar los recursos y los servicios, de mejorar la competitividad, de adaptarse a los nuevos perfiles de necesidades, de dar respuesta con menos medios a nuevas y crecientes demandas. Las organizaciones subrayan así la conveniencia de avanzar en la coordinación entre entidades del sector, de buscar sinergias, de redimensionar muchas actividades...

Sin duda, la mayoría de las organizaciones del sector son hoy más profesionales que en décadas pasadas. Pero surge, como se

Emerge la convicción generalizada de que estamos en un momento de cambio y redefinición, global de la sociedad, y en particular, del rol y del tipo de intervenciones de las organizaciones sociales

Temor a relegar a un segundo plano la misión fundamental de ser generadoras de procesos de cambio social

acaba de señalar, un temor: la profesionalización, el acento en la prestación de servicios, la dependencia de esos recursos... ¿no están haciendo olvidar la auténtica misión de nuestras organizaciones?

La dependencia de los fondos públicos sigue siendo la nota dominante. Esta característica general conlleva, con honrosas excepciones, una debilidad estructural del sector a la que parece no encontrarse solución.¹

La vida basada en proyectos conlleva que los parches predominen sobre las soluciones, que se tomen decisiones en función de la facilidad y no de la necesidad, y que la independencia de las organizaciones receptoras se resienta. Implica también una inestabilidad estructural –agravada por la ausencia de un marco estable y de medio plazo–; y puede afectar a la capacidad de innovación, ante la tendencia a centrarse en caminos trillados.

Las dificultades para reducir esa dependencia de las Administraciones Públicas encuentran su explicación en dos factores fundamentales:

- Por una parte, la reducida base social que aporte los fondos necesarios que garanticen la estabilidad y la autonomía esencial a la mayoría de las organizaciones del sector.
- En segundo lugar, la dificultad de diversificación de ingresos se relaciona con el escaso peso del mecenazgo y el patrocinio en nuestro país. Existen algunas pequeñas referencias ligadas a las políticas de RSC, pero en las que en muchos casos predomina más el marketing que una auténtica preocupación social. La cicatera legislación fiscal en materia de patrocinio juega un papel relevante en esa situación.

Buena parte de las dificultades para recabar apoyo social, para recibir patrocinios, para incidir en las políticas... nacen de las deficientes, cuando no inexistentes, políticas de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector.

La formación permanente se convierte en una condición necesaria e ineludible si quiere garantizarse el éxito en la misión de las organizaciones sociales y en la superación de los retos presentes. Una formación que debe incluir a todas las personas que trabajan en las organizaciones: directivos y personal asalariado, pero también patronos, voluntarios y simpatizantes.

Ante esta situación, casi todos los análisis coinciden en determinados retos:

- la necesidad de compartir recursos para ganar fuerza y ser más eficientes.
- la apuesta por modelos colaborativos y de trabajo en red.

Las dificultades para reducir la dependencia de las Administraciones Públicas encuentran su explicación en la reducida base social, el escaso peso del mecenazgo en nuestro país y las deficientes políticas de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector

¹ Puede verse un repaso a los problemas y rasgos de la financiación del Tercer Sector y la economía social en el nº 27 de la RETS (VV.AA.:2014).

- la necesidad de mayor implicación y participación de la ciudadanía y, de forma inseparable, de mayor atención a la comunicación de las organizaciones.
- modelos de organización más flexibles y abiertos.
- necesidades de nuevas competencias más adecuadas a los nuevos paradigmas sociales.
- la búsqueda de modelos de financiación más diversificados, híbridos.
- la difuminación y mestizaje entre sectores de actividad y entornos como la economía social y el emprendimiento social.

La encuesta de la PTS, el más reciente de los documentos utilizados para este apartado, presenta un interesante panorama de necesidades y de la situación de las organizaciones del Tercer Sector. Recogemos aquí algunas tablas que pueden resumir aspectos importantes en relación al objeto de nuestro estudio.

	2015			2011		
	Si	No	Ns / Nc	Si	No	Ns / Nc
Plan operativo anual	62,2	25,4	12,5	68,7	24,0	7,3
Plan de prevención de riesgos laborales	60,1	31,7	8,3	69,6	24,0	6,4
Plan de gestión del voluntariado	56,5	32,7	10,7	47,7	42,7	9,6
Plan de comunicación interna	54,2	37,2	8,6	56,7	35,7	7,7
Plan estratégico	51,9	34,8	13,4	49,9	39,5	10,6
Plan de formación	51,1	39,3	9,6	60,5	31,6	7,9
Plan de gestión de la información	46,0	39,4	14,6	48,8	40,3	10,9
Plan de comunicación externa	43,6	44,2	12,2	44,2	46,0	9,8
Plan de gestión de recursos humanos	40,3	46,7	13,1	47,8	43,1	9,1
Plan de Transparencia	34,3	48,5	17,2	*	*	*
Protocolo de no discriminación y/o promoción de la igualdad	32,7	51,8	15,5	33,3	54,1	12,6
Plan de recursos materiales e infraestructuras	32,2	55,9	11,9	34,8	52,1	13,2
Plan de participación	31,8	53,7	14,5	30,3	55,7	13,9
Plan de gestión medioambiental	15,7	68,8	15,5	17,2	70,3	12,5
Plan de marketing	13,0	73,4	13,6	11,8	76,4	11,7

La tabla 3.1, por ejemplo, recoge la atención a distintos aspectos de dirección representados por los correspondientes planes de gestión. Resulta significativo que una de cada cuatro organizaciones no tenga ni siquiera un plan operativo anual. Y que la situación se haya deteriorado en los últimos cuatro años.

Los resultados son peores en cualquiera de los restantes aspectos contemplados. Solo un 50% dispone de plan estratégico o de plan de formación. Es excepcional (poco más de una de cada diez) disponer de un plan de marketing y son más las que carecen que las que tienen un plan de comunicación externa.

No deja de ser curioso el aumento importante de la presencia del plan de gestión del voluntariado con crecimiento de 8,8 puntos, mientras que desciende la proporción de entidades que tienen

Tabla 3.1. Distribución porcentual de entidades del TSAS. POAS 2015

plan de prevención de riesgos laborales (-9,5 puntos), plan de formación (-9,4), y plan de gestión de recursos humanos (-7,5). Parece confirmarse que la crisis y la reducción de recursos están provocando un retroceso en el proceso de creciente profesionalización.

Se confirma, por tanto, que, a pesar de los avances, son muchas las organizaciones en las que la gestión dista de alcanzar los estándares considerados elementales. Probablemente, las PYMOS y las PYMES son también semejantes en esto.

Estas deficiencias organizativas, según dijimos, pueden hacer necesaria una formación específica para mejorar en los aspectos más deficitarios. De acuerdo con la PTS, al valorar cuantitativamente la oferta formativa dirigida al sector, el 42% de entidades la considera "suficiente", el 43% cree que es "escasa", y sólo un 4,4% la consideran "excesiva". Este último grupo no deja de resultar desconcertante. En todo caso, casi la mitad del sector parece pensar que no existe oferta suficiente (o adecuada) para sus necesidades.

En cuanto a las necesidades específicas de formación, en general la nota más destacada es que prácticamente en todos los epígrafes la necesidad se sitúa por debajo del 50%. Pareciera como si el sector se dividiera en dos grupos: una parte importante con gestión razonablemente eficaz y escasas necesidades de formación; y otra parte, quizás levemente mayor que la anterior, en la situación opuesta, esto es, gestión poco profesionalizada y elevada necesidad de formación.

También podría ser cierta la hipótesis que planteara que una mitad del sector está profesionalizado y es consciente de la necesidad de formación, mientras que la otra mitad ni es profesional en el sentido convencional del término, ni quiere serlo.

Considerando que estamos en un momento de cambio en el que las tecnologías, los enfoques, etc. se encuentran en total revisión, cuando las necesidades de actualización del conocimiento son especialmente evidentes, cabe imaginar otra hipótesis más complementaria que alternativa: muchas organizaciones están tan desbordadas por las urgencias del día a día, que relegan los aspectos formativos. Una vez más, el principio de que lo urgente no deja tiempo para lo importante.

No disponemos de los datos cruzados que permitan contrastar estas hipótesis apuntadas. Quizás más adelante podamos tener algún dato adicional que permita saber cuál de las hipótesis es más correcta. No resultaría sorprendente que la verdad compartiera un poco de cada una de ellas.

No resulta peregrino en exceso la baja importancia del factor idiomas, dado que son pocas las organizaciones que actúan en el exterior. Porque no parece probable que la explicación correcta sea que en el sector sobra el dominio de lenguas extranjeras cuando esta característica tampoco predomina en nuestra sociedad.

A pesar de los avances, la crisis parece estar llevando a un cierto retroceso: son muchas las organizaciones en las que la gestión dista de alcanzar los estándares considerados elementales

Casi la mitad del sector parece pensar que no existe oferta formativa suficiente (o adecuada) para sus necesidades

Esta dificultad de acceso a fuentes en inglés puede estar limitando la innovación y la formación en nuevos enfoques. En los países anglosajones la innovación social y la filantropía se encuentran mucho más avanzadas que en España.

	2013	2008
Gestión de ONG	37,2	45,1
Gestión y administración	29,8	39,5
Tecnología de la Información y Comunicación	45,0	52,0
Contabilidad y captación de fondos	47,3	55,0
Idiomas	17,2	16,1
Derecho / aspectos legales	14,5	29,7
Intervención social	51,0	12,5
Otras formación transversal	23,0	10,9
Base (n)	349	769

Tabla 3.2. Porcentaje de entidades del TSAS (según tipo de necesidad formativa). POAS 2015

Es curioso el importante descenso de la importancia de los aspectos legales, hasta ocupar el último lugar. Quizás porque resulte un aspecto que se externaliza y no se considera necesaria la figura del experto propio. Y esto a pesar de la sensación de escasez de expertos legales en puntos muy significativos y específicos del sector (subvenciones, voluntariado, responsabilidad civil, justificación, etc.)

La existencia de organizaciones de segundo y tercer nivel podría suponer un esfuerzo para encontrar en ellas los apoyos necesarios en ámbitos organizativos y de gestión o de formación. La tabla 3.3 no parece confirmar tal supuesto. Si consideramos que las tres primeras líneas representan tareas de carácter general - básicamente de relaciones y representación -, vemos que el porcentaje que representan ha ido creciendo a lo largo de los años. En 2015 superaba ya el 50%.

No llega al 10% el porcentaje de los distintos apoyos que se recogen en el cuadro. ¿Porque no son necesarios o porque no es este el camino para encontrar las respuestas que se necesitan?

En todo caso, los estudios analizados son de carácter general. Aparecen casi accidentalmente análisis interesantes sobre las diferencias entre las organizaciones grandes y pequeñas en algunos aspectos: por ejemplo, cuando se menciona que las organizaciones pequeñas se inclinan hacia tener déficit frente a las grandes que tienden a tener superávit.

	2015	2011	2009
Coordinación y organización	24,6	23,2	21,2
Canal de participación e interlocución	14,5	6,9	6,9
Infomación y/u orientación	13,4	12,6	13,8
Formación	9,1	10,2	10,4
Captación de recursos	8,5	5,8	7,6
Apoyo técnico y/o logístico	7,0	7,4	8,7
Asesoramiento técnico	6,1	7,7	7,3
Asesoramiento jurídico organizativo	5,6	4,6	8,0
Sensibilidad social	5,1	11,3	8,4
Promoción voluntariado	5,1	5,6	4,5
Otros	1,0	4,7	3,2
Total	100	100	100
Base (n)	63	95	81

Tabla 3.3. Distribución de las organizaciones de segundo y tercer nivel (según los servicios que prestan a sus entidades adheridas).
POAS 2015

Pero el foco está más en el gran sector de acción social en su conjunto. Sin pretenderlo probablemente, el hecho es que el peso de las grandes organizaciones es muy alto. Algunas de las consideraciones orientadas a sustentar un mayor calibre en la interlocución institucional con los gobiernos, conectar con el TSAS a nivel europeo o tener capacidad de impulsar cambios legislativos y normativos, se sitúan claramente en el ámbito de las plataformas de segundo y tercer nivel o/y en el de unas pocas organizaciones de gran tamaño.

Los retos que tienen que ver con la representación institucional y las relaciones con los poderes públicos, impulso de legislación, etc., parece que no son aplicables directamente a las PYMOS. Podría ser necesaria alguna plataforma que hiciera oír la voz diferencial de los problemas de las organizaciones de menor tamaño.

Desde la perspectiva de nuestro análisis, para el que nos interesan las necesidades de carácter transversal y de gestión en el ámbito de las PYMOS, rescatamos de entre las conclusiones de los diferentes estudios algunos aspectos concretos que creemos pueden tener impacto especial en el ámbito citado.

Un bloque importante se refiere con frecuencia a la necesidad de reconectar con la base social y con los movimientos sociales. Quizás en este caso, las PYMOS, por su propia condición, tienen una participación e implicación más directa de los fundadores y del entorno generado alrededor de la iniciativa. Su conexión suele ser más directa y cercana que en el caso de las grandes organizaciones. Si bien es cierto que son las grandes las que tienen capacidades como para generar una fuerte comunicación y un relato que puede llegar más fácilmente al conjunto de la sociedad. En este campo, se manifiestan simbólicamente, quizás con más visibilidad que en ningún otro, las fortalezas y debilidades de lo micro y lo macro, de las pequeñas y de las grandes organizaciones.

La diversificación de la financiación aparece unánimemente como una necesidad general. La realidad en este ámbito es radicalmente

distinta para las grandes organizaciones y para las PYMOS. Para éstas, son limitadas las capacidades para el acceso y la gestión de subvenciones públicas y convocatorias de subvenciones de las grandes fundaciones. Pero más aún para diversificar sus fuentes, acceder a patrocinios privados o conseguir una masa social de apoyo. Si añadimos la dificultad para conseguir financiación específica que cubran los gastos generales no estrictamente ligados a proyectos, esta debilidad de las PYMOS no es sólo manifiesta sino prácticamente definitoria. Este es un punto débil que debería merecer una atención prioritaria.

Según hemos reiterado, tras el periodo de crisis emergen de forma especial las necesidades de nuevas competencias y de adaptación a los nuevos procesos sociales. Decíamos que, quizás, las grandes organizaciones tienen más dificultades para afrontar estos cambios que las PYMOS: la menor burocracia, su débil estructura, su propia dimensión y su forma de gestión posibilitan una flexibilidad y capacidad de adaptación a priori mucho mayor. Claro es que, para que tal fuera efectiva, sería necesaria una menor presión ante la supervivencia y contar con un acceso más fácil a esas capacidades y competencias.

En los informes analizados, casi unánimemente, se señala como primordial la necesidad/oportunidad de compartir recursos, colaborar de manera efectiva y concreta en acciones, procesos y herramientas, mutualizar recursos, buscar sinergias... Las ventajas en muchos campos son evidentes. Pero, ya hemos ido apreciando también los principales obstáculos: el temor a perder la propia identidad, a diluir la misión fundacional; la falta de tiempo para planteamientos más amplios y estratégicos, absorbidos por la urgencia de la supervivencia y la burocracia de los proyectos; la reducida capacidad de gestión... Probablemente, para superar estos obstáculos es necesario un impulso externo, pues no resulta fácil que se pueda hacer desde dentro.

Las PYMOS presentan ventajas y desventajas comparativas, pero siempre con presencia de importantes obstáculos: para superarlos es necesario un impulso externo

3.2. Matriz de necesidades

A partir de los datos conocidos, recordamos que pretendemos prestar una especial atención a las necesidades transversales en el ámbito de la gestión (excluyendo la atención sobre el ámbito de la intervención) en las organizaciones sociales de pequeño y mediano tamaño.

Una primera distinción se refiere a dos momentos obvios en la historia de las organizaciones:

- a) el momento de nacimiento / creación de una iniciativa, una organización social y
- b) el momento de madurez en el funcionamiento.

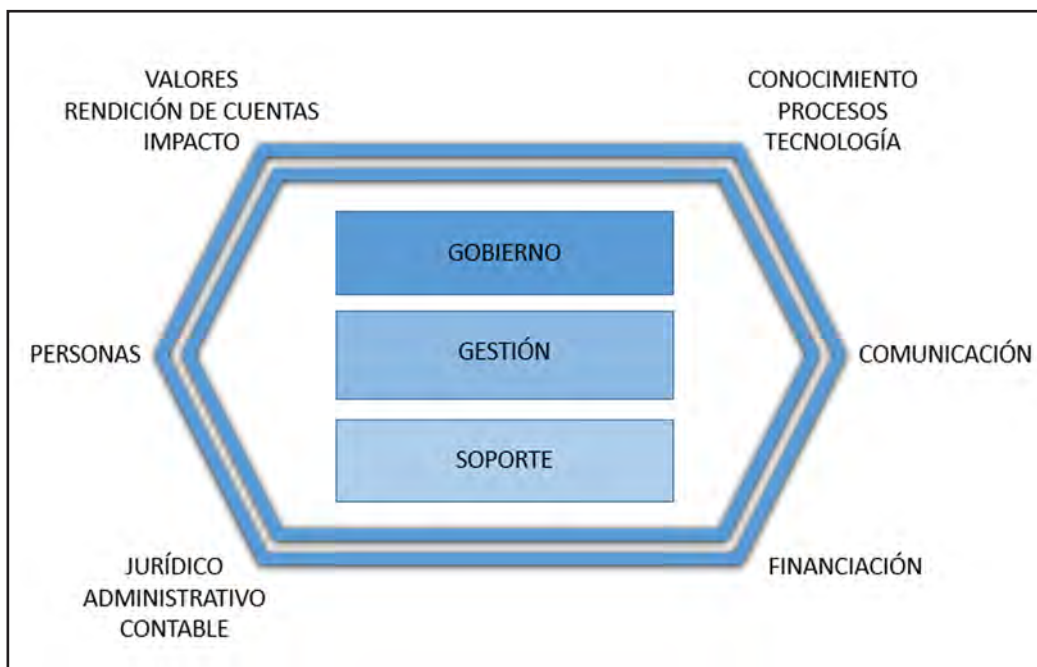


Figura 3.3. Necesidades transversales en el ámbito de la gestión.
Elaboración propia

a) La puesta en marcha

Utilizando el paralelismo con las PYMES, mientras para estas existen numerosos programas que pretenden facilitar su creación y los trámites de inicio de la actividad, no conocemos iniciativas específicas de apoyo a la creación de organizaciones sociales, aunque algunos programas de soporte al emprendimiento social estarían en esta línea.

No conocemos iniciativas de apoyo a la creación de organizaciones sociales, salvo algunos programas de soporte al emprendimiento social

Es fácil pensar en ayudas para quienes tienen un proyecto en mente: necesidades operativas para la constitución, facilidades para conectar con iniciativas similares, información sobre las dinámicas del sector, implicación y rol de los órganos de gobierno según la tipología de la iniciativa...

Las necesidades están más orientadas a los fundadores o promotores de la iniciativa y tienen una doble vertiente de sostén operativo para el arranque (marco y operativa legal, primer espacio para operar), y de acompañamiento en el planteamiento estratégico del proyecto, con especial foco a la conexión con otras iniciativas y al contexto de estas organizaciones.

Podríamos encontrar un paralelismo en el mundo empresarial o de manera más específica y reciente, con el entorno del emprendimiento y de las denominadas *start-up*, en el que existen una amplia variedad de iniciativas como viveros de empresas, incubadoras o entornos para el pilar a la primera fase de proyectos empresariales.

b) El funcionamiento posterior

En un segundo momento, encontraríamos los requerimientos de las organizaciones sociales que están desarrollando ya su actividad. En esta situación aparecen las necesidades más específicas de planificación y control y de gestión de recursos tanto de personas como financieros.

La enumeración podría ser tan amplia como se quisiera. Desde un punto de vista de estructura funcional podríamos establecer áreas típicas como las siguientes:

- gestión de administración, financiera y jurídica
- gestión de personas
- gestión de la comunicación
- gestión del conocimiento, tecnología y procesos
- y, especialmente importante en este sector, la gestión de los valores, la ética, la transparencia y la rendición de cuentas

Nos parece importante ordenar el análisis de las distintas necesidades desde la perspectiva de lo que podríamos denominar un *organigrama funcional* tipo, de modo que resulten definidas las principales categorías de qué precisa cubrir una organización en las diferentes etapas de su transcurso. Proponemos a estos efectos un modelo que se estructura en 3 *capas*:

Ordenamos el análisis de las distintas necesidades desde un *organigrama funcional* tipo, en 3 capas: órganos de gobierno, dirección ejecutiva y soporte

- La primera define los ámbitos de competencias y conocimientos vinculados al **sentido** de la organización, su identidad, valores y visión. En esta línea, dichas competencias se vincularían a los **promotores** o impulsores de estas organizaciones y a sus órganos de gobierno. Representarían elementos centrales y no delegables (característica que no implica que el apoyo vaya a ser innecesario).
- La segunda capa correspondería a competencias y conocimientos centrales en la actividad de la organización, que habitualmente se encuadrarían en el ámbito de la dirección ejecutiva de la organización y que podrían ser parcialmente delegables en apoyo externo, pero siempre desde una tutorización interna.
- La tercera capa incluye servicios, competencias y conocimientos de apoyo y soporte al desarrollo de la misión de la organización, necesarios para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de objetivos, que sin embargo podrían ser servicios compartidos y/o externos a la propia organización.

Las fronteras entre estas *capas* no son exactas y su interconexión es inevitable e imprescindible en el funcionamiento cotidiano. Se presentan como un instrumento de análisis más que como una definición académica u operativa de disciplinas de gestión en el ámbito de las organizaciones sociales.

Desde esa perspectiva, podría pensarse en una **matriz de necesidades** que, a modo de ejemplo, incluyera y ordenara los distintos requerimientos en puntos como los siguientes:

Primer nivel	Segundo nivel	Tercer nivel
Conocimientos del sector, normativa, operativa legal, entorno	Procesos de planificación estratégica, operativa y gestión	Espacio físico (oficina y servicios vinculados)
Gobernanza de organizaciones y alternativas organizativas	Liderazgo y gestión de equipos	Gestión contable, jurídica, fiscal y de personal
Procesos de Planificación estratégica	Política de personas (voluntarios y profesionales)	Gestión de subvenciones
Fuentes y modelos de financiación	Búsqueda de fondos	Servicios de tecnología
Consciencia, valores y ética	Base social	Facilitación de procesos participativos y colaborativos
Resiliencia y motivaciones de personas en el ámbito social	Comunicación interna	Internacionalización
Contexto y tendencias globales en el ámbito social	Comunicación externa	Formación de los diferentes colectivos
	Sensibilización	Evaluación de impacto
	Incidencia política	
	Innovación y gestión del cambio	
	Trabajo en red	

Tabla 3.4. Matriz de necesidades.

Elaboración propia



Figura 3.2. Momentos diferentes de una organización.

Elaboración propia

Se plantea así una metodología que nos ayuda a situarnos, a su vez, en tres momentos diferentes de una organización:

1. la creación y/o renovación permanente del **sentido**, identidad o visión de la propia organización

2. la elaboración de la estrategia y los planes de acción que tiene en cuenta la organización de recursos para el cumplimiento de objetivos alineados con una visión
3. la **gestión** operativa de procesos de soporte o apoyo comunes a toda organización.

Desde estas ideas previas de carácter general, queremos seguir profundizando y matizando el análisis.

3.3. Necesidades declaradas

3.3.1. Recogida de información

Una vez hecho acopio de las perspectivas de estudios e informes previos y ordenadas una serie de necesidades a los distintos niveles de las organizaciones, deseamos contrastar nuestra matriz con el punto de vista de las propias organizaciones.

En las siguientes páginas se presentan los principales resultados de un cuestionario orientado a descubrir las necesidades no cubiertas o subsanadas de manera insuficiente en el ámbito de la gestión, en las áreas transversales comunes al conjunto de las pequeñas y medianas organizaciones de carácter no lucrativo.

Para ello, se preparó un conjunto de preguntas (Anexo 6.4), a partir del esquema de análisis precitado, que se envió a diversas redes y a una selección de organizaciones, solicitando su colaboración.

Se recibieron, a lo largo de tres meses (final de 2015, comienzo 2016) un total de 144 respuestas. No en todas las preguntas la suma alcanza esa cifra, pues se permitía la no contestación (equivalente al convencional no sabe/no contesta). Igualmente, algunas preguntas posibilitaban elegir más de una opción, lo que supondrá un total superior al del número de cuestionarios remitidos.

Tras el repaso de las necesidades detectadas en estudios precedentes y dibujada una matriz de las principales acciones para cada nivel de las organizaciones, procedemos a contrastar cómo sitúan la importancia de cada una de ellas desde el propio sector. Se pide una valoración entre 1 y 6, siendo 1 escasa importancia (o necesidad de mejora, pues se solicita esa doble perspectiva) y 6 muy elevada importancia o necesidad de mejora.

Dibujada una matriz de las principales necesidades para cada nivel de las organizaciones, procedemos a contrastar cómo perciben la importancia de cada una de ellas desde el propio sector

En el análisis se compatibilizan los resultados globales con otros específicos según colectivos o características, lo que nos permite afinar más las conclusiones que se derivan de este sondeo.

El cuestionario fue cumplimentado en el 48% de los casos por miembros de los equipos directivos y en un 25% por trabajadores de los distintos niveles (fundamentalmente técnicos y mandos intermedios). Una de cada cinco respuestas proviene de personas

pertenecientes a patronatos, juntas o consejos y es simbólica (no llega al 3%) la aportación del voluntariado en el conjunto de las respuestas recibidas.

A continuación, ofrecemos un repaso de las principales características de las organizaciones que remitieron el cuestionario.

En cuanto a la forma jurídica, existe un equilibrio entre las respuestas recibidas de asociaciones y de fundaciones. Solo una pequeña minoría nos llega desde empresas sociales o cooperativas.

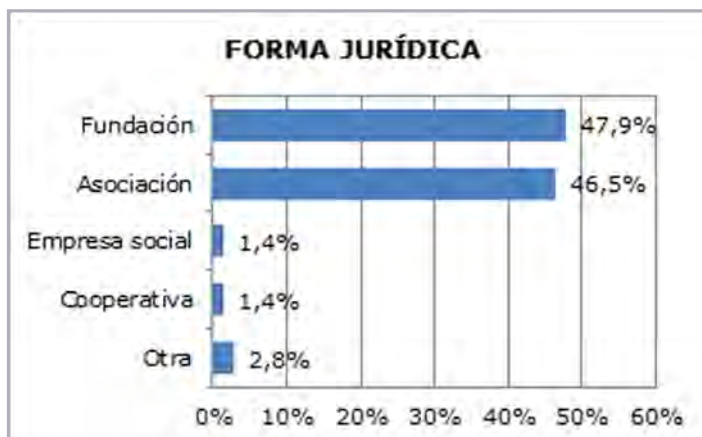


Figura 3.3. Forma jurídica.
Elaboración propia

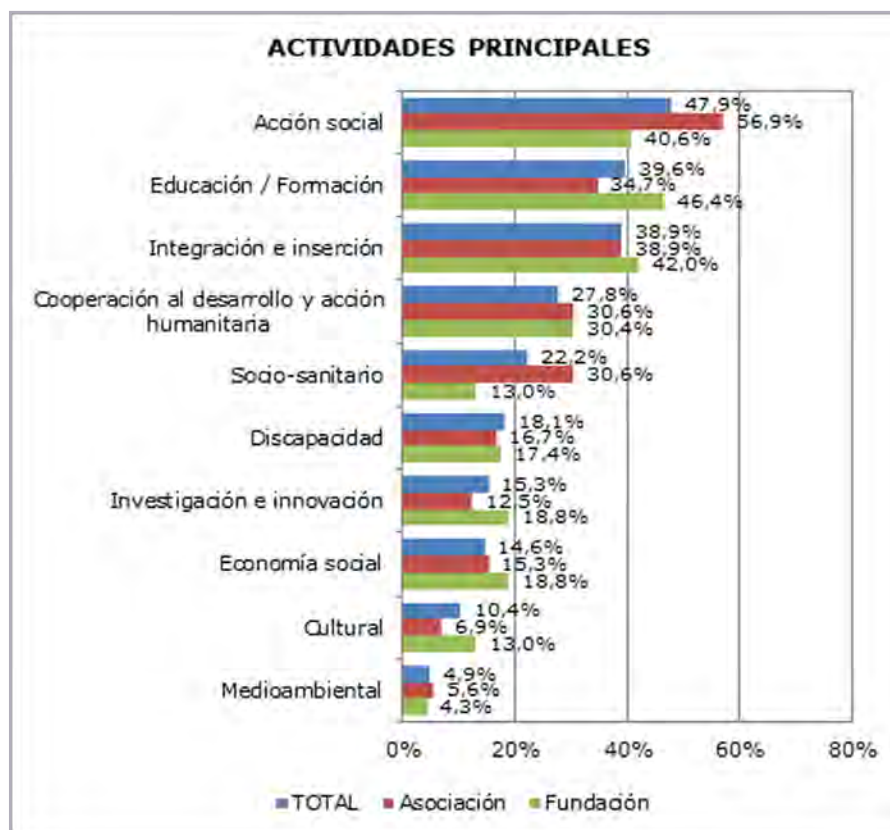


Figura 3.4. Actividades principales.
Elaboración propia

A la hora de definir su actividad principal se posibilitó más de una respuesta. Las cuatro más recurrentes son: acción social; educación y formación; integración e inserción y cooperación al desarrollo y acción humanitaria.

Prácticamente la mitad de las organizaciones se encuadra en el genérico "acción social", y más de la tercera parte en "integración e inserción" y/o en "educación/formación". Por otra parte, una de

cada cuatro se reconoce en tareas de cooperación al desarrollo y acción humanitaria.

A partir de las respuestas recibidas, las fundaciones aparecen más comprometidas con el ámbito cultural y educativo, mientras las asociaciones se centran mayoritariamente en la acción social.

Tres de cada 4 organizaciones tienen una antigüedad superior a los 10 años. Solo un 5% de las respuestas provienen de organizaciones recientes (menos de tres años de antigüedad). Contamos, pues, con respuestas predominantes de organizaciones ya consolidadas en el sector.

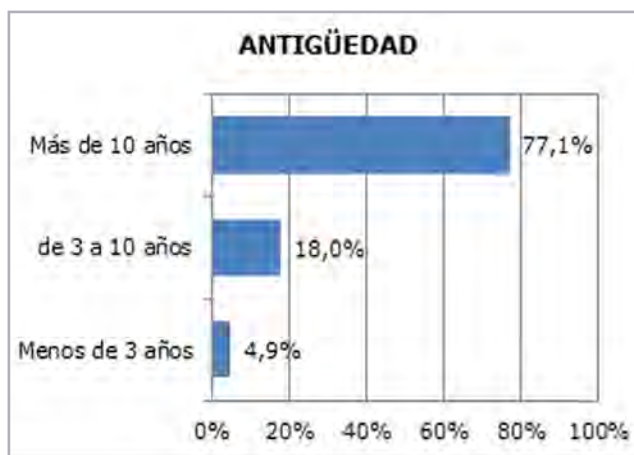


Figura 3.5. Antigüedad.
Elaboración propia



Figura 3.6. Ámbito de actuación de la organización.
Elaboración propia

Aunque la mayoría de las organizaciones tienen solo presencia local, extienden normalmente su actuación y sus proyectos al ámbito estatal y, en menor medida, al internacional. Solo el 8% de las organizaciones consultadas actúan con presencia territorial internacional.

Tres variables fundamentales nos dan idea del tamaño de las organizaciones de las que tenemos respuesta: el nivel de sus presupuestos, el número de trabajadores asalariados y el de voluntarios.

En cuanto al **presupuesto**, existe una importante heterogeneidad entre las organizaciones en análisis. Una de cada seis respuestas corresponde a organizaciones con más de tres millones

de presupuesto, que puede ser una primera frontera de exclusión respecto al concepto de PYMOS.

Estas organizaciones económicamente más fuertes son en su mayoría fundaciones (63%), creadas hace más de 10 años (100%), con un peso fuerte de la financiación pública (en el 77% de los casos más del 50% de su presupuesto procede de fondos públicos). Además, como era predecible, en todos los casos cuentan con una importante plantilla (el 100% tiene más de 50 trabajadores) y un fuerte respaldo de voluntariado (el 68% tiene más de 50 voluntarios).

Se observa una clara asociación positiva entre la financiación pública, la antigüedad de las organizaciones y el número de trabajadores (variables muy relacionadas entre sí)

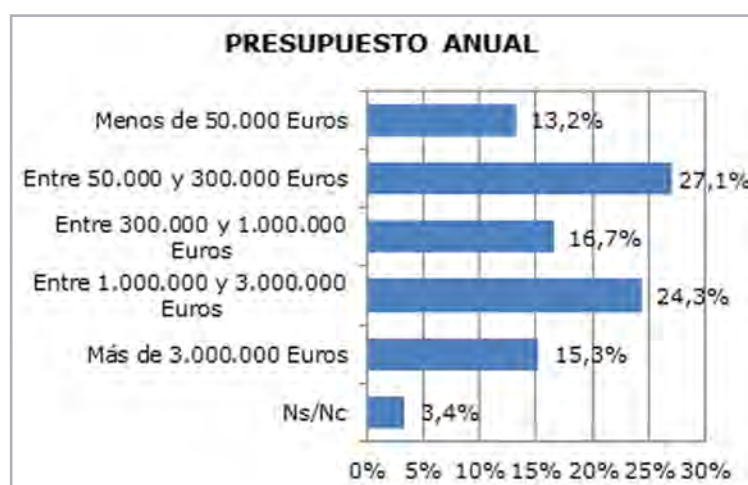


Figura 3.7. Presupuesto anual.
Elaboración propia

Se observa un claro predominio de la **financiación pública** en las organizaciones en estudio: más del 50% manifiestan que sus ingresos provienen mayoritariamente de subvenciones públicas. Este porcentaje asciende, según se ha señalado, hasta el 77% entre las organizaciones con un presupuesto superior al millón de euros. También se observa una clara asociación positiva entre la financiación pública, la antigüedad de las organizaciones y el número de trabajadores, variables que como ya hemos dicho están entre sí muy relacionadas.

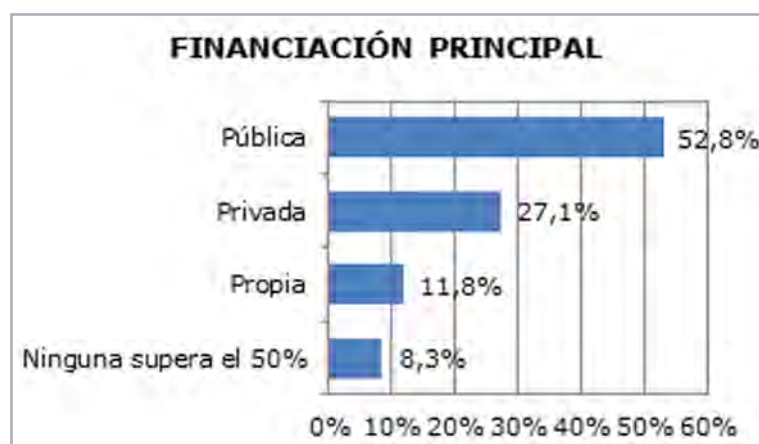


Figura 3.8. Financiación principal.
Elaboración propia

Solo el 8% de las organizaciones participantes presentan un relativo equilibrio entre las diversas fuentes de financiación. Y sólo el 27% de las organizaciones estudiadas basan su actividad de forma mayoritaria (más del 50% de los ingresos totales) en fuentes de financiación externa privada. En este grupo, dos tercios son

Solo el 8% de las organizaciones presentan un relativo equilibrio entre las diversas fuentes de financiación

fundaciones y solo un tercio asociaciones. No podemos conocer hasta qué punto el trato fiscal puede resultar decisivo para explicar este predominio de las primeras sobre las segundas.

Figura 3.8. Respecto al número de personas vinculadas a las organizaciones, el primer dato que llama la atención es que un 8% de las organizaciones que han contestado indican que no cuentan con personas contratadas. Porcentaje que en el caso del voluntariado sube hasta el 17%.

Solo un tercio de las organizaciones de la muestra tienen más de 20 trabajadores contratados, encontrándose el valor modal en el intervalo de 5 a 20. La cifra de voluntarios muestra unos datos diferentes, pues aquí el 46% declara menos de 20 voluntarios, con un 54% por encima de esa cifra y casi una de cada tres informa tener más de 50 voluntarios.



Figura 3.9. Personas contratadas.
Elaboración propia



Figura 3.10. Voluntariado.
Elaboración propia

Como ya hemos dicho, las fundaciones tienden a contar con mayor número de personas en plantilla. También se observa una clara correlación entre antigüedad y tamaño de la organización, tanto en relación a los trabajadores como a los voluntarios.

Veamos la opinión del sector respecto a las necesidades sugeridas, ordenadas según los tres niveles definidos: soporte, equipos de dirección y órganos de gobierno.

3.3.2. Necesidades de soporte

Todas las dimensiones seleccionadas que hemos encuadrado en el soporte del funcionamiento de la organización tienen una alta importancia para los entrevistados.

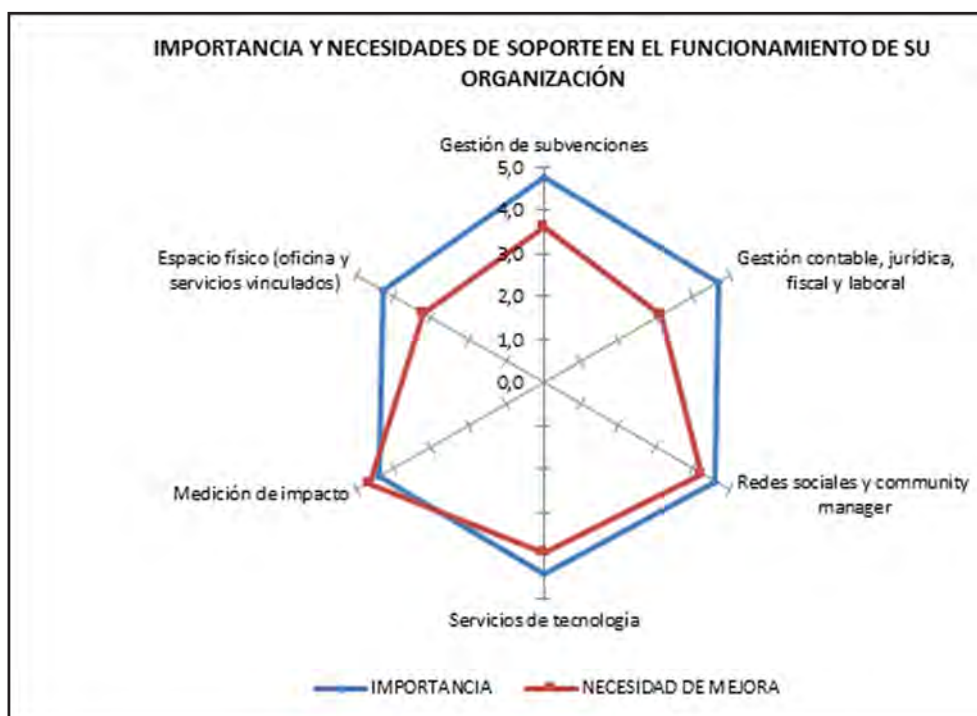


Figura 3.11. Importancia y necesidades de soporte en el funcionamiento de su organización (Valoración media - 1 a 6).
Elaboración propia

La gestión de las subvenciones y paralelamente, la gestión vinculada a aspectos jurídico-financieros son las más relevantes. Cabe destacar, sin embargo, que los entrevistados consideran, en valor medio, tener resueltos estos aspectos de forma aceptable, aunque no satisfactoria; ya sea internamente o de forma contratada a través de profesionales especializados.

Podemos considerar que, en lo que respecta a la necesidad de mejora, una puntuación media inferior a 3,5 (el valor medio posible) implica, en términos académicos, el aprobado. Solo dos aspectos lo consiguen y se acerca el de gestión de subvenciones. Es decir, que el apartado calificado como el más importante en el funcionamiento cotidiano, roza el aprobado, lo que dista de ser satisfactorio.

En el ámbito del soporte básico, la gestión de las subvenciones y la gestión vinculada a los aspectos jurídico-financieros son consideradas las más relevantes

La gestión de las redes sociales y la medición del impacto se perciben como los más necesitados de mejora

	Valoración media	RK	Valoración media	RK
Gestión de subvenciones	4,8	1º	3,6	4º
Gestión contable, jurídica, fiscal y laboral	4,7	2º	3,1	6º
Redes sociales y <i>community manager</i>	4,6	3º	4,2	2º
Servicios de tecnología	4,4	4º	4,0	3º
Medición de impacto	4,4	5º	4,7	1º
Espacio físico (oficina y servicios vinculados)	4,3	6º	3,2	5º

La gestión de las redes sociales y la medición del impacto, admitiéndose como factores importantes para la organización, necesitan –siempre en opinión de los encuestados– claramente una mejora. Así, un muy relevante 40% no analizan el impacto de sus acciones, algo fundamental para valorar la eficiencia y relevancia de su actividad, y por tanto una herramienta imprescindible para una buena política de continuidad de la actividad.

Tabla 3.5. Importancia y necesidades de soporte en el funcionamiento de su organización (Valoraciones media - 1 a 6).
Elaboración propia

Tanto los servicios de tecnología como los problemas de gestión contable, jurídica, fiscal y laboral, están mayoritariamente cubiertos en la actualidad por contratación externa. Se confirma la visión del casi inexistente apoyo en redes y organizaciones de superior nivel para solucionar las necesidades de soporte cotidiano.

	Con apoyo de una red a la que pertenecen	Internamente por equipo directivo	Internamente por profesionales especializados	Por voluntariado	Servicio o apoyo externo	Sin cobertura	Ns / Nc
	%	%	%	%	%	%	%
Gestión de subvenciones	1,4	18,8	62,5	5,6	0,7	4,2	6,9
Gestión contable, jurídica, fiscal y laboral	0,7	9,0	32,6	4,2	45,1	1,4	6,9
Redes sociales y <i>community manager</i>	2,1	11,1	48,6	18,8	6,3	5,6	7,6
Servicios de tecnología	1,4	6,3	22,9	11,1	46,5	3,5	8,3
Medición de impacto	0,0	14,6	27,8	6,3	3,5	38,6	9,0
Espacio físico (oficina y servicios vinculados)	9,7	16,7	29,9	6,9	18,1	4,2	14,6

También se observa la concentración de la atención en la gestión de las subvenciones. En más de un 80% de las organizaciones se resuelve internamente por el personal contratado. Incluso, en casi uno de cada cuatro casos, por el propio personal directivo.

La importancia que se concede a cada una de las dimensiones varía en función del presupuesto anual de las organizaciones. Así, son las organizaciones que cuentan con un mayor presupuesto las que otorgan una importancia relevante tanto a la gestión de subvenciones, como a la gestión contable, jurídica, fiscal y laboral o al espacio físico. Por su parte, las organizaciones con presupuesto medio (entre 300.000 y 1.000.000 de euros) tienden a dar prioridad a los servicios de apoyo, como pueden ser redes sociales y *community manager* o los servicios de tecnología y la propia medición del impacto.

Tabla 3.6. Cómo se cubren los servicios de soporte.
Elaboración propia

Se confirma la visión del casi inexistente apoyo en redes y organizaciones de superior nivel para solucionar las necesidades de soporte cotidiano

	TOTAL		PRESUPUESTO ANUAL (en euros)					
			Menos de 300.000		300.000 - 1.000.000		Más de 1.000.000	
	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda
Gestión de subvenciones	4,8	3,6	4,5	4,0	4,8	3,3	5,1	3,4
Gestión contable, jurídica, fiscal y laboral	4,7	3,1	4,4	3,3	4,7	3,1	5,1	3,0
Redes sociales y <i>community manager</i>	4,6	4,2	4,6	4,5	5,0	4,3	4,3	4,1
Servicios de tecnología	4,4	4,0	4,1	4,1	4,7	4,2	4,6	3,8
Medición de impacto	4,4	4,7	4,3	4,8	4,6	4,9	4,4	4,5
Espacio físico (oficina y servicios vinculados)	4,3	3,2	4,2	3,1	4,2	3,9	4,5	3,0

Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño y presupuesto, apuntan a la medición de impacto como aspecto necesitado de perfeccionamiento. Las organizaciones con menor presupuesto parecen reconocer una mayor necesidad de mejorar (en relación al resto) en la gestión de subvenciones y en redes sociales y *community manager*. Por su parte, las organizaciones con un presupuesto medio apuntan su necesidad de regenerar el espacio físico.

Tabla 3.7. Importancia y demandas de soporte en el funcionamiento de su organización según presupuesto.
Elaboración propia

	TOTAL		PERSONAS CONTRATADAS DE LA ORGANIZACIÓN					
			Menos de 5		Entro 5 y 20		Más de 20	
	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda
Gestión de subvenciones	4,8	3,6	4,6	4,1	4,9	3,5	4,9	3,3
Gestión contable, jurídica, fiscal y laboral	4,7	3,1	4,4	3,2	4,7	3,2	5,0	3,0
Redes sociales y <i>community manager</i>	4,6	4,2	4,8	4,6	4,7	4,0	4,2	4,1
Servicios de tecnología	4,4	4,0	4,0	4,0	4,6	4,1	4,7	3,7
Medición de impacto	4,4	4,7	4,3	4,8	4,5	4,8	4,3	4,5
Espacio físico (oficina y servicios vinculados)	4,3	3,2	4,1	3,3	4,3	3,2	4,5	3,1

Si nos fijamos en la importancia de las necesidades de soporte en el funcionamiento de la organización en función del número de personas que tiene contratadas, se aprecia como las más complejas, las que cuentan con más de 20 empleados, son las que otorgan mayor importancia a la gestión contable, jurídica, fiscal y laboral y a los servicios de tecnología.

Tabla 3.8. Importancia y demandas de soporte en el funcionamiento de su organización según personal.
Elaboración propia

Las organizaciones con menos recursos personales son las que señalan con mayor fuerza la importancia de las redes sociales y *community manager*.

El valor concedido a las distintas dimensiones referidas al soporte en el funcionamiento de la organización correlaciona con la percepción de necesidad de mejora. La tendencia es que cuando se considera un aspecto importante, también se tiende a apuntar que se necesita avanzar en dichos aspectos. Aunque, como veremos, no siempre se da esta coincidencia.

Las organizaciones con menos recursos personales son las que señalan con mayor fuerza la importancia de las redes sociales y *community manager*

< Importancia	> Importancia
< Necesidad de mejora	> Necesidad de mejora

	TOTAL	IMPORTANCIA			
		1 - 2	3 - 4	5 - 6	NS / NC
Gestión de subvenciones	3,6	3,3	3,2	3,8	3,5
Gestión contable, jurídica, fiscal y laboral	3,1	3,3	2,9	3,3	1,5
Redes sociales y <i>community manager</i>	4,2	4,8	4,0	4,3	4,0
Servicios de tecnología	4,0	4,4	3,9	4,0	2,0
Medición de impacto	4,7	3,7	4,6	5,0	3,0
Espacio físico (oficina y servicios vinculados)	3,1	3,3	2,9	3,3	1,5

La excepción a esta tendencia parece encontrarse alrededor del soporte en redes sociales y *community manager* y en servicios de tecnología. En estos ítems, las organizaciones que les conceden menos importancia, son claramente las que más apuntan su necesidad de progreso, en lo que parece un intento de “recuperar” el tiempo perdido o de prestar mayor atención a aspectos que hasta ahora no habían sido prioritarios para la organización.

Tabla 3.9. Necesidad de mejora de soporte en el funcionamiento de su organización en función de la importancia concedida (Escala 1 a 6. Valoraciones medias).

Elaboración propia

3.3.3. Necesidades en el ámbito de los equipos de dirección

Diez han sido las dimensiones analizadas en el ámbito de las necesidades de los equipos de dirección, resultando en algún caso las que se han considerado más importantes de todos los ítems presentados para las tres esferas analizadas. Es posible que el importante peso de personas directivas entre las personas que contestaron el cuestionario sesgue ligeramente este dato.



Figura 3.12. Importancia y necesidades en el ámbito de los equipos de dirección. Valoración media - 1 a 6.

Elaboración propia

Si la dimensión más relevante para el conjunto de los entrevistados resulta, claramente, la captación de recursos, importa todavía más a los propios directivos. Y es claramente también donde las necesidades de mejora son más evidentes. Son las organizaciones más jóvenes y de menor tamaño las que más reclaman apoyo para favorecer la captación de recursos.

Esta tarea se suele llevar a cabo bien por el equipo directivo o por profesionales contratados con formación específica; pero la intervención de los profesionales externos es significativamente menguante en las entidades de menor tamaño.

La segunda dimensión en importancia es la comunicación y sensibilización. Esta dimensión supone una herramienta determinante en la estrategia corporativa y en la propia captación de recursos. La profesionalización que han vivido las ONG en los últimos años ha tenido como consecuencia un mayor uso de técnicas del denominado marketing social o marketing con causa; por ello no es de extrañar que el 41% de las organizaciones que han colaborado en estas respuestas reconozcan que esta tarea se encuentra en manos de profesionales contratados.

A pesar de ello, la percepción o convicción de que en esta área su organización debe crecer es mayoritaria, especialmente entre las entidades de tamaño intermedio, que cuentan con un presupuesto considerable –entre 300.000 y 1.000.000 de euros– para el desempeño de su función.

La dimensión más relevante y donde las necesidades de mejora son más evidentes es, sin duda, la captación de recursos; especialmente para las organizaciones más jóvenes y de menor tamaño

La segunda dimensión en importancia es la comunicación y sensibilización; muy vinculada, también la gestión y promoción de la participación de las bases sociales

	IMPORTANCIA		NECESIDAD DE	
	Valoración media	RK	Valoración media	RK
Captación de recursos	5,3	1º	4,9	1º
Comunicación y sensibilización	5,1	2º	4,5	4º
Base social y participación	4,8	3º	4,5	3º
Gestión de equipos y motivación	4,7	4º	4,1	5º
Formación	4,4	5º	4,0	2º
Gestión de voluntariado	4,3	6º	4,0	8º
Gestión del cambio e innovación	4,3	7º	4,3	2º
Habilidades directivas	4,1	8º	4,0	6º
Incidencia política	3,7	9º	3,6	10º
Estrategia tecnológica	3,7	10º	4,0	10º

Muy vinculada a la dimensión de comunicación está la gestión y promoción de la participación de las bases sociales, a la que se le otorga también importancia y se considera que continua siendo un aspecto que mejorar.

La incidencia política y la estrategia tecnológica son los dos aspectos a los que se les concede menor importancia, al tiempo que son también los que menos se considera que precisen mejoras, mostrándose así un cierto ajuste entre prioridades y realidad de las organizaciones. En el primer caso, destaca el papel, comprensible, que juegan las redes. En el segundo, que más de la mitad de las respuestas o reconocen que carecen de estrategia tecnológica, o no son capaces de responder al respecto.

El alto número de ausencia de respuesta (que es común cuando se pregunta por "cómo se cubre") puede deberse a que numerosos miembros de las organizaciones desconozcan quién realiza cada tarea dentro de ellas, o a que la responsabilidad se perciba bastante difusa –según casos y momentos– y resulte difícil contestar dónde se encuentra realmente.

Se observa que en ninguno de los apartados se alcanza el aprobado en satisfacción (valoración <3,5 en los términos definidos en el punto anterior), pues en todos predomina la sensación de que hay necesidades de mejora sobre la relativa satisfacción.

Tabla 3.10. Importancia y necesidades en el ámbito de los equipos de dirección. Valoración media - 1 a 6.

Elaboración propia

La incidencia política y la estrategia tecnológica son los dos aspectos a los que se les concede menor importancia

	Con apoyo de una red a la que pertenecen	Internamente por equipo directivo	Internamente por profesionales especializados	Por voluntariado	Servicio o apoyo externo	Sin cobertura	Ns / Nc
	%	%	%	%	%	%	%
Captación de recursos	3,5	32,6	29,9	2,1	4,2	2,8	25,0
Comunicación y sensibilización	1,4	14,6	41,0	7,6	6,3	4,9	24,3
Base social y participación	6,3	17,4	25,7	9,7	2,8	11,8	26,4
Gestión de equipos y motivación	1,4	42,4	13,9	5,6	3,5	7,6	25,7
Formación	9,7	8,3	18,8	2,8	25,0	8,3	27,1
Gestión de voluntariado	1,4	11,8	41,7	9,7	4,1	7,6	26,4
Gestión del cambio e innovación	2,1	29,2	14,6	2,8	2,1	20,1	29,2
Habilidades directivas	2,8	38,9	6,3	2,1	4,2	18,1	27,8
Incidencia política	16,0	28,5	9,0	1,4	0,0	16,0	29,2
Estrategia tecnológica	2,8	11,1	14,6	4,9	9,0	29,2	28,5

Tabla 3.11. Cómo se cubren las necesidades en el ámbito de los equipos de dirección.
Elaboración propia

Tabla 3.12. Importancia y demandas de mejora en el ámbito de los equipos de dirección según presupuesto. *Elaboración propia*

	TOTAL		PRESUPUESTO ANUAL (en euros)					
			Menos de 300.000		300.000 - 1.000.000		Más de 1.000.000	
	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda
Captación de recursos	5,3	4,9	5,3	5,1	5,5	5,1	5,3	4,7
Comunicación y sensibilización	5,1	4,5	5,1	4,7	5,4	4,6	4,9	4,2
Base social y participación	4,8	4,5	4,8	4,5	5,3	4,7	4,7	4,6
Gestión de equipos y motivación	4,7	4,1	4,9	4,0	5,4	4,1	4,3	4,2
Formación	4,4	4,0	4,3	3,9	4,7	4,0	4,2	4,2
Gestión de voluntariado	4,3	4,0	4,4	4,4	4,8	4,1	4,0	3,6
Gestión del cambio e innovación	4,6	4,6	4,3	4,6	4,4	4,8	4,3	4,6
Habilidades directivas	4,1	4,0	4,0	4,1	4,4	3,9	4,1	3,9
Incidencia política	3,7	3,6	3,6	3,5	4,1	3,8	3,6	3,5
Estrategia tecnológica	3,7	4,0	3,5	3,8	3,5	4,1	4,1	4,1

Los diferentes niveles de presupuesto con los que cuentan las organizaciones no muestran apenas diferencias a la hora de valorar la importancia que tienen los distintos aspectos relativos al ámbito de dirección, tendiendo a mostrar en cada caso la misma estructura o ranking.

En este contexto, tal vez lo más destacable resulte que las organizaciones con presupuestos menores de 1.000.000 de euros tienden a otorgar mayor importancia a aspectos relativos a la gestión de las personas, ya sean los empleados –gestión de equipos y motivación–, o la gestión del voluntariado, al tiempo que lo perciben como un espacio de mejora.

	TOTAL		PERSONAS CONTRATADAS DE LA ORGANIZACIÓN					
			Menos de 5		Entre 5 y 20		Más de 20	
	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda
Captación de recursos	5,3	4,9	5,3	5,1	5,3	5,0	5,2	4,6
Comunicación y sensibilización	5,1	4,5	5,1	4,6	5,2	4,5	4,9	4,2
Base social y participación	4,8	4,5	4,8	4,2	5,0	5,0	4,5	4,4
Gestión de equipos y motivación	4,7	4,1	4,7	3,7	5,0	4,6	4,4	4,0
Formación	4,4	4,0	4,2	3,7	4,4	4,4	4,4	3,9
Gestión de voluntariado	4,3	4,0	4,3	4,0	4,6	4,5	3,9	3,3
Gestión del cambio e innovación	4,3	4,6	4,2	4,6	4,3	4,7	4,4	4,6
Habilidades directivas	4,1	4,0	3,7	3,9	4,4	4,3	4,0	3,9
Incidencia política	3,7	3,6	3,4	3,4	4,2	4,0	3,4	3,3
Estrategia tecnológica	3,7	4,0	3,5	3,8	3,5	4,0	4,2	4,1

Si se analiza la importancia que se concede a los distintos ítems relativos al ámbito de los equipos de dirección, sí parece existir alguna pequeña diferencia en función del número de personas contratadas por la organización, y que en definitiva, determina su propio alcance y su capacidad para cubrir adecuadamente sus necesidades.

Las organizaciones con menos de 20 personas contratadas tienden a conceder mayor importancia a la gestión de los equipos, del voluntariado o a la propia base social, en tanto que supone optimizar sus recursos o ampliar su base de actuación a través del voluntariado.

Para las organizaciones con más personal este aspecto parece menos relevante. En cambio, las organizaciones de mayor tamaño sí señalan la importancia que para ellas tiene la estrategia tecnológica y apuntan una mayor demanda de mejora en formación.

Tabla 3.13. Importancia y demandas de mejora en el ámbito de los equipos de dirección según personal.

Elaboración propia

Las PYMOS tienden a otorgar mayor importancia a aspectos relativos a la gestión de las personas

Las organizaciones con presupuestos menores de 1.000.000€ no sólo otorgan la máxima importancia a la captación de recursos, sino que también consideran, con mayor intensidad que las grandes organizaciones, la necesidad que tienen en mejorar este aspecto central para su funcionamiento.

En el caso de las organizaciones con presupuestos medios (300.000 – 1.000.000€) se tiene una mayor conciencia de la necesidad de mejorar en el campo de la gestión del cambio e innovación.

Las organizaciones de nivel medio y en crecimiento son las que claramente muestran con mayor intensidad la necesidad de mejorar en la mayor parte de los ítems por los que se pregunta referidos al ámbito de los equipos de dirección.

Resulta llamativo el dato referido a la incidencia política. Tanto las más pequeñas como las grandes coinciden en una valoración baja, especialmente en términos relativos, de su importancia. En cambio, sube significativamente para las medianas. Parecería como si las muy pequeñas estuviesen centradas en los objetivos micro, muy próximos, y en las muy grandes los objetivos técnicos predominaran sobre los políticos. Son las medianas las que parecen tener más interés en esa incidencia, en cambios de políticas de mayor calado.

Tal y como se ha apuntado al analizar las necesidades de soporte en el funcionamiento de la organización, la importancia concedida a cada aspecto, correlaciona con la percepción de necesidad de mejora. En el caso del ámbito de los equipos de dirección, las organizaciones que otorgan escasa valoración a los ítems de Gestión del cambio e innovación, Comunicación y sensibilización y Formación, en cambio apuntan a la necesidad de mejora con mayor intensidad que el resto.

Las organizaciones de mayor tamaño dan más importancia a la estrategia tecnológica y apuntan una mayor demanda de mejora en formación

Las organizaciones medianas son las que parecen tener más interés en la incidencia política

	TOTAL	IMPORTANCIA			
		1 - 2	3 - 4	5 - 6	Ns / Nc
Captación de recursos	4,9	4,2	4,9	5,0	6,0
Gestión del cambio e innovación	4,6	5,1	4,2	5,0	3,0
Base social y participación	4,5	3,6	4,0	4,8	2,0
Comunicación y sensibilización	4,5	4,8	4,0	4,6	2,0
Gestión de equipos y motivación	4,1	4,1	4,0	4,2	2,0
Habilidades directivas	4,0	3,8	3,7	4,6	1,0
Formación	4,0	4,4	3,7	4,2	1,0
Gestión de voluntariado	4,0	2,9	4,2	4,2	3,0
Estrategia tecnológica	4,0	3,2	3,9	4,6	3,7
Incidencia política	3,6	2,3	3,5	4,5	1,0

Tabla 3.14. Necesidad de mejora de soporte en el funcionamiento de su organización en función de la importancia concedida.
Elaboración propia

3.3.4. Necesidades en el ámbito de los órganos de gobierno

Para analizar las necesidades en el ámbito de los órganos de gobierno de las organizaciones, se ha preguntado por siete dimensiones.



Figura 3.13. Importancia y necesidades en el ámbito de los órganos de gobierno.
Elaboración propia

	IMPORTANCIA		NECESIDAD DE MEJORA	
	Valoración media	RK	Valoración media	RK
Ética y valores	5,2	1º	3,3	7º
Transparencia	5,2	2º	3,7	6º
Fuentes y modelos de financiación	5,0	3º	4,5	1º
Conocimiento del contexto y tendencias globales en el plano social	4,6	4º	3,9	3º
Marco jurídico, normativo, operativa legal	4,5	5º	3,8	5º
Procesos de Planificación Estratégica	4,4	6º	4,2	2º
Gobernanza y modelos organizativos	3,9	7º	3,9	4º

Tabla 3.15. Importancia y necesidades en el ámbito de los órganos de gobierno.
Elaboración propia

De forma coincidente, las organizaciones señalan la alta importancia de las dimensiones de Ética y valores y Transparencia, así como, una vez más, de las Fuentes y modelos de financiación.

Los encuestados entienden que las dos primeras dimensiones están bien resueltas. Es decir, que las organizaciones parecen satisfechas en dos aspectos claves para definir la misión y el ámbito en cierta medida definitorios del Tercer Sector. Es evidente el proceso de mejora en transparencia en el que han trabajado las redes de organizaciones del sector.

Lo contrario ocurre con las Fuentes y modelos de financiación, que aparece como la mayor dificultad con la que se encuentran los órganos de gobierno. La preocupación por estos aspectos,

Las organizaciones señalan la alta importancia de las dimensiones de Ética y valores y Transparencia, así como de las Fuentes y modelos de financiación

obvia, puede haberse acrecentado en el periodo de crisis económica general.

Destaca que además de la financiación, las dimensiones que aparecen con mayor necesidad de mejora sean justamente las de un carácter más estratégico y que pueden determinar el diseño de la acción futura de la organización: Procesos de planificación estratégica y Conocimiento del contexto y tendencias globales en el plano social.

Los aspectos más relacionados con la organización y su funcionamiento propio, como pueden ser Gobernanza y modelos organizativos y Marco jurídico, normativa y operativa legal, parecen bien resueltos.

No resulta extraño que en este ámbito del órgano de gobierno, sea el propio equipo directivo el que se ocupe de dar respuesta a cada una de las dimensiones. Los aspectos "jurídicos" (marco jurídico, normativa y operativa legal), representan el servicio que tiende a estar algo más externalizado, o más compartido con el equipo directivo o con profesionales especializados de la propia organización.

Además de la financiación, las dimensiones que aparecen con mayor necesidad de mejora son Procesos de planificación estratégica y Conocimiento del contexto y tendencias globales en el plano social

	Con apoyo de una red a la que pertenecen	Internamente por equipo directivo	Internamente por profesionales especializados	Por voluntariado	Servicio o apoyo externo	Sin cobertura	NS / NC
	%	%	%	%	%	%	%
Ética y valores	4,2	38,2	11,8	2,8	0,7	7,6	34,7
Transparencia	5,6	31,3	18,8	1,4	5,6	2,8	34,7
Fuentes y modelos de financiación	4,2	27,1	20,1	2,1	4,2	8,3	34,0
Conocimiento del contexto y tendencias globales en el plano social	12,5	25,7	13,9	2,1	1,4	12,5	31,9
Marco jurídico, normativo, operativa legal	8,3	14,6	15,3	4,9	19,4	5,6	31,9
Procesos de Planificación Estratégica	3,5	35,4	13,2	2,1	5,6	5,6	34,7
Gobernanza y modelos organizativos	9,0	32,6	6,9	2,8	2,8	9,7	36,1

No hay apenas cambios en función del presupuesto en el ranking de importancia concedida a los distintos aspectos relativos a los órganos de gobierno. Dentro de esta homogeneidad, destaca que para las organizaciones de mayor presupuesto el aspecto al que se concede mayor importancia es la transparencia, por encima de la que otorgan a ética y valores. Así, parece confirmarse que a medida que se complejiza la organización, el *alma* de la

Tabla 3.16. Cómo se cubren las necesidades en el ámbito de los órganos de gobierno.
Elaboración propia

organización se diluye algo, pero cobra mayor relevancia la transparencia, aunque se considera bien resuelta. Las organizaciones con presupuesto menor a 1.000.000€ son las que más apuntan la necesidad de mejorar este aspecto.

A medida que se complejiza la organización, el alma puede diluirse, pero cobra mayor relevancia la transparencia

Las organizaciones que cuentan con menos de 300.000€ también apuntan déficits en el espacio normativo y en los procesos de planificación.

No es extraño que las organizaciones con cinco o más personas contratadas tiendan a otorgar mayor importancia a la transparencia, mientras que organizaciones más pequeñas parecen priorizar las fuentes y modelos de financiación.

	TOTAL		PRESUPUESTO ANUAL (en euros)					
			Menos de 300.000		300.000 - 1.000.000		Más de 1.000.000	
	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda
Ética y valores	5,2	3,3	5,5	3,6	5,4	3,1	4,9	3,1
Transparencia	5,2	3,7	5,3	4,1	5,3	4,3	5,1	3,1
Fuentes y modelos de financiación	5,0	4,5	5,2	4,6	5,3	4,8	4,8	4,4
Conocimiento del contexto y tendencias globales en el plano social	4,6	3,9	4,5	3,9	5,0	3,9	4,5	3,9
Marco jurídico, normativo, operativa legal	4,5	3,8	4,6	4,1	4,5	3,8	4,5	3,6
Procesos de Planificación Estratégica	4,4	4,2	4,3	4,4	4,4	3,9	4,4	4,1
Gobernanza y modelos organizativos	3,9	3,9	4,0	3,9	3,6	3,9	4,2	3,9

Las organizaciones que cuentan con más recursos humanos son las que menos necesidades de mejora reconocen. En cambio, las que se encuentran en una posición intermedia, con 5-20 empleados, sí parecen más conscientes que el resto de que necesitan mejorar en la mayor parte de los aspectos vinculados a los órganos de gobierno por los que se pregunta.

Tabla 3.17. Importancia y demandas de mejora en el ámbito de los órganos de gobierno según presupuesto.
Elaboración propia

En la esfera de los equipos de dirección es donde aparece un mayor desajuste entre la consideración de importancia, y la necesidad de mejorar. Resulta un tanto paradójico², que las organizaciones que parecen otorgar menor importancia a ítems como las fuentes y modelos de financiación, los procesos de planificación estratégica, el conocimiento del contexto y tendencias globales en el plano social o ética y valores, sean las que

Las organizaciones intermedias, 5-20 empleados, son más conscientes que el resto de que necesitan mejorar en la mayor parte de los aspectos vinculados a los órganos de gobierno

² Es posible que este aparente desajuste se deba al perfil de quien responde, que no siempre pertenece al equipo directivo y que, por tanto, puede haber contestado desde otras perspectivas.

con mayor intensidad perciban su necesidad de mejora, aparente desajuste que puede estar señalando una toma de conciencia de su importancia.

	TOTAL		PERSONAS CONTRATADAS DE LA ORGANIZACIÓN					
			Menos de 5		Entre 5 y 20		Más de 20	
	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda	Importancia	Demanda
Ética y valores	5,2	3,3	5,4	3,4	5,1	3,4	5,1	3,1
Transparencia	5,2	3,7	5,2	3,9	5,2	4,1	5,1	2,9
Fuentes y modelos	5,0	4,5	5,3	4,5	4,9	4,7	5,0	4,3
Conocimiento del contexto y tendencias globales	4,6	3,9	4,5	3,7	4,8	4,1	4,4	3,8
Marco jurídico, normativo, operativa	4,5	3,8	4,5	3,8	4,6	4,0	4,4	3,4
Gobernanza y modelos organizativos	4,4	4,2	4,4	4,3	4,3	4,2	4,5	4,0

Tabla 3.18. Importancia y demandas de mejora en el ámbito de los órganos de gobierno según personal. *Elaboración propia*

	TOTAL	IMPORTANCIA			
		1 - 2	3 - 4	5 - 6	Ns / Nc
Fuentes y modelos de financiación	4,5	5,3	4,2	4,6	1,0
Procesos de Planificación Estratégica	4,2	4,6	3,9	4,4	1,0
Conocimiento del contexto y tendencias globales en el plano social	3,9	4,3	3,8	4,0	1,0
Gobernanza y modelos organizativos	3,9	3,2	3,5	4,8	1,0
Marco jurídico, normativa, operativa legal	3,8	2,8	3,7	4,0	3,0
Transparencia	3,7	3,3	3,4	3,8	2,0
Ética y valores	3,3	4,7	3,0	3,3	3,5

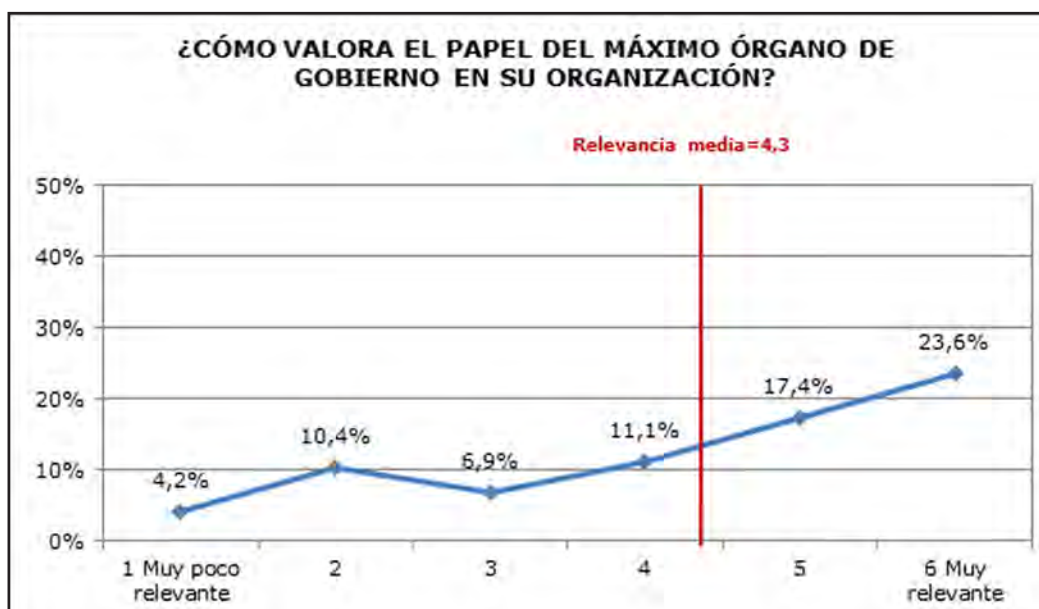
Tabla 3.19. Necesidad de mejora de soporte en el funcionamiento de su organización en función de la importancia concedida.

Elaboración propia

3.3.5. El papel de los distintos actores

Además del repaso de las necesidades, el cuestionario añadía algunas preguntas relacionadas con el papel de los distintos actores e instituciones en el funcionamiento de nuestras organizaciones.

De forma mayoritaria, tiende a valorarse positivamente el papel que juega el máximo órgano de gobierno –el 41% consideran que es bastante relevante–, aunque hay que destacar que el 21,5% de los encuestados parecen considerarlo poco relevante (3 o menos en una escala de 1 a 6).



Esa valoración general se extiende al aporte de las distintas figuras que actúan dentro de las organizaciones. Las respuestas señalan al equipo directivo y al equipo técnico como los agentes que más contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización, por encima del propio órgano de gobierno, y de los voluntarios.

Quizás influya en ello la propia composición de la población opinante. También podría reflejar el hecho de que, en muchas organizaciones, el máximo órgano de gobierno no lo es en la práctica o no se ve (no es percibido por la organización) como tal. Es decir, se le otorga un papel más representativo que ejecutivo, más vigilante que responsable en última instancia.

Figura 3.14. Valoración del papel del máximo órgano de gobierno.

Elaboración propia

Es posible que en muchas organizaciones se otorgue al máximo órgano de gobierno un papel más representativo que ejecutivo



Figura 3.15. Contribución de cada figura a alcanzar los objetivos de la organización.

Elaboración propia

Desde las organizaciones con menor presupuesto se tienden a valorar mejor el aporte de los órganos de gobierno y de los voluntarios en el logro de los objetivos; quizás, precisamente, por la menor presencia de profesionales, reflejando el peso predominante del trabajo voluntario en este tipo de organizaciones. Destaca que la aportación de los voluntarios se percibe menor a medida que la organización es mayor, tanto por número de personas contratadas como a nivel de presupuesto.

La aportación de los voluntarios se percibe menor a medida que la organización es mayor

	TOTAL	PRESUPUESTO ANUAL (en euros)			
		Menos de 300.000	300.000 - 1.000.000	Más de 1.000.000	Ns / Nc
Equipo técnico	5,0	4,9	5,2	5,1	5,5
Equipo de dirección	5,0	4,9	5,3	5,1	3,5
Órgano de gobierno	4,0	4,4	4,0	3,5	3,8
Voluntariado	3,9	4,1	3,5	3,8	4,7

Los interlocutores de organizaciones con mayor presupuesto tienden a valorar por encima de la media el aporte del equipo técnico y de dirección. Los de organizaciones más pequeñas, con menor número de personas contratadas, tienden a hacer una valoración más positiva tanto de la aportación del órgano de gobierno como del equipo de dirección en el logro de los objetivos de la organización.

Tabla 3.20. Contribución de los voluntarios al logro de los objetivos en la organización.

Elaboración propia

	TOTAL	PERSONAS CONTRATADAS DE LA ORGANIZACIÓN		
		Menos de 5	Entre 5 y 20	Más de 20
Equipo técnico	5,0	4,8	5,2	5,1
Equipo de dirección	5,0	5,2	4,8	5,1
Órgano de gobierno	4,0	4,5	3,9	3,5
Voluntariado	3,9	4,0	3,9	3,6

En el cuestionario también se solicitaba que se citasen tres instituciones de referencia en el apoyo a la gestión o en la formación en el entorno de cada organización. La respuesta a estas preguntas ha sido muy dispersa y variada.

Tabla 3.21. Contribución al logro de los objetivos en la organización según personal.

Elaboración propia

Si hacemos una lectura en función del tipo de institución que se menciona como referencia en la esfera de la gestión, el perfil más mencionado es el de asociaciones, coordinadoras, plataformas o redes de organizaciones vinculadas de una u otra forma con el Tercer Sector³, que aglutinan cerca del 30% de las menciones, al que se podría sumar otro 9% correspondiente a federaciones o asociaciones de afectados por algún tipo de enfermedad o discapacidad.

Las organizaciones más pequeñas tienden a hacer una valoración más positiva de la aportación del órgano de gobierno

³ Menciones referidas a: AEF, Coordinadora de ONGD, EAPN, Plataforma del Voluntariado, Red Araña...

Perfil de la institución mencionada apoyo a la gestión (% menciones)	
Plataformas, Coordinadores, redes	27
Fundaciones	15
Administraciones locales	11
Federaciones-Asociaciones afectados	9
Administraciones Autonómicas	9
Empresas gestoras	9
Administración General del Estado	4
Asociaciones-Colegios profesionales	3
Instituciones educativas (Universidad, centros de estudios...)	3
Unión Europea	1
Otras	2

Tabla 3.22. Perfil de la institución mencionada apoyo a la gestión (% menciones).
Elaboración propia

Dado que más arriba veíamos que el apoyo en la gestión recibido de las plataformas y redes era más bien escaso, la conclusión que se deriva de este liderazgo es que las PYMOS carecen realmente de un apoyo efectivo y consistente en sus necesidades de gestión.

La mención de fundaciones específicas se aproxima al 15%, siendo la Obra Social de La Caixa la más repetida. Sin duda, destaca por el hecho de ser casi la única superviviente de las Fundaciones y Obras sociales de las Cajas de Ahorro, cuya desaparición ha significado un duro golpe para el apoyo recibido por muchas actividades de las organizaciones sociales.

En cuanto a la mención de instituciones vinculadas a los distintos niveles de la Administración, la presencia de organismos municipales (ayuntamientos, diputaciones, agencias municipales...), o autonómicos, es mayor que los correspondientes al nivel estatal.

En el caso de las instituciones relevantes para la formación en el entorno de su organización, se repiten las referencias a distintas plataformas, coordinadoras, o redes vinculadas al Tercer Sector, que suponen el 30% de las menciones. En esta esfera de la formación el ámbito universitario aparece, como es lógico, con especial peso, con el 19% de las referencias.

Perfil de la institución mencionada formación	
Plataformas, Coordinadoras, Redes Tercer Sector	30
Universidades, centros de estudios	19
Fundaciones	19
Consultoras de formación	12
Asociaciones de afectados	5
Asociaciones y organizaciones	5
S. Público-Nivel autonómico	4
Otras	6

Tabla 3.23. Perfil de la institución mencionada formación (% menciones).
Elaboración propia

Las menciones reseñadas sobre consultoras de formación suponen un 12%. También las fundaciones parecen jugar un papel importante en este ámbito, siendo menor la participación de entidades u organismos asociados a las administraciones local, autonómica o estatal.

3.4. Ampliando el foco: valoraciones cualificadas

A continuación, la visión del sector se complementa con el punto de vista de personas del entorno de las PYMOS, cualificadas por su experiencia y por las perspectivas que aportan, observadores privilegiados dada su frecuente interacción con múltiples entidades.

Partimos del mismo cuestionario que hemos resumido en los epígrafes anteriores. Sin embargo la opinión se recaba de forma abierta, de modo que no tendremos ahora opiniones cuantificables sino una visión cualitativa, con más matices, que la metodología de las respuestas anteriores no permitía.

Este punto de vista nos ayudará a enriquecer lo visto hasta el momento, a identificar mejor los elementos comunes en las necesidades de gestión de las entidades y a vislumbrar cómo están respondiendo actualmente a las mismas.

Así pues, este epígrafe nos permitirá:

- afinar el análisis de los datos cuantitativos y posiblemente comprender en la dirección adecuada algunos resultados que quizá admitan varias interpretaciones;
- diferenciar necesidades y prioridades según cada momento, tamaño y circunstancia.
- desplegar nuevos retos y problemáticas que requieren tomar cierta distancia para su mejor lectura.

Para ello, hemos incorporado perfiles diferentes que al tiempo comparten una dimensión común enriquecedora: disponer de una perspectiva global y diversa del entorno de las PYMOS que estamos analizado. Tomamos así, planteado por especialistas, el pulso del sector desde diferentes lugares que observan una misma realidad.

Esta diversidad de perfiles abarca desde personas que forman parte de órganos de gobierno, hasta miembros de perfil directivo más centrados en lo operativo, incluyendo profesionales del ámbito académico, de consultoría o representantes de plataformas de entidades. Muchas de estas personas han ejercido, incluso se encuentran ejerciendo, varios de estos roles al mismo tiempo, con lo cual se enriquece aún más su aportación.

El perfil de las personas entrevistadas incluye a representantes de plataformas, docentes, investigadores y consultores

Lógicamente, en sus valoraciones encontramos dos tipos de resultados: los que gozan de un alto grado de coincidencia, entre sí

y con el diagnóstico visto hasta el momento, con independencia de los matices o las formas de expresarlo; y, junto a ellos, aportaciones aisladas, más novedosas, que añaden visión, perspectivas y retos de futuro.

Hemos optado, no obstante, por un relato en el que exponemos el conjunto de las ideas recibidas como un continuo que no diferencia el origen ni las pequeñas variaciones. Aunque se utilizan de vez en cuando las comillas - cuando recogemos una expresión literal expresada por alguna de las personas entrevistadas -, el resto de las frases también a ellas ha de atribuirse. La diferencia es que en la mayoría de los casos reflejamos un resumen sintético de diversas opiniones, en un intento de mostrar de forma breve las ideas fundamentales de varias horas de conversaciones.

Las opiniones y análisis vertidos se aportan por profesionales comprometidos con el sector y sus organizaciones. Por ello no es de extrañar que aparezca con frecuencia la primera persona: así lo hemos respetado para ser fieles al compromiso implícito en sus planteamientos.

- Urgencia vs. importancia

Uno de los aspectos iniciales, sobre todo para entidades pequeñas, es su necesidad de emplearse en cubrir lo más básico de su funcionamiento. Así, dedican buena parte de su energía a cumplir con sus obligaciones legales, justificaciones y aspectos jurídicos, fiscales o contables propios de su naturaleza. Esto hace que prioricen, o bien la formación necesaria para llevarlo por cada entidad contando con el asesoramiento normativo suficiente que permita asumirlo internamente, o bien la solicitud de prestación del servicio externalizado.

Es decir, el tiempo dedicado a la gestión que no aplican a la actividad directa para el cumplimiento de su misión, se utiliza fundamentalmente para estos requerimientos básicos imprescindibles para el mínimo funcionamiento de la entidad. La mayoría de ellas, y tanto más cuanto más pequeñas, se centran en el desarrollo de proyectos y no disponen de tiempo para el apoyo en la gestión ni complejidades especiales.

Sin embargo, a medida que la entidad incrementa su tamaño, cuenta con plantilla especializada y una cierta estructura de apoyo, aparecen otras necesidades, bien de desarrollo estratégico, bien de apoyo técnico y de desarrollo de capacidades.

En estos casos, y cuando lo asumen internamente, empiezan ya a contar con una plan estratégico definido o se ocupan de la mejora de habilidades en campos como la presentación de proyectos a financiadores, la mejora de la visibilidad y generación de base social vía redes sociales. También se hace necesario el cuidado de sus profesionales a través de la gestión y motivación de sus equipos de trabajo.

Inicialmente, el tiempo dedicado a la gestión que no se aplica a la actividad directa para el cumplimiento de su misión, se utiliza para requerimientos básicos para el mínimo funcionamiento de la entidad

A medida que la entidad incrementa su tamaño, cuenta con plantilla especializada y una cierta estructura de apoyo, aparecen otras necesidades

Si prefieren obtener apoyo externo, "*pasan del contexto de gestoría a la contratación de servicios de asesoría y consultoría*" y acometen entonces su propia formación en gestión más especializada, técnica para la cualificación en puestos de estructura o soporte, o para puestos directivos y de mandos intermedios.

- Estrategia

Como acabamos de ver, las organizaciones pequeñas actúan centradas en proyectos, antes que conducidas por el seguimiento de un plan estratégico a medio plazo, actuación más propia de las medianas.

A partir de un determinado nivel de actividad, prácticamente todas las entidades cuentan con un Plan Estratégico plurianual que guía sus actividades y proyectos, y también algunos aspectos de gestión interna y de fortalecimiento de sus capacidades.

En este sentido, se apunta una interesante distinción: '*plan estratégico*' vs. '*capacidad de reflexión estratégica*'. El primer escenario consiste en contar con un *Plan Estratégico* a medio plazo que ha requerido mucho esfuerzo y tiempo para su elaboración, y en el que se concentran todas las líneas clave de actividad para los próximos años. Esto hace que se pueda desfasar rápidamente y que no tenga la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno cambiante.

La *capacidad de reflexión estratégica* es más adaptativa, favorece debates internos sobre qué espacios de intervención serían los de más impacto de la entidad - desde lo que saben hacer, y no sólo desde la perspectiva de donde esté la financiación - y permite reasignar recursos en caso de que se produzcan cambios en las líneas esenciales de trabajo. Para lograrlo, serán necesarios equipos capacitados que enriquezcan ese debate, saber contarlo –comunicación– y empoderar a todos los actores involucrados. En pocas palabras, más estrategia en red, menos en cascada.

Muy relacionado con la estrategia, aflora la medición de los resultados. La mencionan casi todas las personas entrevistadas, coincidiendo en la valoración en cuanto a su importancia y necesidad de mejora. Para garantizar que la estrategia, a través de sus acciones concretas, esté teniendo el impacto necesario, es preciso contar con la capacidad y los recursos para hacerlo. "*Aún estamos más cerca de la medición de actividad que de la de impacto*".

- Financiación

Asistimos a un importante cambio de paradigma de la financiación, un nuevo escenario al que no todas las entidades han sabido aún adaptar su mentalidad. El predominio de la financiación pública ha determinado la forma de prestar servicios de las entidades y, por ende, su estructura de soporte.

**Una interesante distinción:
'plan estratégico' vs.
capacidad de reflexión estratégica'**

**Aún estamos más cerca de la
medición de actividad que de
la de impacto**

**El predominio de la
financiación pública ha
determinado la forma de
prestar servicios de las
entidades y su estructura de
soporte**

Como muestra, se mencionan dos situaciones que reflejan esta realidad. El desequilibrio interno entre los fondos que se destinan a la actividad directa –la gran mayoría– y los que se utilizan para la gestión –más bien escasos–, es un claro ejemplo. Las subvenciones públicas ponen un límite a la cantidad que se puede destinar a la gestión o soporte, por medio de un porcentaje que rara vez supera el diez por ciento⁴. De esta manera, la distribución del peso de las áreas de intervención y gestión está muy condicionada por la lógica del financiador, antes que por una decisión estratégica de la entidad. Esto impide ‘elegir’ la importancia que cada organización quiera atribuir a cada espacio, o cuando menos la limita.

Otra situación muy evidente que se menciona es la dedicación enorme que requiere la justificación económica en la gestión de proyectos. La realidad es que se destina gran parte de los recursos de gestión disponibles a este fin, perdiendo así la visión general y una perspectiva de si realmente se están llevando a cabo el tipo de proyectos que la organización necesita o solamente aquellos para los que se encuentra financiación.

La perversión de esta situación llega cuando *“al final todo el mundo trabaja para conseguir proyectos que permitan mantener la plantilla”*. Puede suceder entonces que se pierda la capacidad de plantear nuevas acciones para el cumplimiento de la misión, e incluso que provoque *“cierta separación entre los órganos de gobierno y los profesionales que están en la ejecución”*, ya que viven inquietudes diferentes.

Sin embargo, no todas las entidades se encuentran dentro de esta dinámica originada por el modelo de financiación pública. Otras muchas recurren crecientemente a la financiación privada, empresas o particulares, a la vez que impulsan acciones para lograr una mayor base social.

Para ello, adquiere especial relevancia la comunicación a través de las redes sociales o de manera muy concreta la mejora de sus páginas web, entendidas como portales de presentación y captación: *“una gran necesidad es potenciar el binomio comunicación - modelo de financiación”, “muy pocos tienen vinculado el departamento de comunicación y el de captación de fondos”*. Claro es que, en las PYMOS podemos hablar más de preocupaciones o estrategias que de auténticos departamentos.

En esta adaptación a las nuevas fuentes de financiación, surge con fuerza la figura del profesional captador de fondos, *fundraiser*, si bien *“poner toda la confianza en contratar este perfil, no siempre sirve”*. Es preciso un esfuerzo de toda la entidad, que ha

La distribución del peso de las áreas de intervención y gestión está muy condicionada por la lógica del financiador, antes que por una decisión estratégica de la entidad

La dedicación enorme que requiere la preparación burocrática y la justificación económica en la gestión de proyectos puede hacer perder la visión general

Una gran necesidad es potenciar el binomio comunicación - modelo de financiación

⁴ No sería justo atribuir al modelo de financiación pública la única responsabilidad de esta dinámica de reparto del esfuerzo económico intervención-gestión. También la cultura de muchas entidades siguen esta lógica, sin que se pueda determinar qué fue primero... Es cierto que es difícil encontrar apoyo económico para proyectos de fortalecimiento de capacidades de gestión, si bien en este estudio se mencionan algunas experiencias ejemplares en esta materia.

de orientarse a comunicación, a encontrar métodos más creativos para la búsqueda de fondos y sobre todo, a la inversión efectiva de recursos para la captación y que esta se incorpore a la estrategia.

- Comunicación

Acabamos de hablar de comunicación como herramienta básica para la captación de fondos. Y es su dimensión más relevante según las personas entrevistadas, pero no la única.

Se destaca el intento creciente de las entidades para comunicar mejor, sobre todo para explicar la 'marca', conseguir hacerla más atractiva y visible. Se comienzan ya a introducir elementos digitales frente a una estrategia más clásica. Sin embargo, esta transformación digital no es muy disruptiva en organizaciones que llevan ya tiempo funcionando: *"hacia fuera sí abren más canales, pero no tanto con estrategias para atraer a usuarios digitales desde sus contenidos y convertirlos en su base social"*.

Las personas entrevistadas demandan inversión en comunicación: *"se hacen muchas cosas y muy bien, pero no las contamos: no comunicamos lo suficiente"*. Hay que fortalecer las capacidades para comunicar de toda la organización.

- Gestión de equipos: diferentes colectivos

Otro aspecto recurrente es la importancia de la gestión de equipos. El aspecto clave es la capacitación de los profesionales, peculiar y especialmente compleja por la diversidad de colectivos que forman parte de las PYMOS: órganos de gobierno, equipos directivos, equipo técnico, voluntariado...

Para disponer de equipos capacitados, lo primero que importa es seleccionar personas con las competencias necesarias: *"la mayoría de entidades no tienen sistemas suficientemente sólidos de selección, por lo que la profesionalización en las entidades de los sistemas de gestión y selección de personas es una clara necesidad"*. Tenemos que ser más eficaces en la incorporación de personas, ser 'cazatalentos' para nuestros órganos de gobierno, directivos, voluntariado...

Lo que se hace con frecuencia es *"buscar personas parecidas a lo que ya hay y no tanto personas que aporten diferencia"*. Puede entenderse el deseo de mantener las esencias y la coherencia de los equipos. Pero esta especie de endogamia puede favorecer la rutina, impedir el debate y perjudicar la innovación.

En estos últimos años parece haberse reducido la inversión en formación destinada a lograr una organización más fuerte a través de equipos más cualificados. Se perciben más entidades ocupadas de la supervivencia, *"y es la pescadilla que se muerde la cola: si sólo me ocupo de la supervivencia en vez de estar en lo*

Hacia fuera se abren más canales, pero no tanto con estrategias para atraer a usuarios digitales desde sus contenidos y convertirlos en su base social

La profesionalización en las entidades de los sistemas de gestión y selección de personas es una clara necesidad

Con frecuencia se buscan personas parecidas a lo que ya hay y no tanto personas que aporten diferencia

estratégico, esto me puede hacer desaparecer". Dicho en otras palabras: *"el círculo vicioso de no poder luchar para conseguir estructura porque no tengo estructura para ello, y sólo desde la mirada a corto plazo".* Trabajar para las personas es una necesidad.

Es preciso aprovechar al máximo las capacidades de nuestros equipos y asignar con mayor rapidez y flexibilidad recursos y personas. Conceder más importancia a la visión y a las competencias que necesitamos para lograrlo y menos al detalle de cuándo y cómo lo haremos⁵. En definitiva, *"cuidar más la visión y competencias, gestionar personas con mayor flexibilidad y estar más dispuestos a hacer cambios frente a la incertidumbre".*

Un análisis por colectivos arroja algunas reflexiones sobre la debilidad de los órganos de gobierno, ya comentadas más arriba: desde la selección hasta la creación de *"un modelo de gestión de estos voluntarios directivos o de alto nivel, que están por vocación y que no se están aprovechando al máximo"*. Se señala la necesidad de fortalecer su capacidad de visión, con diversidad, que permita también incorporar perfiles orientados a la gestión.

Potenciar la colaboración y participación del voluntariado como base social es otra tarea necesitada de mejora. *"El voluntariado es otro reto en el sentido de las entidades pequeñas no están teniendo la capacidad de aprovechar y gestionar adecuadamente la 'fuerza de trabajo' que significa el voluntariado"*.

La dirección, de forma especial, se ve como una de las claves para una organización fuerte. En el ámbito de las PYMOS, es frecuente una figura de *"director/a para todo"* con un enorme impulso y motivación, que asume junto con la dirección ejecutiva la captación de recursos, la gestión de personas, las finanzas... aunque muchas veces no está particularmente formada en estos aspectos de dirección y gestión. En concreto, en las organizaciones pequeñas *"el director tiene que ser de visión, y la pierde porque ha de estar en el día a día"*.

Ahora bien, esta dirección fuerte *"no siempre sabe encontrar equipos fuertes de dirección"* que le acompañen. Tienen las habilidades de liderar e impulsar la organización pero no la de construir equipos para que la organización sea efectiva sin depender de unos pocos.

En las pequeñas organizaciones el problema adicional es, precisamente, que los equipos son minúsculos y la dirección ha de asumir por ello tareas de todo tipo; no hay mimbres para propiciar un mínimo de especialización.

La apuesta ha de centrarse en contar con una dirección competente y estable, con buenos profesionales gestores que acompañen y refuercen al máximo órgano directivo. Se trata de pasar del liderazgo *"concentrado en muy pocas personas"* a un equipo de

El círculo vicioso de no poder luchar para conseguir estructura porque no tengo estructura para ello

Las entidades pequeñas no están teniendo la capacidad de aprovechar y gestionar adecuadamente la 'fuerza de trabajo' que significa el voluntariado

⁵ Recuérdese aquí la distinción entre Plan Estratégico y capacidad de reflexión estratégica antes mencionada.

profesionales con capacidad directiva y de gestión, junto con un equipo técnico muy competente en materias como captación de recursos, comunicación o gestión de personas. Para ello, es preciso identificar talento externo y asequible.

"Aquí en definitiva se gestionan emociones, y se puede motivar, pero necesitan herramientas para liderar y saber gestionar equipos". Queda identificada claramente la necesidad de conseguir un equipo directivo fuerte, así como mandos intermedios con habilidades de gestión y con autonomía. Al menos para las organizaciones de mediano tamaño, porque estos objetivos son inalcanzables para las más pequeñas.

Hacen falta profesionales cualificados y bien recompensados: *"hay que invertir en personas". Se trata de lograr mayor impacto consiguiendo "un equipo competente, experto en lo suyo, que sabe dirigir personas y hacer estrategias que funcionen bien: conseguir los equipos adecuados para abordar los retos del futuro".*

- La profesionalización de la gestión

Sin duda, es una constante en las entrevistas la aparición del concepto de profesionalización, entendida como gestión eficaz y cualificada. Todos los esfuerzos se llevan a cabo habitualmente en *"profesionalizar la causa, por lo que lo primero que se contrata es un técnico para la intervención, pero no personas dedicadas a la gestión"*. Conectamos inmediatamente con la escasez de recursos específicos para esta materia, mencionada anteriormente.

Aun así, esta realidad se solapa también con la idea de que la gestión es colateral: *"parece un lujo contratar un gestor, dado que las entidades están totalmente orientadas a la atención, y para nosotros esta es claramente una necesidad"*. No es casual que los esfuerzos para el fortalecimiento del sector ponen el foco en ese aspecto ausente de la gestión, impulsando - y financiando - la incorporación a estas entidades de personas con perfil gestor.

"Ha crecido mucho el número de entidades sociales en España, pero no se ha acompañado de la mejor gestión de las entidades del sector". Algo que sí están haciendo las más grandes, y quizá las medianas, pero no de manera generalizada las más pequeñas. Se reconoce que son conscientes de la necesidad, pero no cuentan con recursos para ello.

Entre otras razones, estas organizaciones son muy dependientes, bien del órgano de gobierno, bien de la dirección general. En cuanto al primero, es necesario avanzar en su profesionalización, por ejemplo incorporando perfiles más diversos, con una adecuada combinación de personas que conozcan correctamente la causa, perfiles de gestión, y finalmente, quienes puedan aportar más visibilidad y capacidad de relación a la institución. A ello no contribuye la confusión frecuente entre las funciones de gobierno y el rol ejecutivo más de gestión.

Queda identificada claramente la necesidad de conseguir un equipo directivo fuerte, así como profesionales con habilidades de gestión y con autonomía

Ha crecido mucho el número de entidades sociales en España, pero no se ha acompañado de la mejor gestión de las entidades del sector, especialmente en las pequeñas

Finalmente, dentro de las organizaciones también es necesario profesionalizar, mediante la búsqueda de sinergias, el adecuado reparto de roles y una mayor apertura a perfiles *"de fuera, que favorezca la rotación de quienes tienen que ser locomotoras del sector"*.

- Colaboraciones

Distinguimos en este importante apartado dos tipos de colaboraciones entre diversas organizaciones: la búsqueda de sinergias para temas de gestión y funcionamiento de la entidad, y la elaboración de una estrategia global de colaboraciones.

La sensación general es que no existe una cultura común de colaboración, ni siquiera en los aspectos más básicos como pueda ser compartir recursos elementales.

En cuanto a la búsqueda de recursos que puedan ser utilizados en común, se han planteado diversas posibilidades:

- compartir edificio o ubicación de la entidad, para las oficinas o la sede central, dividiendo así gastos y coste de otros servicios, además de beneficios añadidos por el trabajo físicamente compartido.
- según acciones específicas pueden imaginarse muchas posibilidades. Un ejemplo: se menciona que los centros destinados a la intervención puedan acoger diferentes colectivos, con lo que podrían tener utilidades comunes *–"desde el fisioterapeuta o la contabilidad, a la seguridad, luz, catering"*–, evitando así mantener residencias ocupadas parcialmente;
- compartir servicios profesionales entre varias entidades, como contratar un *community manager* o un responsable de comunicación, que pueda ocuparse de las redes sociales de varias entidades conjuntamente; o trabajar conjuntamente con el mismo periodista en comunicación, para conseguir así mayor visibilidad; o compartir profesionales en áreas como contabilidad o tecnología...
- asociarse para contratar los servicios de un profesional externo o para acceder a una formación especializada y de impacto, que de otra manera podría no estar al alcance de cada entidad por separado;
- buscar economías de escala a través, por ejemplo, de la generación de una central de compras.

En suma, múltiples formas de colaboración o mutualización de servicios internos o externos, a veces sencillas y al alcance de la mano, en ocasiones más imaginativas, que permitan a entidades pequeñas acceder a recursos que, por sí solas, les resultarían inalcanzables o/y muy costosos.

Respecto a la estrategia global de colaboraciones, la primera dificultad es el cambio de mentalidad del concepto 'isla' al de 'faró'.

No existe una cultura común de colaboración entre organizaciones, ni siquiera en los aspectos más básicos como pueda ser compartir recursos elementales

Hay múltiples formas de colaboración que permiten a entidades pequeñas acceder a recursos que, por sí solas, resultarían inalcanzables

Es decir, permanecer en la convicción de que la entidad tiene sus especificidades y que compromete su singularidad si se asocia con otras. Esto hace que existan *"excesivas colaboraciones, pero pocas que sean estratégicas"*. Y en caso de llevarse a cabo, no suele ser *"con otras diferentes a la suya, para complementarse"*.

Teóricamente, la menor dimensión de las organizaciones debería favorecer estas colaboraciones: la necesidad y el margen para obtener beneficio son inversamente proporcionales al tamaño. Para llegar más lejos, es mejor ir acompañado. Y así, sería preferible comenzar a pensar en la misión como un faro que guía a nuestra entidad y también a muchas otras, con las que podemos hacer viajes juntos. En este sentido se mencionan ejemplos como el trabajo en red, utilizar experiencias de otras entidades en cuanto a sus modelos novedosos de gestión o la realización de análisis comparativos de buenas prácticas.

En definitiva, se trata de mantener colaboraciones de impacto. *"Si vamos solos el impacto es mínimo; al ir con otros se multiplica"*.

Teóricamente, la menor dimensión de las organizaciones debería favorecer las colaboraciones: la necesidad y el margen para obtener beneficio son inversamente proporcionales al tamaño

Visión global de necesidades

Hemos repasado las necesidades de las organizaciones del Tercer Sector desde diversos puntos de vista. Las conclusiones son coincidentes en muchos aspectos.

Es generalizada la convicción de que estamos en un momento de cambio y redefinición del rol y del tipo de intervenciones de las organizaciones sociales. La crisis económica y social está obligando a revisar muchas pautas de funcionamiento y, especialmente, las vías de financiación.

La dependencia de los fondos públicos sigue siendo la nota dominante. Esta característica general conlleva, con honrosas excepciones, una debilidad estructural del sector. Además, acaba viciando el propio comportamiento de las organizaciones sociales, especialmente de las PYMOS. La necesidad de la supervivencia obliga a centrarse en los proyectos subvencionables, olvidándose la gestión estratégica y, a menudo, la propia misión de la entidad.

A pesar de los avances, son muchas las organizaciones en las que la gestión dista de alcanzar los estándares considerados deseables. Esto se hace evidente en el caso de las organizaciones pequeñas, pero también en muchas medianas.

No son relevantes las iniciativas de apoyo a la creación de organizaciones sociales y otro tanto puede decirse del soporte que reciben en temas de gestión y organización. Casi la mitad del sector parece pensar que no existe oferta formativa suficiente (o adecuada) para sus necesidades.

En el sondeo realizado entre organizaciones sociales, hemos diferenciado tres niveles de necesidades.

En el caso de las necesidades de soporte en el funcionamiento de la organización, **no sorprende que la gestión de subvenciones resulte como el aspecto más importante.** Parece además ocupar un lugar prioritario en la atención que le prestan las organizaciones puesto que no se muestra como un ítem que precise especialmente de mejora. Cabe pensar que la gestión de subvenciones es un tema ya conocido y bien integrado en las organizaciones. Quizás porque es a esa gestión a la que se dedican casi todos los esfuerzos.

La medición de impacto es la figura que aparece como más deficitaria en el funcionamiento de las organizaciones, no en vano el 38,9% reconocen que no está cubierto en la actualidad, apuntándose claramente como un elemento que mejorar. En este espacio de mejora también aflora la gestión de las redes sociales y *community manager* y los servicios de tecnología. En la actualidad la presencia en redes sociales es gestionada desde el interior de las organizaciones (48,6%) y en cambio los servicios tecnológicos tienden a aparecer como un servicio externalizado (46,5%).

En el análisis de necesidades en el ámbito de los equipos de dirección, y estrechamente relacionado con la importancia dada a la gestión de las subvenciones, aparecen como **prioritarias la captación de recursos y la**

comunicación y sensibilización. En este contexto, la captación de recursos ocupa el principal espacio de mejora, al ser la vía para garantizar el desarrollo de la actividad de su organización.

Además de la necesidad de potenciar u optimizar la captación de recursos, la demanda de mejoras se dirige de una manera u otra a **fomentar la presencia social de la organización**, adaptarse o ajustarse al cambio social: gestión del cambio e innovación, comunicación y sensibilización y base social y participación.

Por último, las necesidades en el ámbito de los órganos de gobierno, reflejan la **importancia concedida por las organizaciones al espacio de la transparencia y de la ética y valores**, un espacio que sin embargo aparece bien cubierto, puesto que son los aspectos en los que menos se percibe la necesidad de mejorar.

En este ámbito de los órganos de gobierno se apunta a las fuentes y modelos de financiación y los procesos de planificación estratégica como espacios que fomentar.

El análisis, por tanto, confirma en buena medida las intuiciones previas. No obstante, nos permite cuantificar la magnitud de la necesidad de mejora en cada caso y, especialmente, en el caso de las PYMOS. A continuación, centramos los datos en este grupo, excluyendo las respuestas de las organizaciones de mayor tamaño.

El primer aspecto revelador es la detección de aquellos elementos que ni siquiera están cubiertos en las organizaciones (aquí no diferenciamos aunque la correlación con el tamaño parece obvia). La tabla siguiente recoge los diez supuestos que presentan, desde esta perspectiva, mayor necesidad de apoyo:

Necesidades no cubiertas			
Orden	Necesidades	%	Ponderadas
1	Medición de impacto	38,9	171,2
2	Estrategia tecnológica	29,2	108,0
3	Gestión del cambio e innovación	20,1	86,4
4	Habilidades directivas	18,1	74,2
5	Incidencia política	16,0	59,2
6	Conocimiento del contexto y tendencias	12,5	57,5
7	Base social y participación	11,8	56,6
8	Gobernanza y modelos organizativos	9,7	37,8
9	Fuentes y modelos de financiación	8,3	41,5
10	Formación	8,3	36,5

Si ponderamos por la importancia concedida a cada *ítem*, vemos que el orden no se altera significativamente. Nos queda así una primera guía de elementos especialmente necesitados de apoyo para un buen número de organizaciones.

En la ordenación de los conceptos definidos en función de la necesidad de mejora percibida por las organizaciones, el orden cambia de forma clara.

Las necesidades situadas en el “top-ten” de la tabla no sorprenden y vienen a ratificar ideas incorporadas de otras fuentes utilizadas a lo largo del capítulo.

La medición del impacto sigue ocupando el primer lugar, y la gestión del cambio asciende del tercero al segundo puesto.

Necesidades no cubiertas				
Orden	Necesidades	PYMOS	Pequeñas	Medianas
1	Medición de impacto	4,8	4,8	4,9
2	Gestión del cambio e innovación	4,7	4,6	4,8
3	Fuentes y modelos de financiación	4,7	4,6	4,8
4	Comunicación y sensibilación	4,6	4,7	4,6
5	Base social y participación	4,6	4,4	4,9
6	Redes sociales y <i>community manager</i>	4,4	4,6	4,2
7	Gestión de voluntariado	4,3	4,2	4,3
8	Procesos de Planificación Estratégica	4,2	4,4	4,1
9	Gestión de equipos y motivación	4,1	3,9	4,4
10	Servicios de tecnología	4,1	4,1	4,2
11	Transparencia	4,1	4,0	4,2
12	Habilidades directivas	4,1	4	4,1
13	Formación	4,0	3,8	4,2
14	Marco jurídico, normativa, operativa legal	3,9	4	3,9
15	Estrategia tecnológica	3,9	3,8	4,1
16	Gobernanza y modelos organizativos	3,9	3,9	3,9
17	Conocimiento del contexto y tendencias	3,9	3,8	4,0
18	Gestión de subvenciones	3,7	4,1	3,4
19	Incidencia política	3,7	4,1	3,4
20	Espacio físico	3,7	3,5	3,9

Sin embargo, otros conceptos situados muy arriba en la tabla anterior pierden varias posiciones en el *ranking*: estrategia tecnológica, habilidades directivas, incidencia política, conocimiento del contexto.... Este dato parece indicar que la debilidad constatada en dichos aspectos se debe posiblemente a la baja percepción de su necesidad.

De hecho, si ponderamos en función de la importancia que las organizaciones otorgan a cada uno de los conceptos, la clasificación sí que varía sustancialmente. La incidencia política y la estrategia tecnológicas ¡desaparecen del cuadro! Parece confirmarse que buena parte de las organizaciones no cubren tales acciones simplemente porque no lo perciben como necesario.

Habilidades directivas queda relegada a puestos inferiores. No tanto el conocimiento del contexto y tendencias del sector, que escala posiciones respecto al cuadro anterior.

Destaca también el bajo lugar que ocupan los epígrafes de gestión de subvenciones y gestión contable, jurídica, fiscal y laboral. Quizás, como se ha mencionado, porque las PYMOS las consideran razonable y suficientemente cubiertas. ¿Podría ser esta también la explicación del bajo puesto ocupado por la formación?

Necesidades no cubiertas				
Orden	Necesidades	PYMOS	Pequeñas	Medianas
1	Captación de recursos	27,2	27,0	27,3
2	Fuentes y modelos de financiación	24,1	23,9	24,2
3	Comunicación y sensibilación	23,9	23,7	24,1
4	Base social y participación	22,9	20,9	25,0
5	Transparencia	21,5	21,0	22,1
6	Medición de impacto	21,4	20,6	22,1
7	Redes sociales y <i>community manager</i>	20,8	21,4	20,1
8	Gestión de equipos y motivación	20,5	18,5	22,6
9	Gestión de cambio e innovación	20,1	19,6	20,7
10	Gestión de voluntariado	19,2	18,3	20,2
11	Conocimiento del contexto y tendencias	18,3	17,1	19,6
12	Procesos de Planificación Estratégica	18,3	18,9	17,6
13	Ética y valores	18,1	19,1	17,1
14	Marco jurídico, normativa, operativa legal	17,9	18,0	17,7
15	Servicios de tecnología	17,8	16,4	19,3
16	Formación	17,6	16,2	19,1
17	Gestión de subvenciones	17,5	18,4	16,5
18	Habilidades directivas	16,7	15,4	18,0
19	Gobernanza y modelos organizativos	15,2	15,2	15,2
20	Gestión contable, jurídica, fiscal y laboral	14,6	14,3	14,8

En todo caso, el cuadro es un buen exponente del **grado de importancia de las necesidades de las PYMOS en estos momentos. Las dos primeras posiciones son para captación de recursos y fuentes y modelos de financiación.** No hay sorpresa.

Sí merece destacarse que para las de mediano tamaño el segundo lugar lo ocuparía la preocupación por la base social y la participación, tanto si ponderamos la necesidad de mejora como si no.

La gestión del cambio pierde peso al matizarse en función de la importancia concedida, pero no así comunicación y sensibilización, que asciende un peldaño hasta el tercer puesto en importancia.

Para concluir este capítulo, podemos subrayar que el cambio de mentalidad, sobre todo en materia de financiación, no está resultando fácil.

Los problemas de financiación, la gran preocupación, no deberían oscurecer el foco principal, que ha de seguir situándose en la misión de cada entidad. **Mantener la esencia trabajando por la excelencia podría ser la frase resumen:** las mejoras en la profesionalización no deben implicar la pérdida del alma en el camino. Al contrario, **resolver mejor lo urgente ha de posibilitar que se dediquen recursos y atención creciente a lo importante.**

Y unas cuantas ideas fuerza emergen ya desde este análisis de necesidades:

- **Dentro del sector, la colaboración como estrategia de intervención, la necesidad de compartir recursos para ganar fuerza y ser más**

eficientes la apuesta por modelos colaborativos y de trabajo en red y la búsqueda de sinergias para compartir recursos se convierten en una senda eficaz y accesible para lograr más impacto.

- **Es obvia la necesidad de mayor implicación y participación de la ciudadanía y, de forma inseparable, de más atención a la comunicación de las organizaciones.**

Sólo podrá conseguirse todo lo anterior si se cuenta con equipos cualificados y motivados, debidamente formados para la dirección y la gestión de personas y de entidades. Como señalaba una de las personas entrevistadas, *"lo que prima por encima de todo son las personas, la profesionalización y la ilusión"*.

Muchas de estas entidades, pequeñas y medianas, necesitan apenas una oportunidad, un pequeño impulso externo para encontrar su lugar de impacto y valor añadido en lo motivador: especializarse en un campo determinado, fortalecer su comunicación, crear equipos de trabajo potentes y motivados y aprovechar al máximo su inteligencia colaborativa.

Por ello, **serían deseables iniciativas que proporcionen una palanca a las entidades sociales, que favorezcan ese apoyo, y les permita superar el nivel de supervivencia para llegar más lejos.**

Existen experiencias en esa dirección, bien valoradas y con gran éxito. A algunas de ellas dedicaremos ahora cumplida atención.

4. EXPERIENCIAS RELEVANTES



4.1. Experiencias en España

4.1.1. Algunos ejemplos

La exposición ofrecida hasta el momento, se han mostrado necesidades de las PYMOS y se ha señalado que la oferta existente de programas de apoyo es escasa o deficiente. Pero sería injusto no reconocer que existen abundantes iniciativas, más o menos relevantes, más o menos exitosas, en mayor o menor medida conocidas, que están realizando una gran labor.

Por ello, se presentan a continuación algunas experiencias concretas que se orientan en la línea de dar apoyo a organizaciones pequeñas y medianas. La selección no pretende ser exhaustiva, sino mostrar diferentes aproximaciones, distintos modelos, con elementos convergentes en el objetivo citado. Más que un inventario de la oferta disponible, se trataría de mostrar ejemplos de buenas prácticas, en las que encontramos mucho que aprender y que extender. Comenzamos con algunas experiencias que se desarrollan en España.

Siguiendo el enfoque del estudio, los criterios establecidos para la selección de estas experiencias implican que su objetivo se centre en fortalecer, mejorar o acompañar procesos de gestión transversales, que se dirijan a organizaciones pequeñas o medianas y que impliquen algún grado de colaboración entre diferentes entidades. Por lo tanto, se abordan iniciativas dirigidas a la mejora de la gestión de las entidades sociales para su crecimiento, profesionalización y sostenibilidad.

Dentro de la diversidad de las experiencias y de las soluciones que proponen, se pueden agrupar en tres categorías, según el modelo de respuesta:

- Programas para el fortalecimiento del sector social.

Se trata de programas integrales que cubren las principales necesidades a través de una combinación de herramientas que pretenden abarcar los aspectos clave de la gestión organizativa. Suelen estar impulsadas y financiadas por Fundaciones con recursos propios y cuya misión es respaldar el trabajo de las organizaciones sociales.

Es una interesante solución, que presta apoyo a pequeñas y medianas entidades y que cuenta con ejemplos ilustrativos que están funcionando con éxito en el panorama actual del sector social.

- Iniciativas para la búsqueda de sinergias.

Se agrupan aquí una serie de servicios que ofrecen la posibilidad de compartir recursos y generar economías de escala. Pueden surgir por iniciativa de las propias entidades sociales o de sus plataformas o redes, aunque no alcanzan a calificarse como frecuentes.

Existen muchas iniciativas de apoyo a las PYMOS que están realizando una gran labor

Las experiencias existentes pueden catalogarse en tres grupos: programas para el fortalecimiento del sector social, iniciativas para la búsqueda de sinergias e incubadoras de emprendimiento social

- Incubadoras de emprendimientos sociales.

Merece una especial atención la referencia al modelo del “emprendimiento social”, emergente con gran fuerza en los últimos años. Aunque esta tendencia solo la hemos considerado tangencialmente, está interactuando con el Tercer Sector tradicional, ejerciendo como una fuerza dinamizadora de cambio y transformación para el propio sector. Ese diálogo entre los modelos tradicionales del Tercer Sector y el paradigma emergente del emprendimiento social, con su propia complejidad y ambivalencia, está llamado a ser uno de los campos de debate, trabajo y generación de cambio en los próximos años.

Repasamos a continuación, esquemáticamente, las experiencias seleccionadas, de cualquiera de estos tres grupos recién descritos.

- **Más Social**

Más Social es un programa dirigido a las entidades sociales, a las que ofrece recursos, medios y estrategias que les ayuden a optimizar su gestión, y de forma prioritaria, su captación de fondos, con el objetivo de promover un modelo de acción social económicamente sostenible.

Más Social ofrece recursos, medios y estrategias que ayuden a optimizar la gestión, y de forma prioritaria, la captación de fondos

- La oferta de servicios abarca las opciones de: contratación de un profesional de apoyo para tareas directivas durante un año; un extenso programa formativo integral de habilidades directivas y de gestión; la implementación de páginas web y la consultoría estratégica y de captación de fondos. Se completan estas opciones con apoyo económico a proyectos sociales, formación en transparencia, relaciones con empresas, etc.
- Impulsado, promovido, financiado y liderado por la Fundación Barrié, contó inicialmente con el apoyo de la Fundación de PwC y actualmente participan como socios colaboradores la Fundación Roviralta y la empresa Edisa, S.A.
- Su objetivo inicial son las entidades sociales de Galicia, principalmente las de pequeño y mediano tamaño. Para participar es preciso superar un proceso de selección a través de una convocatoria de los diferentes servicios que ofrece. Apuesta por replicar el modelo en el resto del territorio español.

Más información en

www.fundacionbarrie.org/mas_social

- **Talento Solidario**

El *Programa Talento Solidario* está dirigido a impulsar y dinamizar la profesionalización del sector no lucrativo a través del fortalecimiento interno de las entidades, mediante la incorporación de talento y fomentando la innovación y el trabajo colaborativo en el sector.

El Programa Talento Solidario apoya proyectos innovadores y sostenibles y les facilita la participación de los profesionales adecuados

- En este programa se seleccionan proyectos innovadores de organizaciones del Tercer Sector que persigan mejorar su sostenibilidad, eficiencia e impacto, y en general su capacidad de transformación social. Además, se buscan buenos profesionales que puedan ponerlos en marcha, ya sea con una contratación laboral o facilitando servicios de consultoría.
- El programa es iniciativa de la Fundación Botín, que además lo financia.
- Se dirige a entidades sin ánimo de lucro que cumplan una serie de requisitos para ser objetivo del programa. En general, entidades pequeñas o medianas, en las que se apoyan proyectos estratégicos o innovadores que resulten sostenibles.

Más información en

www.fundacionbotin.org/talento-solidario/talento-solidario-ht-ml

• **Grupos compartir**

Este proyecto se inspira en el movimiento Smart CSOs. Nace con la intención de crear un espacio de aprendizaje, confianza y experimentación entre un pequeño grupo de organizaciones que comparten una visión sobre el proceso de cambio sistémico en el que estamos inmersos y sobre la necesidad de aplicar y experimentar nuevos modelos de organización e intervención. Se trata de entidades sociales con especializaciones y enfoques diversos, como la educación, atención a las personas sin hogar, medioambiente y sostenibilidad... Se aplica un modelo de Alianza Social Multisectorial con intención de desarrollar un nuevo enfoque integrado para el análisis y la solución de problemas sociales complejos.

- El proyecto cuenta con la participación de la Fundación Tomillo, CONAMA, ECODES, RAIS y HAZLOPOSIBLE. Está financiado por el Programa de Ciudadanía Activa del Mecanismo Financiero EEA2009-2014 con fondos de los gobiernos Noruego, de Islandia y Liechtenstein.
- Desde la óptica del aprendizaje-acción, se combina un proceso de reflexión y aprendizaje acerca de sus propias organizaciones con una aplicación práctica sobre proyectos concretos.
- Es una iniciativa limitada a las organizaciones que lo conforman y mantiene además la voluntad de generar un modelo replicable para otros ámbitos u otras organizaciones. Por otra parte, el proyecto piloto, Barrios Sostenibles, cuenta con un amplio número de actores implicados.

Producto de este proceso, el *Grupo Compartir* ha elaborado una guía de gran interés por su contenido de visión sistémica de cambio organizacional: "Experiencias de un cambio sistémico: Factores clave para la reflexión y la acción colaborativa".

***Grupos Compartir* nace con la intención de crear un espacio de aprendizaje, confianza y experimentación entre un pequeño grupo de organizaciones que comparten una visión sobre el proceso de cambio y la necesidad de aplicar y experimentar nuevos modelos de organización e intervención**

Más información en

www.gruposcompartir.org

- **Hazloposible**

Hazloposible es una organización que trabaja para impulsar de manera innovadora la interacción y la participación de la sociedad en causas solidarias, sobre todo a través del uso de las nuevas tecnologías. En su momento fue pionera en el impulso del uso de las TIC en el sector y generó diversos proyectos que a modo de incubadora de intra-emprendimiento han ido siguiendo diferentes trayectorias.

- Lidera numerosos proyectos que favorecen el encuentro de entidades sociales, facilita la conexión con empresas y cuenta con varias webs destinadas a promover, siempre dentro del Tercer Sector, el empleo, la búsqueda de financiación, servicios gratuitos de consultoría o el voluntariado, incluido el Voluntariado Corporativo.
- Su financiación es casi al 60% privada y en un 30% pública (los fondos propios apenas superan el 10%), y en especial cuentan con alianzas y colaboraciones con plataformas, redes y partenariado (económico o en especie) con empresas privadas.

Más información en

www.hazloposible.org

- **Fundación GMP**

La *Fundación GMP* desarrolla acciones dirigidas al apoyo directo a instituciones que trabajan en el ámbito de la Discapacidad Intelectual y del Daño Cerebral Adquirido. En el año 2010 inicia una nueva línea estratégica con la puesta en marcha del curso "Habilidades Directivas para profesionales de entidades de DI y DCA: Planificación, Fundraising y Comunicación" a través de una colaboración con otras entidades: Plena Inclusión Madrid (antes Feaps Madrid) y con la Asociación Española de Fundraising.

El contenido del primer curso se diseñó en base a los resultados de un cuestionario de detección de necesidades de formación al que contestaron 44 entidades de este ámbito de intervención.

El objetivo fundamental de esta iniciativa es el de fortalecer las capacidades de las organizaciones a través del acceso a una formación de calidad en la gestión de sus entidades y en la búsqueda de recursos.

El programa de formación se centra en las temáticas de la organización y planificación, captación de fondos y comunicación, precisamente algunas de las necesidades detectadas de manera coincidente en este estudio.

***Hazloposible* trabaja para impulsar la interacción y la participación de la sociedad en causas solidarias con varias webs destinadas a promover el empleo, la búsqueda de financiación o servicios gratuitos de consultoría o voluntariado**

En la actualidad el programa va por la 7ª edición y ya se han formado más de 200 profesionales. La *Fundación GMP* subvenciona el 80% del valor de la formación. El 20% restante deben aportarlo los profesionales o las organizaciones de las que proceden.

Más información en:

www.fundaciongmp.org

• **Programas de Emprendimiento Social**

El modelo de emprendimiento social es, en su origen, más cercano al modelo de las start-up tecnológicas y a los ámbitos de la inversión social. Pero, cada vez con mayor frecuencia, su territorio y el de las organizaciones sociales convencionales se entremezclan y fusionan en lo que debería ser un mutuo aprendizaje, aprovechando y complementando las capacidades y fortalezas de ambos entornos.

En los últimos años, este nuevo entorno ha merecido una atención creciente de instituciones, empresas y financiadores, en ocasiones en detrimento del apoyo a las actividades más tradicionales del Tercer Sector.

Hay cuatro características del entorno del emprendimiento social relevantes en el contexto de este estudio:

- En primer lugar, se caracteriza por impulsar la innovación en el ámbito social, por la búsqueda de nuevas respuestas y modelos crecientemente ajustados al proceso de cambio global, poniendo en cuestión las formas y miradas tradicionales de acción.
- En segundo lugar, se tiende a enfocar el emprendimiento en el marco de un modelo de negocio que lo haga sostenible y escalable, lo cual implica una actividad generadora de ingresos. Este es una de los principales frentes diferenciales con el Tercer Sector, que mayoritariamente actúa en un entorno y con poblaciones en los que la atención es asistencial, en servicios en los que no cabe fácilmente un modelo de ingresos o negocio.

No obstante, en este diálogo emergen modelos híbridos y se produce también un reconocimiento de la necesidad de emprendimientos sociales basados únicamente en filantropía y donación. Sin duda, este diálogo público y colectivo será central en los próximos años, y muy importante para el futuro de la acción social en nuestro país.

- En tercer lugar, los programas de emprendimiento social se dirigen a organizaciones pequeñas y medianas, en fase de creación, consolidación o escalado.
- Y, por último, aunque de manera en parte dispersa, irregular, descoordinada y con calidad y éxito muy desiguales, el entorno del emprendimiento social ha ido desarrollando un modelo de apoyo a las pequeñas organizaciones con un conjunto de actividades y servicios: viveros, incubado-

Hay un diálogo creciente entre el Tercer Sector tradicional y el emprendimiento social

Emergen modelos híbridos y se produce también un reconocimiento de la necesidad de emprendimientos sociales basados únicamente en filantropía y donación

ras, espacios de *co-working*, ofertas de formación y contenidos, premios, mentorías, plataformas on-line...

La dificultad de diferenciar entre el ecosistema general de emprendimiento y el específico de emprendimiento social, y la falta de articulación y diálogo, incluso la desconfianza, entre las instituciones tradicionales del Tercer Sector y este ecosistema emergente, constituyen dos barreras importantes en el potencial trabajo de fusión y colaboración de estos dos ámbitos. En todo caso, parece muy interesante observar los procesos y modelos generados en el entorno del emprendimiento social para imaginar alternativas con los que dar respuesta a las necesidades de las PYMOS.

El modelo de “incubación” permite una mirada rápida y sencilla, aunque también necesariamente simplificadora, de algunos ejemplos en el ámbito del emprendimiento. La incubación de proyectos puede aplicarse a diferentes momentos y básicamente consiste en generar un ecosistema idóneo para que el emprendedor social encuentre un espacio a la hora de estimar su viabilidad, evaluar sus capacidades y desarrollar, desde su inicio, un proyecto con significación social y con perspectivas de crecimiento.

Este sistema se ha aplicado tanto desde la administración pública en sus diferentes niveles, como desde el mundo empresarial y el académico. En muchas ocasiones la iniciativa emprendedora nace por impulso de un colectivo de personas aisladas, no vinculada institucionalmente ni a administración ni a gran empresa. En unos casos, el foco puede centrarse en el impacto social, en el emprendimiento de pequeña escala o de autoempleo; en otros, el peso está más orientado a la sostenibilidad económica, el modelo de negocio y la escalabilidad.

4.1.2. Elementos comunes

En todas estas iniciativas, dentro de su diversidad, pueden encontrarse algunos elementos comunes como los siguientes:

- No realizan directamente proyectos sociales, sino que apoyan en la gestión a quienes los realizan.
- Suelen requerir una financiación y soporte de un conjunto de instituciones, que tanto por su *expertise* como por su capacidad financiera o su posicionamiento en el sector, permiten agrupar los elementos necesarios para asegurar su impacto.
- Se centran en aspectos clave para las organizaciones, como líneas estratégicas que afectan a toda la organización, las capacidades de dirección y gestión o soluciones innovadoras.
- Persiguen, como requisito para participar, la continuidad en el proceso de profesionalización tras la experiencia. No pretende ser un apoyo puntual, sino de medio plazo para la sostenibilidad de la entidad.

El entorno del emprendimiento social ha ido desarrollando un modelo de apoyo a las pequeñas organizaciones con un conjunto muy amplio de actividades y servicios

La incubación de proyectos consiste en generar un ecosistema idóneo para que el emprendedor social encuentre un espacio para la viabilidad de sus iniciativas

En todas estas iniciativas, dentro de su diversidad, pueden encontrarse algunos elementos comunes

- Consecuentemente, piden un compromiso a sus participantes o beneficiarios.
- La interacción entre los que formen parte de la experiencia y la creación de redes y sinergias es un valor fundamental.
- Aspiran a la transferencia, especialmente, a través de la medición del impacto de su inversión en las entidades.
- Adoptan, en su mayoría, un enfoque sistémico, es decir, se abordan los problemas y necesidades como parte de un todo, no aisladamente.

Desde este suelo común se construyen diferentes soluciones según cada enfoque, a distintas necesidades como las que se han ido desgranando a lo largo de este estudio.

Exponemos a continuación un esquema de las necesidades planteadas en nuestra matriz inicial, identificando cuáles consideramos que quedan cubiertas más típicamente por cada uno de los tres tipos de experiencia que se definían más arriba.

TIPOS DE NECESIDADES	TIPOS DE EXPERIENCIAS		
Necesidades de la organización en el ámbito del gobierno	FORTALECIMIENTO	SINERGIAS	INCUBADORAS
Domínio del contexto y tendencias globales en el plano social		X	
Marco jurídico, normativa, operativa legal			X
Gobernanza y modelos organizativos	X		
Procesos de Planificación estratégica	X	X	X
Fuentes y modelos de financiación	X		X
Ética, valores, transparencia	X		
Necesidades en el ámbito de los equipos de dirección	FORTALECIMIENTO	SINERGIAS	INCUBADORAS
Gestión de equipos y comunicación interna	X	X	X
Innovación y gestión del cambio	X	X	X
Gestión de voluntarios y profesionales	X	X	
Base social y participación	X		
Captación de recursos	X		X
Comunicación externa y sensibilización	X	X	
Estrategia digital	X	X	X
Incidencia política		X	
Trabajo en red y alianzas	X	X	X
Necesidades servicios y actividades de soporte en funcionamiento de la organización	FORTALECIMIENTO	SINERGIAS	INCUBADORAS
Espacio físico (oficina y servicios)		X	X
Gestión contable, jurídica, fiscal y laboral			X
Gestión de subvenciones			
Servicios de tecnología	X	X	X
Facilitación de procesos participativos y colaborativos		X	X
Evaluación de impacto	X	X	X

Del cuadro anterior podemos inferir que los programas para el fortalecimiento del sector social, ponen principalmente el foco en las necesidades del ámbito del equipo de dirección y, en parte, también de los órganos de gobierno. En concreto, ofrecen habitualmente:

- Capacitación a las entidades en los conocimientos necesarios para la apertura de nuevas oportunidades.

Tabla 4.1. Necesidades atendidas preferentemente por los diversos tipos de experiencias.

Elaboración propia

- Formación en las materias clave como estrategia, captación de fondos, comunicación y gestión de equipos.
- Adquisición de habilidades, incidiendo en la presentación de proyectos y de carácter 'comercial'.
- Apoyo con prestación de servicios, ya sea de consultoría de *coaching*, para acompañar los procesos internos de gestión del cambio.
- Apoyo mediante la contratación de un profesional gestor para que la entidad cuente con recursos adicionales que aseguren el impacto del programa.

Los servicios y recursos que se comparten a través de las iniciativas de búsqueda de sinergias se centran especialmente en algunos de los aspectos de soporte para el funcionamiento de la organización, con servicios como:

- uso de espacios de co-working y salas de reuniones o formación;
- servicios tecnológicos, como páginas web;
- comunicación entre entidades;
- buenas prácticas;
- ejemplos de su modelo de gestión;
- medición de impacto;
- gestión de redes y espacios colaborativos de trabajo.

Por último, el modelo de incubadora del emprendimiento social cubre, normalmente de manera más completa que el anterior pero durante menos tiempo, las necesidades para el funcionamiento, en particular:

- un espacio físico para trabajar y de networking para un mejor análisis del contexto y para generar posibles sinergias entre emprendedores;
- acceso a formación específica para la puesta en marcha de proyectos, tanto de diseño como de evaluación, financiación, jurídica y sobre todo de carácter estratégico;
- posibilidad de contar con mentores especializados;
- acceso a contactos de posibles inversores o plataformas.

En todo caso, aunque predomine una temática en la que se pone especialmente el acento, los tres modelos de experiencias tienen una visión integral de cobertura de necesidades en los diferentes ámbitos de gestión. Como refleja el cuadro anterior, distribuyen sus esfuerzos entre muchos factores y aspectos, para garantizar su impacto y su objetivo de sostenibilidad.

Si hacemos una lectura 'horizontal' del citado cuadro - desde la perspectiva de las necesidades -, llama la atención que las que resultan, en general, menos cubiertas son las "higiénicas", las básicas para la supervivencia de las entidades (legales, contables, fiscales o gestión de subvenciones). Lo urgente absorbe el trabajo interno y se busca fuera en menor medida. Por el contrario,

Las iniciativas de búsqueda de sinergias se centran especialmente en aspectos de soporte para el funcionamiento de la organización

El modelo de incubadora del emprendimiento social cubre de manera muy completa, pero durante un tiempo, las necesidades para el funcionamiento ordinario

las más cubiertas poseen el denominador común de ser aspectos clave para generar nuevos escenarios de valor, como planificación estratégica, innovación, mundo digital, trabajo en red o medición de impacto. Lo importante.

4.2. Experiencias internacionales

El ámbito internacional de las instituciones que integran, coordinan y articulan relaciones y servicios en el ámbito de las organizaciones no lucrativas, organizaciones sociales o del Tercer Sector, es complejo y de gran amplitud. No es nuestro objetivo hacer un análisis exhaustivo, como tampoco lo hemos hecho en el caso de las experiencias en España.

Una línea de trabajo interesante y relevante podría ser el análisis, divulgación e impulso de la presencia de las organizaciones de nuestro país en redes y estructuras internacionales. Asumiendo la diversidad cultural y los diferentes enfoques históricos, normativos y sociales relacionados con las organizaciones sin ánimo de lucro y otros conceptos vinculados (la solidaridad, la filantropía, los servicios sociales...), los procesos de convergencia, colaboración y sinergias entre redes y entre organizaciones concretas se están acelerando en los últimos años, dando lugar a movimientos y experiencias interesantes e inspiradoras.

Podríamos destacar organizaciones más formales, como la EVPA o CONCORD, o movimientos más alternativos como Smart CSOs o la red de ciudades en transición. También experiencias como PeopleonAid, recientemente reconvertida en CHS Alliance, más centrada en ofrecer servicios y recursos, especialmente en temas de recursos humanos de organizaciones de ayuda humanitaria. Y estos son sólo algunos ejemplos del complejo tejido de interacciones que está emergiendo en el ámbito internacional...

Pero, como acabamos de hacer en el epígrafe anterior, nos limitaremos a recoger algunas experiencias interesantes en línea con los objetivos de nuestro estudio, que pueden aportarnos ideas que reproducir en nuestro país. Hemos seleccionado, desde esa perspectiva, tres organizaciones de Francia, Estados Unidos e Inglaterra: *Fondation de France*, *Council of Foundations* y *Small Charities Coalition*.

- **Fondation de France**

Fondation de France es una institución creada en 1969 con la misión de ayudar a realizar proyectos filantrópicos, educativos, científicos, sociales o culturales, y que dan asistencia a personas y familias en dificultad. Actúa en áreas de interés público, como la solidaridad, la infancia, la salud, la investigación médica, la cultura o el medio ambiente.

Una de las principales funciones de *Fondation de France*, especialmente en su origen, es actuar como canalizadora de la solidaridad

Una línea de trabajo interesante podría ser el análisis e impulso de la presencia de las organizaciones de nuestro país en redes y estructuras internacionales

La *Fondation de France* actúa como canalizadora de solidaridad y ofrece un conjunto de servicios de apoyo a organizaciones, especialmente pequeñas y medianas

de la ciudadanía. En las grandes catástrofes humanitarias actúa como “paraguas” de las diferentes organizaciones, lanzando una campaña de captación de recursos para la emergencia concreta, evitando la imagen de “competencia” entre las organizaciones de ayuda humanitaria y proyectando un mayor nivel de confianza a los donantes.

Esa financiación se asigna, a través de un Comité, a los proyectos de organizaciones que están desarrollando su labor en el terreno. La *FdF* también gestiona otro tipo de donaciones privadas (legados, donaciones de seguros de vida...) realizadas por individuos y empresas, grandes y pequeñas. Una parte importante de estas donaciones se canalizan hacia proyectos de proximidad (trabajan en el ámbito local).

Un comité de expertos selecciona los proyectos que se financian. Una vez adjudicada la financiación para un determinado proyecto, se lleva a cabo una labor de vigilancia y seguimiento del mismo. Además, todo el conocimiento, las lecciones aprendidas (mejores prácticas) se ponen a disposición del público, ya sea en forma de publicaciones web, simposios profesionales, o conferencias. Por último, cuando el proyecto finaliza, se aborda una evaluación colectiva del mismo.

Pero su labor no se limita a la captación de fondos y canalización de esta financiación. A lo largo de los años ha ido acumulando un importante conocimiento que se ha estructurado en un conjunto de servicios de apoyo a organizaciones, especialmente pequeñas y medianas, tales como servicios de gestión contable, financieros, fiscales y jurídicos. De hecho, ofrecen un programa de acompañamiento desde el momento de la creación de una fundación, apoyo en la búsqueda de financiación y diversos programas de formación y servicios.

Una parte de su acción está orientada a promover la profesionalización de la filantropía y un entorno legal y fiscalmente favorable para estas actividades.

La *FdF* no recibe ningún tipo de financiación pública y, por lo tanto, lleva a cabo todas sus acciones gracias a sus donantes privados. La parte principal de sus ingresos, entorno al 70% proviene de las donaciones y los legados. El patrimonio gestionado de las fundaciones “protegidas” representa también una parte importante de su presupuesto. Y finalmente, la Fundación cuenta con la rentabilidad de su propio patrimonio que completa sus fuentes de ingreso.

Más información en

www.fondationdefrance.org

• **Small Charities Coalition**

La *Small Charities Coalition* fue creada en el 2008. Su misión es ayudar a las pequeñas organizaciones benéficas en su profesio-

La *Small Charities Coalition* tiene como misión ayudar a las pequeñas organizaciones benéficas en su profesionalización

nalización, para que sus órganos de gobierno (patronos y miembros de juntas directivas), el personal y los voluntarios de pequeñas organizaciones benéficas puedan acceder a las habilidades, las herramientas y la información que necesitan para seguir adelante y, podemos decir con juego de palabras, hacer mejor lo que mejor saben hacer.

La SCC entiende por “pequeña entidad benéfica” a aquellas organizaciones (estén registradas o no) cuyos ingresos anuales sean inferiores a un millón de libras (£).

Para conseguirlo:

- proporcionan servicios con los que construir habilidades y mejorar la confianza.
- facilitan el acceso a la información y recursos a través de su página web, su boletín mensual y medios y redes sociales.
- trabajan en colaboración con otras organizaciones para mediar formación asequible.
- ofrecen un servicio de soporte por correo electrónico y teléfono.
- facilitan el contacto y la búsqueda de profesionales a través del servicio “*Trustee Finder*” y los eventos “*speed-recruiting*”.
- proporcionan una voz y la representación de pequeñas entidades benéficas a nivel nacional.

Además de servicios técnicos y de asesoramiento, median hacia la formación asequible, facilitan la búsqueda de profesionales y proporcionan voz a las pequeñas organizaciones

Ampliamos el detalle de algunos de sus servicios:

- Intercambio de habilidades y orientación (“*Skills sharing & mentoring*”). El objetivo de este servicio es poner en contacto a pequeñas entidades benéficas con individuos que deseen ayudarlas, ya sea a través de una oferta de financiación o trabajando en una revisión estratégica en su conjunto. Las entidades benéficas también están llamadas a compartir sus habilidades y conocimiento con individuos u otras entidades. SCC gestiona la búsqueda del individuo colaborador (si es una entidad) y de la entidad (si es un individuo), pone en contacto a ambas partes, monitorea y respalda el acuerdo y, finalmente, lo evalúa. SCC presta este servicio de manera gratuita.
- “*Trustee matching*”. Este servicio, también gratuito, trata de facilitar un intercambio de experiencias y conocimiento. En esta ocasión, el servicio está orientado únicamente a administradores de entidades benéficas.
- “*Trustee Speed-Recruiting*”. Este servicio pretende ser una herramienta para que pequeñas entidades benéficas puedan reclutar los gestores que necesitan. SCC organiza de manera gratuita una sesión en la que cada entidad se entrevista durante 5 minutos con personas interesadas en formar parte de su plantilla. Al finalizar, cada participante escribe en una nota el nombre del individuo o entidad en

la que está interesado. En caso de coincidir, SCC pone en contacto a ambas partes.

- En colaboración con *Do-it*, SCC ofrece un buscador de vacantes ("*Trustee Finder*"). En él se pueden encontrar las ofertas disponibles en distintas entidades.
- Recursos online ("*Free Governance Online Resources*"). En la página web del SCC se puede encontrar una serie de materiales gratuitos y abiertos destinados a servir de guía o consulta para la gerencia corporativa de entidades.

La SCC opera también con financiación privada. Por un lado, ingresos derivados de los recursos generados por sus inversiones y patrimonio así como, en los últimos años, de sus propios servicios. Por otro, el que más ingresos proporciona (más de un 80% del total), los donativos de diverso tipo que recibe, que además mayoritariamente son fondos de libre disposición (no vinculados a la realización de proyectos o acciones específicas).

Más información en

www.smallcharities.org.uk

• **Council of Foundations**

El inicio del *Council of Foundations* se fecha en el 2 de enero de 2008 como compañía, y el 14 de febrero de 2008 como organización benéfica.

La misión del *Council of Foundations* es ofrecer la oportunidad, el liderazgo y las herramientas necesarias que precisan las organizaciones filantrópicas para ampliar, mejorar y sostener su capacidad de promover/fomentar el bienestar común.

El *CoF* cree

- que la filantropía desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de la sociedad civil y la construcción de comunidades prósperas;
- que el intercambio de conocimientos mejorará el impacto en las fundaciones;
- que las donaciones benéficas sirven para promover el bien común, contribuyendo a una sociedad civil activa.

El *CoF* opera como una corporación sin ánimo de lucro, con apoyo público. Desde Nueva York, extiende su ámbito geográfico de actuación a Estados Unidos y al resto del mundo.

Entre los servicios prestados por el *CoF* podemos destacar los siguientes:

- Recursos. Esta sección cuenta con prácticas legales, documentos de muestra y recursos externos que intentan ayudar a donantes y fundaciones en una gran variedad de temas: Incidencia y *Lobbying*; Gobernanza; Liderazgo

La financiación del *CoF* se basa principalmente en las cuotas de afiliación y en ingresos por servicio, pero tiene también apoyo público

(CEO) y Desarrollo; Gestión de Desarrollo; Donaciones de desastres; Diversidad e inclusión; Ética y Responsabilidad; Responsabilidad de gastos; Gestión financiera; Ciclo de vida de la fundación; Gestión de la Fundación; Gestión de los fondos; Donaciones internacionales; Gestión de subvenciones; Impacto de las inversiones; Políticas de inversión y gasto; Comunicaciones de marketing; Las subvenciones no monetarias; Asociaciones y Colaboración; Becas; Auto-Negociación; Declaración, Auditoría y requisitos de divulgación pública. Algunos de estos temas solo están disponibles para miembro del Council.

- Intercambio de Filantropía ("*Phiplanthropy Exchange*"). Este servicio trata de facilitar un intercambio de experiencias y conocimiento. Para acceder al mismo es necesario disponer de un perfil registrado.
- Políticas Públicas ("*Public Policy*"). El CoF tiene un equipo destinado a "*crear un entorno en el que la filantropía puede prosperar mediante la promoción de políticas que permiten que el sector filantrópico permanezca dinámico e integrador, innovador y eficaz*".

Ofrece varios servicios:

- "*Engage*" en el que trata de involucrar a miembros del CoF con servidores públicos;
- "*Educate*" se dedica a asesorar en materia legal;
- "*Facilitate*" destinado a las asociaciones público-filantrópicas y al intercambio de conocimientos y a la generación de ideas.
- El CoF lleva a cabo distintos eventos a lo largo del año (presenciales y *on line*) en los que trata las cuestiones anteriores.

En el conjunto de programas e iniciativas, destaca especialmente el "*Career Pathways*", un programa de liderazgo de 12 meses que prepara a los candidatos de diversos orígenes para competir por ganar posiciones como líderes filantrópicos.

La financiación del *Council of Foundations* se basa principalmente en las cuotas de afiliación y en ingresos por servicios. Pero, a diferencia de las anteriores, tiene también un apoyo público.

Más información en

www.cof.org

Recapitulación

La necesidad de apoyar al tejido de organizaciones sociales de menor tamaño es un diagnóstico mayoritariamente compartido. Por ello, ya han emergido iniciativas, especialmente en los últimos años, con diferentes formatos, modelos y prestaciones que se orientan hacia ese objetivo. Tanto en España como en otros países.

Esas experiencias, a pesar de su diversidad, muestran una serie de elementos comunes que pueden orientar el camino que conviene seguir en el futuro. Nos **encontramos ante iniciativas que no realizan directamente proyectos sociales, sino que apoyan en la gestión a quienes los realizan.**

Se centran en aspectos clave para las organizaciones, **reforzando la profesionalidad con vocación de sostenibilidad.** La cooperación, la búsqueda de sinergias y la creación de redes son constantes generalizadas.

En algunos casos obtienen recursos de los servicios prestados y de las cuotas de sus afiliados, aunque siempre requieren una financiación externa, con donativos estables para garantizar su funcionamiento. **Se requiere de un impulso y un compromiso por parte de entidades dispuestas a apoyar y financiar estos programas. Es posible desarrollar mecanismos de ingresos complementarios** y también la búsqueda de financiación pública en España o en Europa; sin embargo una característica transversal a estas experiencias es el compromiso de financiación por parte de entidades promotoras de la iniciativa.

Las experiencias extranjeras citadas muestran un esquema global mucho más ambicioso que el atomizado español. Aparece así la **oportunidad de una mejor coordinación, orientación y complementariedad de las iniciativas emergentes:** desde un punto de vista de comunicación para facilitar el acceso a las PYMOS, pero también desde un punto de vista de trabajo conjunto para ofrecer complementariedad, itinerarios sinérgicos, y un análisis conjunto de las necesidades no cubiertas.

Hemos visto tres modelos de organización muy diferentes, en los que pueden encontrarse **propuestas muy interesantes para desarrollar en el contexto del Tercer Sector en nuestro país.** Puede resaltarse, por ejemplo, en el caso de **FdF** y de **SCC**, la canalización de recursos de otras entidades financiadoras para fortalecer, de manera coordinada y sindicada, un conjunto de recursos y servicios de apoyo a las organizaciones sociales de menor tamaño y orientadas a la acción directa.

En el caso de la **FdF**, es muy interesante el modelo de “paraguas” que implica la figura de la “fundación protegida”. En **SCC**, destaca la fuerte apuesta por los órganos de gobierno para las pequeñas organizaciones. Y en el caso del **CoF**, sobresalen los programas de intercambio y la apuesta por crear un programa de liderazgo específico para el sector filantrópico.

Por último, con carácter general, **parece necesario explorar las oportunidades de interacción entre el ámbito de las PYMOS y el del emprendimiento social.**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



5.1. Necesidad y necesidades

- Necesidad de las PYMOS

Si el Tercer Sector es importante en nuestra sociedad, cuantitativa y cuantitativamente, lo es de forma especial el tejido de las que hemos denominado PYMOS. Las organizaciones sociales de menor tamaño permiten como ninguna otra la expresión de necesidades emergentes de la sociedad civil y la propia participación de esta en su solución. Los colectivos pequeños, alejados (física o mediáticamente) del centro de las preocupaciones, se encuentran en especial riesgo de exclusión: no solo socialmente, sino en la propia atención y seguimiento por parte de las grandes organizaciones y de las Administraciones Públicas. Las PYMOS garantizan que no caiga un velo sobre esas realidades.

Las PYMOS, además, son cauce habitual para la innovación y los planteamientos originales. De la misma forma que pequeñas iniciativas empresariales se convierten en cuna de nuevas empresas innovadoras, las PYMOS resultan muchas veces ejemplos de formas diferentes de hacer las cosas. En las grandes organizaciones, dada su mayor estructura, los cambios pueden encontrar mayores dificultades.

- Profesionalización

Existe una coincidencia generalizada de que el sector ha acometido grandes progresos en la profesionalización de su trabajo. Pero también que queda mucho por hacer. Especialmente en tiempos de crisis y de cambio general, las PYMOS son el ejemplo vivo de que lo urgente no deja tiempo para lo importante.

La mayor parte de las organizaciones más pequeñas no están abordando sino las necesidades más esenciales, tales como cumplir los mínimos legales y aspectos básicos de funcionamiento, dedicando toda su energía a la actividad de sus proyectos. Queda lejos la posibilidad de dedicar sus esfuerzos a la estrategia o la formación para mejorar la gestión. La causa se encuentra claramente en la falta de recursos. La necesidad de diversificar las fuentes de financiación es clara y obliga a, poco a poco, ir evolucionando. Sin embargo, sigue muy limitada su capacidad para cambiar las dinámicas actuales de atender el corto plazo y las necesidades más inmediatas.

En el caso de aquellas que sí están procurando atender estos nuevos retos, la forma de hacerlo es fundamentalmente con recursos internos. No se buscan soluciones externas. Se acude, por ejemplo, al voluntariado corporativo, encargando a un experto la realización de un plan de marketing. Pero la posterior ejecución puede ser lenta, ineficaz, incluso imposible, de nuevo por la carencia de recursos y la escasa disponibilidad de los profesionales contratados, desbordados por las urgencias cotidianas. Cuando se intenta hacer con profesionales voluntarios, su alta volatilidad

Los colectivos pequeños, alejados del centro de las preocupaciones dominantes, se encuentran en especial riesgo de exclusión. Las PYMOS garantizan que no se ignoren

El sector ha abordado grandes progresos en la profesionalización de su trabajo, pero queda mucho por hacer

Escasa disponibilidad de los profesionales contratados, desbordados por las urgencias cotidianas

y rotación demuestra en la mayoría de los casos que es una responsabilidad excesiva.

La microgestión, así, impide muchas veces la atención debida a la dirección estratégica, a la planificación, a la comunicación, a la evaluación... La política habitual de los financiadores, muy centrada en proyectos y poco en aspectos organizativos, puede agravar esa circunstancia.

Todos los recursos de las pequeñas organizaciones han de dedicarse, pues, a obtener ingresos suficientes para no desaparecer, para mantener la mínima infraestructura que, con dificultades, se ha ido consiguiendo. El peligro consiguiente es que paulatinamente pueda diluirse el alma de la organización, su misión y razón de ser. Los proyectos se convierten en el núcleo, elegidos de forma progresiva más por su facilidad de obtención que por su adecuación a los fines fundacionales.

Parece existir una opinión generalizada de que la profesionalización puede contribuir a que se debilite el espíritu de las organizaciones. Y, también, de que la profesionalización va unida al crecimiento. Pues bien, es preciso romper esas aparentes correlaciones. Es necesario defender que el crecimiento no resulta imprescindible para avanzar en la profesionalización y en las mejoras de la eficiencia. Es imperioso defender que este proceso no debe ser incompatible con la fidelidad a los objetivos sociales que justifican la existencia e importancia de las pequeñas organizaciones. Es imprescindible defender el derecho a no crecer (el síndrome "Peter Pan"), a mantener la especificidad de cada organización, a promover la especialización en temas, colectivos y aspectos muy concretos, condenados en otro caso al olvido y la marginación.

Existe una coincidencia generalizada en la necesidad y oportunidad de apoyar a las PYMOS en ese proceso de profesionalización creciente que garantice la fidelidad a la misión y la especificidad de cada organización. Buscamos responder a las preguntas de en qué y cómo puede materializarse ese apoyo, cuáles son las necesidades transversales prioritarias para los distintos momentos y niveles de funcionamiento, especialmente de las pequeñas y medianas organizaciones sociales.

- Prioridad en las necesidades

Del análisis efectuado dentro de las propias organizaciones resultó un cuadro muy significativo sobre cuáles son las principales necesidades. Si ponderamos la percepción de las deficiencias con la importancia que se otorga a cada *ítem*, recordamos aquí las diez primeras que encabezan el cuadro de necesidades:

Escasa atención a la dirección estratégica, a la planificación, a la comunicación, a la evaluación... agravada por la política habitual de los financiadores, muy centrada en proyecto y prácticamente ausente en los aspectos organizativos

El crecimiento no es imprescindible para avanzar en la profesionalización y en las mejoras de la eficiencia, las cuales no han de ser incompatibles con la fidelidad a los objetivos sociales

Necesidad de apoyar a las PYMOS en su proceso de profesionalización creciente que garantice la fidelidad a la misión y la especificidad de cada organización

Orden	Necesidad
1º	Captación de recursos
2º	Fuentes y modelos de financiación
3º	Comunicación y sensibilización
4º	Base social y participación
5º	Transparencia
6º	Medición de impacto
7º	Redes sociales y <i>community manager</i>
8º	Gestión de equipos y motivación
9º	Gestión del cambio e innovación
10º	Gestión de voluntariado

Tabla 5.1. Deficiencias e importancias.

Elaboración propia

La simple enumeración de los *ítems* de esta lista nos proporciona un discurso muy coherente sobre la situación:

El problema fundamental y previo que hay que solucionar es el de la **captación de recursos** necesarios para realizar los fines de las organizaciones, lo que obliga a replantearse **el modelo y las fuentes de financiación**. Para ello, el primer objetivo ha de ser conseguir ampliar las bases sociales y la participación, los necesarios apoyos sociales, a través de una buena gestión de la **comunicación** y una atención preferente a la **sensibilización**, de forma que se consiga aumentar **la base social y su participación**.

Pero no pueden los mensajes crearse sin contenido real: es preciso mejorar el propio funcionamiento, incrementando la **transparencia** y la eficiencia, **evaluando el impacto** de nuestra acción.

No se avanzará en todo ello sin mejoras internas en la gestión, con una atención especial a la importancia creciente de la sociedad de la comunicación, trabajando las **redes sociales** con mayor profesionalidad. Ese avance en la profesionalidad ha de afectar a las personas, la gran riqueza de las organizaciones sociales, lo que implica **motivación y gestión de los equipos y del voluntariado**, pues solo las personas podrán garantizar **el cambio y la innovación necesarios**.

5.2. Fortalecimiento dentro del sector

• Colaboraciones y alianzas

Parte de los cambios necesarios han de provenir de las mismas organizaciones y el propio sector. Se detecta una fuerte atomización, lo que no es grave en sí mismo, sin embargo puede serlo la fuerte desconexión entre las organizaciones y de estas con los posibles focos de trabajo e influencia.

Es preciso avanzar en las alianzas y colaboraciones con otras entidades, identificar entidades referentes para aprender de sus buenas prácticas y tomar ejemplo de ellas. A veces el aislamiento

Parte de los cambios necesarios han de provenir de las mismas organizaciones y el propio sector

se observa dentro de las propias organizaciones: la colaboración debe empezar dentro de cada entidad, venciendo la estanqueidad de los departamentos a favor de una lógica interdepartamental más eficaz y motivadora.

Compartir recursos, colaborar de manera efectiva y concreta en acciones, procesos y herramientas, mutualizar recursos, apostar por modelos colaborativos y de trabajo en red, buscar sinergias... son algunos de los caminos para ganar fuerza y ser más eficientes.

La convicción de que es necesario colaborar, compartir y del trabajo en redes es generalizada, pero la realidad dista de ser satisfactoria. Todo el mundo asegura ser fiel a ese planteamiento, pero pocos se embarcan realmente en proyectos colaborativos con objetivos.

El miedo a perder la propia identidad, a diluir la misión fundacional, la falta de tiempo para planteamientos más amplios y estratégicos, absorbidos por la urgencia de la supervivencia y la burocracia de los proyectos, la reducida capacidad de gestión... son, de nuevo, factores explicativos de esas carencias.

Hay que situar la colaboración externa en la fase preliminar de la elaboración de las iniciativas, y no al final como último recurso.

- Foco en la actividad

Las PYMES han de poner foco en la esencia y excelencia de su actividad, en lo que mejor hace cada entidad. Las organizaciones deben aspirar a ser expertas en su campo, el que dominan y en el que son referente. El valor de las pequeñas organizaciones estriba en ser originales, combinando la fidelidad al origen y la innovación. Se trata de ser excelentes y referentes, o bien hacer algo diferente y específico, que no lleven a cabo otros. Eso es lo primordial. Menos es más.

Ello aconsejaría priorizar los proyectos no en función de donde se encuentren los recursos, sino de la reflexión estratégica que supone identificar qué es lo que mejor hacemos, y a partir de ahí iniciar la captación de fondos. Implica filtrar cada iniciativa y proyecto con el tamiz del plan estratégico y la esencia de la entidad.

El cambio de mentalidad, sobre todo en materia de financiación, no está resultando fácil por las dinámicas existentes hasta ahora. Para ello cuentan con la comunicación como uno de los instrumentos clave, entendida como herramienta para la captación de recursos y al tiempo para la conexión con la base social. La captación de fondos es una inversión, y contar bien lo que se hace se transforma en un activo para lograrlo. También en este punto, la colaboración como estrategia de intervención y la búsqueda de sinergias para compartir recursos, se convierten en un camino eficaz y accesible para lograr más impacto.

Es preciso avanzar en las alianzas y colaboraciones con otras entidades

Hay que situar la colaboración externa en la fase inicial de la elaboración de las iniciativas, y no al final como último recurso

El valor de las pequeñas organizaciones está en ser originales, combinando la fidelidad al origen y la innovación

La comunicación es una de las herramientas clave para la captación de recursos y para la conexión con la base social

- El valor de las personas

Todo lo anterior sólo podrá conseguirse si se cuenta con equipos cualificados y motivados, debidamente formados para la dirección y la gestión de personas y de entidades. Dotarse de un equipo cualificado para la gestión no es cuestión de suerte, sino de elección de prioridades.

La formación permanente para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios y mejorar día a día es una necesidad obvia. Surgen constantemente requerimientos de nuevas competencias más adecuadas a los cambiantes paradigmas sociales. Pero al mismo tiempo, se reclama un modelo de formación diferente, que incorpore metodologías y enfoques emergentes, centrados en proyectos y en acciones concretas, con una visión más sistémica y más innovadora y con una participación más activa, consciente e integral de las personas, con procesos más basados en el acompañamiento y en el intercambio que en la transmisión de contenidos.

Conseguir un equipo cualificado capaz de la adecuada selección de proyectos, desde una reflexión estratégica madura y compartida, pasa fundamentalmente por la formación. En especial la formación directiva orientada a la gestión de entidades, en todos sus aspectos y complejidades.

La formación ha de prestar atención prioritaria a las habilidades para la captación de fondos y para la gestión de personas, como las áreas clave dirigidas a lograr esos primeros pasos de impacto en el proceso de fortalecimiento interno de cada organización. Y en el caso de la gestión de las personas es importante integrar no sólo las herramientas y conocimientos, sino fundamentalmente las habilidades más *soft*, vinculadas a la gestión emocional, de valores, y las habilidades relacionales. La formación es la principal herramienta para la profesionalización.

Es preciso tener en cuenta la frecuente dificultad para mantener la motivación de los profesionales en las organizaciones sociales. La inquietud permanente por la supervivencia, la obsesión por los proyectos frente a la misión de la entidad, la limitada carrera profesional (prácticamente nula en las PYMES), pueden provocar una evolución negativa del entusiasmo vocacional tan importante en el sector. Los primeros aspectos exigen medidas de saneamiento más amplio, en los que venimos insistiendo. Pero quizás fuera positivo ofrecer al Tercer Sector en su conjunto plataformas que favorezcan la movilidad horizontal y vertical de quienes trabajan en sus organizaciones.

No siempre se cuenta con todas las capacidades dentro de la entidad. Si no es viable contratar profesionales externos para incorporarlos aparecen dos opciones: o la ya descrita de compartirlos con otras organizaciones; o emprender la formación de las personas que van a liderar los procesos de cambio y que tienen la responsabilidad en la gestión.

Dotarse de un equipo cualificado para la gestión no es cuestión de suerte, sino de elección de prioridades

La formación permanente para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios y mejorar día a día es una necesidad obvia

Quizás fuera positivo ofrecer al Tercer Sector plataformas que favorezcan la movilidad horizontal y vertical de quienes trabajan en sus organizaciones

Para esto, cada entidad debe contar con un plan de formación propio que dé respuesta, interna y externamente, a esas necesidades debidamente identificadas. El objetivo: la profesionalización y la adquisición de habilidades a través de un programa interno de continuidad que lleve en esa dirección a todos sus equipos, creando una masa crítica que pueda tener más impacto. En ese ámbito debe incardinarse también la gestión del voluntariado, sin exigirle más allá de lo que debe aportar.

Se reclama la incorporación de talento externo, que permite refrescar los equipos y adquirir nuevas formas de liderar personas y trabajo colaborativo. En este sentido, se constata la limitada aportación del órgano de gobierno en muchas organizaciones. Este puede ser un aspecto muy relevante para la mejora de las PYMOS: aprovechar en mayor medida el talento que puede atesorar un buen Patronato u órgano máximo de la entidad. Es conveniente avanzar en la proximidad y el conocimiento mutuo de la labor de los equipos de dirección, los profesionales y sus Patronatos.

La reflexión estratégica ha de ir por delante de los proyectos. La evaluación de las actividades, del impacto, de la organización en su conjunto, es clave para refundar la organización permanentemente.

- La financiación

La búsqueda de modelos de financiación más diversificados, híbridos, resulta aspiración universal que difícilmente pueden conseguir las organizaciones pequeñas por sí solas. La necesidad de mayor implicación y participación de la ciudadanía exige de forma inseparable, como ya se ha señalado, una más amplia atención a la comunicación por parte de las organizaciones.

En ese proceso, puede ser necesario aceptar una cierta difuminación y mestizaje con otros sectores de actividad y entornos especialmente próximos como la economía social y el emprendimiento social.

Dentro del sector, es igualmente necesario un fortalecimiento en las labores de apoyo de los propios instrumentos auto-organizativos. Las plataformas de segundo y tercer nivel están llamadas a cumplir un papel esencial en el fortalecimiento de las organizaciones de menor tamaño. Desarrollamos este punto en el siguiente apartado.

La demanda de financiación ha de ir acompañada de una mejora permanente en la propia eficiencia. Se trata de optimizar los recursos y los servicios, para ser capaces de dar respuesta a las nuevas necesidades con los medios disponibles.

El talento externo permite refrescar los equipos y adquirir nuevas formas de liderar personas y trabajo colaborativo

Es conveniente avanzar en la proximidad y el conocimiento mutuo de la labor de los equipos de dirección y sus Patronatos

La evaluación de las actividades es clave para refundar la organización permanentemente

La demanda de financiación ha de ir acompañada de una mejora permanente de la propia eficiencia

5.3. Cambios externos

- Las instituciones

Según se ha señalado reiteradamente, es fundamental un impulso exterior para propiciar el cambio que necesita el proceso de fortalecimiento de las PYMOS.

Las plataformas sectoriales deberían centrar buena parte de sus actividades en propiciar las colaboraciones, sinergias, servicios... que las PYMOS necesitan. Tanto hacia dentro como hacia fuera, podría ser necesaria alguna plataforma que hiciera oír precisamente la voz diferencial de los problemas de las organizaciones de menor tamaño.

Hay consenso en que, a pesar de algunas experiencias interesantes y acciones dignas de aplauso, existe aún recorrido hacia la mejora de la oferta, en el sentido de aportar una respuesta de mayor impacto para las entidades.

Existe una oferta formativa institucional/formal de grandes cursos con enfoque mayoritariamente "clásico", de calidad –dirigido a los individuos, más que a las organizaciones–, de difícil acceso y no siempre útiles para las PYMOS. La oferta facilitada por plataformas de segundo nivel es quizás atomizada, diversa en formato, contenido y calidad, diseñada desde motivaciones específicas, carente quizás de visión global. La oferta en desarrollo de pequeñas consultoras y profesionales va evolucionando desde la oferta formativa a la demanda de procesos de acompañamiento y seguimiento.

La impresión que aflora es la de estar más cubierta la línea de apoyo a equipos directivos, pero menos la necesitada por los órganos de gobierno y servicios específicos de soporte.

Podría mejorarse la oferta formativa de iniciativa universitaria a través de acciones de más impacto en materias como comunicación, transparencia, estrategia, gestión de personas, medición de impacto, o habilidades como trabajo en equipo o presentación de proyectos. Retomando las necesidades vistas anteriormente, serían convenientes propuestas específicas de acciones formativas dirigidas a preparar a personas expertas, por ejemplo, en comunicación específica de este sector, orientadas a la captación de fondos, a la sensibilización y a la creación de base social. También formación específica para la gestión de personas, propia del sector, dirigida a responsables de equipos y atenta a la diversidad de colectivos afectados.

En este sentido, la propuesta formativa de plataformas y consultoras tiene ante sí la posibilidad de hacerse más específica y a demanda de un grupo concreto de entidades.

En todo caso, ordenar, reforzar y coordinar muchas de las ofertas ya existentes facilitaría una mejora significativa de contenidos y

Es fundamental un impulso exterior para propiciar el cambio que necesita el proceso de fortalecimiento de las PYMOS. Es deseable que las plataformas sectoriales centren buena parte de sus actividades en propiciarlo

Podría mejorarse la oferta formativa de iniciativa universitaria a través de acciones de más impacto en determinadas materias

Coordinar muchas de las ofertas ya existentes facilitaría una mejora significativa de contenidos y permitiría a los usuarios la búsqueda de los servicios que resultaran más adecuados

permitiría a los usuarios la búsqueda de los servicios que resultarían más adecuados.

Como hemos visto, las carencias son más acusadas en lo que se refiere al acompañamiento en la gestión y apoyo en las necesidades específicas. Incluso la oferta profesional existente, a la que se recurre a menudo, dista a veces de conocer adecuadamente los entresijos específicos del sector.

- La financiación

Se ha reiterado que el problema más importante de las PYMOS es su financiación y la excesiva dependencia de los fondos públicos. Con todo, la inestabilidad estructural de las organizaciones sociales deriva en gran medida no solo de la financiación con fondos públicos, sino de la ausencia de un marco estable y de medio plazo. Un marco constante de financiación pública permitiría su combinación con fondos privados de forma también más estable.

El modelo de convocatorias anuales y por proyectos, implica la inestabilidad estructural y la dedicación burocrática permanente a la presentación de proyectos y a su posterior justificación. De hecho, hay que insistir una vez más, se dedica casi más tiempo a los trámites que a las propias acciones sociales.

La gestión administrativa absorbente de los proyectos, además de debilitar el peso de la misión de las organizaciones, se convierte en un fin en sí mismo, es fuente creciente de estrés (personal y colectivo) y puede acabar “quemando” el entusiasmo de las personas comprometidas vocacionalmente.

La carga administrativa de la justificación es excesiva e igualmente incongruente. La auditoría que se realiza se centra en el control de facturas, especialmente cuando se externaliza tal tarea hacia empresas privadas especializadas en el control contable. En cambio, la auditoría de resultados, de cómo se han ejecutado los proyectos y cuál es su impacto social y su sostenibilidad, acusa prácticamente una total ausencia. Los incentivos son, de nuevo, inadecuados.

Es aconsejable, pues, una profunda reflexión de los financiadores, públicos y privados, en aras de la simplificación burocrática y de la búsqueda de la máxima eficiencia en términos sociales. La auditoría de organizaciones, la atención a su misión, a la fidelidad que se mantiene a la misma, a la transparencia y a la eficiencia general, deberían primar sobre el detalle de cada proyecto. Y en estos, más el interés de sus resultados que la factura incompleta.

Podría explorarse que algunas organizaciones del propio Tercer Sector fueran acreditadas para llevar a cabo esas auditorías, más atentas al cumplimiento de los objetivos y de la función social, sin menoscabo del control del adecuado uso de los recursos empleados.

Un marco constante de financiación pública permitiría su combinación con fondos privados de forma también más estable

Se dedica casi más tiempo a los trámites burocráticos que a las propias acciones sociales

Es aconsejable una profunda reflexión de los financiadores en aras de la simplificación burocrática y de la búsqueda de la máxima eficiencia en términos sociales

Resultan incongruentes las críticas de los financiadores a la presunta falta de profesionalización de los gestores de las PYMOS, cuando se niega el apoyo a los aspectos administrativos y de gestión. Sin gastos indirectos no hay buena gestión directa; sin buena dirección, los proyectos se resienten.

Sin gastos indirectos no hay buena gestión directa, sin buena dirección; los proyectos se resienten

La diversificación de las fuentes de financiación, deseable, exige un esfuerzo general en favor de estímulo a la participación y al asociacionismo. La mejora en el tratamiento de las aportaciones a las fundaciones ha sido un avance plausible. En todo caso, nuestro país mantiene una deuda pendiente permanente con una regulación más generosa del patrocinio.

Nuestro país mantiene una deuda pendiente permanente con una más generosa regulación del patrocinio

5.4. Ideas para un impulso exterior

Se ha reiterado que para avanzar en la dirección deseable y superar los obstáculos mencionados, las PYMOS necesitan ayuda de un impulso externo, pues no es fácil que se pueda acometer en solitario desde dentro.

La mayoría de los servicios ofrecidos son reactivos, cortoplacistas, centrados en resolver las necesidades más urgentes de las entidades. Es, seguramente, el tiempo de la proactividad y de la visión al medio y largo plazo.

Casi todo lo que se ha recogido en las páginas anteriores tiene que ver con la **distinción entre lo higiénico y lo motivador**¹. Lo primero se refiere a la cobertura de las necesidades básicas, el mínimo para el funcionamiento de las entidades, como aspectos legales y de financiación de los proyectos que se venían realizando. Sólo cuando esto se encuentra resuelto, hay espacio para el desarrollo de acciones destinadas a lo motivador, como la reflexión estratégica, la profesionalización de la gestión o la colaboración estratégica.

Muchas de las entidades pequeñas y medianas, necesitan apenas una oportunidad para encontrar su lugar de impacto y valor añadido en lo motivador: convertirse en expertas en un campo determinado, fortalecer su comunicación, crear equipos de trabajo potentes y motivados y aprovechar al máximo su inteligencia colaborativa.

Muchas de las entidades pequeñas y medianas, necesitan apenas una oportunidad para encontrar su lugar de impacto y valor añadido

Hemos destacado en el capítulo anterior las iniciativas que intentan ofrecer ese empuje, palanca de las entidades, para aportarles ese brío que les permita traspasar lo higiénico hacia lo motivador, desde lo urgente hacia lo importante.

Esas experiencias singulares apuntan ideas sobre cómo apoyar de forma más novedosa y profunda a la gestión eficiente de las organizaciones, tanto de manera individualizada como en su conjunto. A partir de tales ejemplos pueden construirse numerosos servicios de gran utilidad.

¹ Siguiendo la distinción de la teoría bifactorial de Herzberg.

Parece existir espacio y necesidad que impulse a crear un centro de recursos que oferte e integre el apoyo para el fortalecimiento y consolidación de las PYMOS. A partir de las experiencias aisladas existentes, y siguiendo modelos conocidos fuera, sería de gran utilidad para el Tercer Sector en España contar con una plataforma integradora que refuerce y potencie su eficacia e impacto.

Su función básica sería la dinamización de una comunidad orientada al soporte de las necesidades transversales de las PYMOS (organizaciones – expertos – financiadores). Se requieren nodos de intermediación. No se trata de crear una experiencia más, sino de posibilitar un eje o hilo conductor que permita visibilizar la oferta existente, potenciar las sinergias, completar las lagunas. No es cuestión de atender intereses concretos de sector o de entidades representadas, sino de algo más transversal, por temáticas y según los momentos en que se encuentren las entidades.

Por otro lado, una posible iniciativa de este tipo se debe enmarcar en el profundo proceso de transformación en el que estamos inmersos como sector y como sociedad y, por lo tanto, nacer con una vocación de innovación y experimentación, de búsqueda de nuevos modelos, no sólo de financiación sino también de comunicación, organización, relaciones laborales y formas de intervención.

Es sencillo pensar en ayudas para quienes tienen un proyecto en la cabeza: necesidades operativas para la constitución, facilidades para conectar con iniciativas similares, información sobre las dinámicas del sector, implicación y rol de los órganos de gobierno según la tipología de la iniciativa, apoyo en gestiones especializadas...

Las acciones posibles, en esa fase naciente, estarían orientadas especialmente a los fundadores o promotores de la iniciativa, con una doble vertiente: de apoyo operativo para el arranque (marco y operativa legal, primer espacio para operar) y de acompañamiento en el planteamiento estratégico del proyecto, con especial foco a la conexión con otras iniciativas y al contexto de estas organizaciones.

A partir de ahí, han de pensarse servicios específicos dirigidos al acompañamiento de los órganos de gobierno en las diferentes fases de cada organización: tras la creación, la fase de maduración (en su caso, crecimiento), evaluación permanente y crisis, actualización y renovación.

Hemos visto la conveniencia de la colaboración y el trabajo en red y los obstáculos que lo dificultan de hecho. Una iniciativa colectiva para generar sinergias entre las entidades, desde las economías de escala al aprovechamiento conjunto de recursos, y la coordinación con plataformas del propio sector supondría una palanca de enorme importancia.

Esta iniciativa debería cumplir una función permanente de mentoría/acompañamiento en la gestión del cambio, identificando

Parece existir espacio y necesidad para crear un centro de recursos que oferte e integre el apoyo para el fortalecimiento y consolidación de las PYMOS

Han de pensarse servicios específicos dirigidos al acompañamiento de los órganos de gobierno en las diferentes fases de cada organización

Una iniciativa colectiva para generar sinergias entre las entidades, desde economías de escala a aprovechamiento conjunto de recursos, y la coordinación con plataformas del propio sector supondría una palanca de enorme importancia

dónde se encuentra cada organización y lo que necesita, habilitando las ofertas o canalizando sus demandas en función de cada caso concreto.

Como hemos repetido, la mayor riqueza de las PYMOS son las personas. Cualquier iniciativa de apoyo ha de priorizar todo lo referente a ese capital insustituible. En coordinación y colaboración con las experiencias existentes, pueden ofrecerse servicios en el reclutamiento de las personas adecuadas: no solo profesionales para la gestión, sino también voluntariado para el quehacer cotidiano y para los órganos superiores (Patronatos, Consejos). Ya se subrayó más arriba la conveniencia de aprovechar mejor la potencialidad de muchas personas en esos órganos, en gran parte desaprovechada.

Naturalmente, el apoyo ha de ser también importante en el proceso de perfeccionamiento y actualización permanente de conocimientos. En este campo de lo formativo, probablemente, más que impulsar un centro adicional, sea recomendable ordenar la información, facilitar la visión de la oferta existente y estimular su coordinación y complementariedad.

En lo formativo es recomendable ordenar la información, facilitar la visión de la oferta existente y estimular su coordinación y complementariedad

Lo realmente útil sería preparar itinerarios de acompañamiento personalizados: ordenar y enmarcar las acciones formativas - cualquiera que sea quien las preste - en la realidad cotidiana de las entidades, de manera que no sean teóricas, sino aterrizadas en cada organización.

Ha de contribuirse también a la **adaptación de la oferta** útil existente en otros entornos -como habilidades directivas, comunicación, etc.-, al sector social en la especificidad de su cultura y estilo de gestión.

Es preciso encontrar la manera de que la experiencia formativa permanezca dentro de las organizaciones, para que sea transformadora, y mantener un seguimiento después de la formación genérica inicial. Desde el punto de vista de las personas que acuden a la formación, procedentes de cada una de las entidades, el impacto se mantendrá si hacemos seguimiento de la formación para su transferencia a la entidad, desde la colaboración entre la acción formativa y la organización.

Colaborar en el propio diseño del Plan de Formación interno, empezando desde una adecuada detección de necesidades formativas, y diseñar conjuntamente ese seguimiento posterior personalizado, potenciaría que la acción formativa externa tenga su marco de aprendizaje y continuidad posterior dentro de la entidad. Se evitaría que el esfuerzo del profesional que acude a formarse sea una acción aislada, así como que su traslado a la organización requiera un esfuerzo desmesurado de la persona o de la misma entidad.

En función de la dimensión concreta, puede resultar útil que sean varias las personas que se formen para despertar la cultura de gestión y contagiarla al resto de equipos. Consolidar un equipo

promotor de 'gestores líderes' en la entidad supondrá disponer de una herramienta de cambio y contribuirá al crecimiento, profesional e institucional, que emana del aprendizaje.

En suma: es preciso movilizar esfuerzos y poner en marcha una iniciativa para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas organizaciones sociales, desde la experiencia de lo existente, en un marco colaborativo que potencie la coordinación y las sinergias. Un iniciativa no para el Sector, sino en el Sector y con el Sector.

Es preciso movilizar esfuerzos y poner en marcha una iniciativa para el fortalecimiento de las PYMOS, desde la experiencia de lo existente, en un marco colaborativo que potencie la coordinación y las sinergias

UN DECÁLOGO FINAL

El análisis y las reflexiones recogidas en las páginas anteriores pueden sintetizarse en algunas ideas básicas.

1. Defender el impacto y la eficiencia de lo pequeño

No es preciso adquirir gran tamaño para producir resultados y cambios en el entorno social. Numerosos pocos también construyen, desde la mayor eficiencia de lo cercano. Las PYMOS aportan la atención a problemas y necesidades de personas en riesgo de exclusión social con una capacidad de llegar de manera inmediata y directa a determinados colectivos, con más facilidad que las Administraciones Públicas y las grandes organizaciones.

2. Posibilitar que lo urgente no ahogue lo importante

Ayudar a que las entidades puedan poner el foco en lo que consideran importante y que en su día a día no pueden abordar, absorbidas por lo urgente y necesario. Cubrir las necesidades básicas potenciará dedicar recursos a lo que importa, la misión de cada organización. La profesionalización y la eficiencia no deben anular el alma, no puede olvidarse la misión de las organizaciones sociales.

3. Orientar el foco a las personas: emoción y los valores

El mayor capital de las PYMOS son las personas. Es preciso mantener la vocación, la ilusión, el compromiso y la motivación. El motor de los cambios se ha de producir desde la capacidad de emocionar. Recordando siempre que el objetivo final son también las personas a las que se pretende apoyar en la garantía de sus derechos y en los grupos sociales con los que se trabaja.

4. Apostar por el esfuerzo colectivo

Desde la misión que todos, personas y entidades, comparten y, a la vez, desde su diferencia, reforzar un trabajo conjunto donde se puedan alinear los intereses particulares con los comunes. Grandes retos requieren grandes esfuerzos. Hay que detectar y superar las resistencias que dificultan el avance efectivo. La colaboración y el auténtico trabajo en redes aportan sinergias y multiplican resultados. No solo entre organizaciones, sino también entre las propias instituciones de apoyo al Tercer Sector.

5. Impulsar condiciones propicias para la colaboración

Superar los obstáculos para la colaboración efectiva exige habilitar condiciones que lo favorezcan. Espacios y metodologías donde las entidades puedan encontrar sinergias para potenciar lo necesario y lo importante y facilitar procesos eficaces y transformadores. Abiertos además para que otros actores, como universidades, plataformas o consultoras, puedan alinear sus esfuerzos y acercarse más eficazmente a las necesidades reales de las PYMOS.

6. Articular y, en su caso, complementar la oferta existente

Facilitar la coordinación, complementariedad y visibilidad de las distintas instituciones y ofertas, de forma que se propicien sinergias entre los distintos actores que conforman la oferta, su mayor acercamiento a las necesidades reales de las PYMOS y una mayor interacción entre los servicios que se ofrecen. La estructura actual impide conocer todo lo que se ofrece y la dispersión impide colaboraciones efectivas.

7. Integrar prácticas del modelo de emprendimiento social

Las experiencias de emprendimiento con fines sociales suponen un ejemplo de ecosistema en evolución constante para adaptarse a una realidad cambiante. La incubación, la mentoría, la obtención de recursos a través de servicios... son algunas de las experiencias que pueden incorporarse fructíferamente para el conjunto del Tercer Sector.

8. Caminar hacia un modelo de financiación que fortalece la gestión

Es preciso un sistema de financiación del Tercer Sector estable, menos burocrático y más favorecedor de la eficiencia social. El modelo actual, centrado en la actividad y su justificación contable, ha de evolucionar hacia un nuevo paradigma donde la gestión sea un elemento esencial para la mejora del impacto y la sostenibilidad (de los proyectos y de las organizaciones). No se trata tanto de financiar más como, especialmente, de hacerlo de manera diferente: desde la premisa de que una mejor gestión significa mayor impacto en la intervención.

9. Favorecer un impulso externo a las entidades

A veces un pequeño impulso externo es la palanca, necesaria y suficiente, para que las entidades puedan dar un salto cualitativo hacia la profesionalización y actuar desde lo que desean, y no sólo desde lo que pueden hacer. El apoyo ha de poner el acento en la fortaleza de las instituciones, de su estructura y gestión, tanto o más que en los proyectos concretos. Ese pequeño impulso a la mejora de la gestión promete grandes efectos. Un 30%, por ejemplo, de la ayuda centrada en el fortalecimiento de las organizaciones conseguirá, con toda probabilidad, que el 70% restante sea más eficaz que un 100% que olvide lo primero.

10. Articular una iniciativa de convergencia de esfuerzos

Como síntesis de los nueve puntos anteriores, es deseable la puesta en marcha de una iniciativa para generar sinergias entre las entidades, promover la colaboración de organizaciones e instituciones, y facilitar los servicios que necesitan las PYMOS. Frente a la atomización presente, una iniciativa que integre, aprenda, visibilice y potencie las experiencias existentes tendría un efecto multiplicador de eficiencia de todos los agentes implicados. Una iniciativa apoyada por el máximo de entidades favorecedoras del Tercer Sector y, deseablemente, por las propias Administraciones Públicas.

Glosario elemental

- **Coordinadora:** entidad que, dentro de una misma temática, presta servicios conjuntos a un grupo de organizaciones con los mismos intereses, para dotarlas de mayor visibilidad e influencia en el cumplimiento de su misión.
- **ONG:** Organización no gubernamental. Se utiliza para diferenciar estas entidades del sector público. Completan, complementan o suplen la cobertura de necesidades sociales, de defensa de derechos o medioambientales a la que no llegan adecuadamente las distintas Administraciones Públicas.
- **ONGD:** ONG de desarrollo, es decir, las organizaciones privadas no lucrativas de carácter social dedicadas al mundo de la cooperación.
- **ONL o ENL:** organizaciones o entidades sin ánimo de lucro. Se utilizar para diferenciar estas entidades de las organizaciones del sector privado, con ánimo de lucro. Si bien su diferenciación se basa en criterios económicos, se corresponde en buena medida con la forma jurídica de Asociaciones o Fundaciones.
- **Plataforma:** entidades de segundo y tercer nivel que agrupan y representan organizaciones de una misma temática o colectivo. También están incluidas en este epígrafe las entidades sin ánimo de lucro independientes que nacen para prestar servicios a sus entidades asociadas.
- **PYMOS:** pequeñas y medianas organizaciones sociales. En este trabajo se estima que entran en esta categoría las entidades por debajo de 3 millones de euros de presupuesto y que pueden significar el 97% de las entidades sociales.
- **TS o Tercer Sector:** se denomina Tercer Sector al sector sin ánimo de lucro, completando así los otros dos sectores (el público y el privado con ánimo de lucro).
- **TSAS o Tercer Sector de Acción Social:** es aquella parte del Tercer Sector que se dedica a trabajar por causas sociales, normalmente con colectivos en riesgo de exclusión social.

Referencias

EDIS (2012): *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Fundación Luis Vives.

EQUIPO DEL OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA (2014): *Trabajar en el Tercer Sector Social, el vínculo entre personal remunerado y las organizaciones del tercer sector de Bizkaia*. Tercer Sector Bizkaia.

ESTRATEGIA Y OPERACIONES - FUNDACIÓN DE PWC (2012): Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis.

GIMENO ULLASTRES, J. A. (2015): Necesidad y necesidades del Tercer Sector. *Revista Española del Tercer Sector*. Nº 30, mayo-agosto 2015., pp. 49-74.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B., y SNYDERMAN, B.,

- (1959): *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley and Sons
- (2010): *The motivation to work* (12th ed.). New Brunswick: Transaction Publishers.

HOMS I FERRET, O. (2009): Los retos del Tercer Sector ante la crisis. *Cuadernos de debate* 6. Fundación Luis Vives.

MONSERRAT CODORNIU, J. (2004): Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*. ISSN 1137-5868, Nº 55, 2004, págs. 121-142.

PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (POAS) (2015): “El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis”.

http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf

PLATAFORMA DE TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL (2012): II Plan estratégico 2013 -2016.

<http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/IIpetsas.pdf>

RUIZ DE OLABUENAGA, J. I. (2006): *El Sector no lucrativo en España: Una visión reciente*. Fundación BBVA. Bilbao.

VV.AA. (2014): Financiación del Tercer Sector. *Revista Española del Tercer Sector*. Nº 27, mayo-agosto 2014.

(Experiencias):

Council of Foundation: www.cof.org

Fondation de France: www.fondationdefrance.org

Grupos Compartir: www.gruposcompartir.org

Hazlo posible: www.hazloposible.org

Más Social: www.fundacionbarrie.org/mas_social

Small Charities Coalition: www.smallcharities.org.uk

Talento Solidario: www.fundacionbotin.org/talento-solidario/talento-solidario-html

Anexos

El trabajo de las páginas anteriores es deudor de múltiples aportaciones previas. Como se ha señalado al inicio, se han revisado un amplio número de trabajos, se han estudiado múltiples experiencias, se han analizado instituciones y ofertas existentes.

Deliberadamente, se ha evitado la profusión de citas, en aras a conseguir una redacción amigable y reducir las referencias que desviarán del hilo argumental.

En los anexos posteriores se ha querido resumir parte de ese trabajo. De nuevo, ha sido preciso optar por algunos aspectos y por algunos ejemplos que nos parecen razonablemente representativos. El uso de tablas resumen implican el riesgo evidente de simplificar y de dejar fuera características tan relevantes como las seleccionadas. Por otro lado, hemos optado por la expresión “no consta”, para prevenir posibles fallos en la búsqueda de alguna información que no nos ha aparecido de forma evidente.

Sin duda, mayor es aún el riesgo de la propia selección. Sabemos que no hemos recogido ni todas las instituciones, ni todas las ofertas formativas, ni todos los informes dignos de interés. Ni siquiera nos atrevemos a afirmar que estos sean mejores que algunos que no están. Pero, como pasa con las personas entrevistadas, sabemos que las elegidas son dignas de estar. Pedimos disculpas porque no hemos incluido a otras tan dignas o más de haber integrado los ejemplos aquí recogidos.

Toda enumeración más ambiciosa resultaría interminable, quizás menos útil en su exceso y, en todo caso, siempre inevitablemente incompleta.

Por otra parte, este es un proyecto vocacionalmente abierto. Como se señalaba en la introducción, nace comprometido con el Tercer Sector, y con las PYMOS en particular. Y desea contribuir a relacionar y potenciar las experiencias existentes.

Estos trabajos, estos anexos, son solo un paso más hacia la utopía, un instrumento para caminar. Por ello, abrimos una dirección en la que recibir críticas, lagunas, información, propuestas y sugerencias: estudiopymos@pymos.org

Gracias anticipadas por la colaboración y por la benevolencia.

Anexo I: Cursos

Cursos	Entidad	Duración	Calendario	Metodología formativa	Destinatarios	Tipo entidad	Objetivos del cursos	Datos para localización
Postgrado de Gestión Directiva de ONL	UNED – AcH (LuisVives)	Máster 60 ECTS; Especialista 40; Experto 20	Enero - noviembre	A Distancia	Directivos, trabajadores y voluntarios en la gestión de entidades	Mixta	Facilitar a las personas participantes competencias, habilidades y herramientas para desempeñar su labor en organizaciones no lucrativas, con criterios de calidad, eficiencia y sensibilidad social.	Web universidad. Títulos Propios Programas de Postgrado y Desarrollo profesional con estructura Modular
Dirección y Gestión de ONG	ESADE - Instituto Innovación Social	7 módulos de entre dos días y medio y de tres días y medio	Octubre - mayo	Presencial	Profesionales con responsabilidad de dirección o experiencia en sector no lucrativo	Centro especializado	Fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas. Desarrollar las habilidades de gestión y capacidad de liderazgo	Web ESADE Programas Open
Postgrado Captación de Fondos	UNED - AEFr	Máster 60 ECTS; Especialista 30; Experto 15	Enero - septiembre	A distancia	Captación de fondos (bajo estándares éticos y de calidad)	Mixta	Formación en las últimas tendencias en técnicas y metodologías de captación de fondos y comunicación	Web universidad. Web Asociación Española Fundraising
Máster en Admon. y Dirección de Fundaciones	UAM	Máster 60 ECTS	Octubre - junio	Mixta	Gestores, Técnicos y voluntarios en Fundaciones, Asociaciones y otras Entidades No Lucrativas. Titulados y diplomados interesados en trabajar en el sector	Universidad	Competencias en torno a poder planificar, implementar y evaluar procesos de trabajo acordes con las nuevas demandas del Tercer Sector	Web universidad. Programa de Títulos Propios

Cursos	Entidad	Duración	Calendario	Metodología formativa	Destinatarios	Tipo entidad	Objetivos del cursos	Datos para localización
Dirección y Gestión Entidades no lucrativas	UOC	60 ECTS	Octubre - junio	A distancia	Personas pertenecientes a entidades no lucrativas con responsabilidad en la dirección y/o gestión de las mismas, o con interés en asumirla	Universidad y Cruz Roja	Ofrecer herramientas que permitan renovar los actuales sistemas de gestión del sector no lucrativo	Web universidad. Máster, posgrados y especializaciones
Máster en Estrategias y Tecnología para el Desarrollo Humano	UPM - UCM	3 meses 90 ECTS Título oficial interuniversitario	Septiembre - junio	Presencial	Titulados y profesionales que quieran desarrollar su carrera en instituciones multilaterales, agencias internacionales, ONG, consultores, etc.	Universidad	Los expertos y expertas formados en este Máster serán capaces de intervenir de forma rigurosa en políticas y proyectos de desarrollo, y establecer objetivos de innovación técnica y social	Web universidad.
Curso de Especialización en Dirección de Fundaciones	CEU - As. Española de Fundaciones	120 horas (sesiones de tarde alternas)	15 septiembre - 22 diciembre	Presencial	Profesionales y directivos de fundaciones que requieran una formación específica en la gestión integral de las fundaciones	Universidad y Fundación	Contribuir a la mejora de la formación y profesionalización del personal directivo de las fundaciones: dirigir y administrar los recursos económicos y humanos de las fundaciones	Web Asociación Española de Fundaciones

Anexo II: Entidades

Instituciones	Misión	Forma jurídica	Actividades	Datos para localización
Plataforma del Tercer Sector	Impulsar la realización de un proyecto conjunto de acción por parte de las plataformas y organizaciones más representativas del Tercer Sector, para coordinar sus actividades y actuar con cohesión interna, estrategia común y una capacidad real de interlocución, influencia y corresponsabilidad que garanticen la igualdad y la justicia social en nuestro país. Creada en 2012 por POAS, Plataforma Voluntariado, EAPN, CERMI, ONCE, Cruz Roja y Cáritas.	Asociación	Representación - Incidencia - Publicaciones	plataformatercersector.es
Asociación Española de Fundaciones AEF	Representar y defender los intereses de las fundaciones españolas. Prestar servicios a las entidades asociadas para mejorar su gestión. Articular y fortalecer el sector fundacional	Asociación	Representación - Incidencia - Asesoría - Formación - Publicaciones - Eventos	fundaciones.org
Coordinador a ONGD Desarrollo CONGDE	Coordinación del trabajo de las entidades miembro, apoyo a sus organizaciones, representación de sus intereses y valores	Asociación	Representación - Incidencia - Formación - Publicaciones - Eventos	congde.org
Plataforma de ONG de Acción Social POAS	Defender los derechos de los grupos y personas más desfavorecidos, promover la participación en el ámbito de la Acción Social, generar cambio social, representar a sus organizaciones ante los poderes públicos	Asociación	Representación - Incidencia - Publicaciones - Eventos - Formación	plataformaong.org
Asociación Española de Fundraising AEFr	Involucrar a la sociedad civil, empresas, ciudadanos y administraciones, desarrollo profesional de las personas que trabajan en ello mediante formación, mejorar el impacto y el resultado de las causas sociales, comunicación y debate	Asociación	Representación - Incidencia - Formación - Publicaciones - Eventos	aefundraising.org

Instituciones	Misión	Forma jurídica	Actividades	Datos para localización
Agrupación de Pequeñas y Medianas ONGs	Crear un nuevo marco de representación que facilite la tarea de las pequeñas y medianas ONG. Fomentar los derechos ante ONG mayores	Asociación	Representación - Incidencia - Asesoría	agrupaong.com
Fundación Luis Vives ACH-LV	Plataforma para el encuentro entre los distintos actores sociales, para el debate y el intercambio de ideas. Generar información y conocimiento para el Tercer Sector, la empresa y el mundo universitario	Fundación	Formación - Intervención	luisvivesces.org
Instituto de Innovación Social - ESADE	Desarrollar capacidades de personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer su contribución a un mundo justo y sostenible	Instituto universitario	Formación - Eventos - Publicaciones	esade.edu
Fundación Hazlo Posible FHP	Impulsar de manera innovadora la interacción y la participación de la sociedad en causas solidarias utilizando las nuevas tecnologías	Fundación	Servicios - Asesoría	hazloposible.org
Obra Social La Caixa	Contribuir al progreso de las personas y de la sociedad a través de programas propios, alianzas o colaboración con terceros, mediante actuaciones eficientes, innovadoras y evaluables	Fundación Bancaria	Formación - Publicaciones - Eventos	fundacionbanca rialacaixa.org
Observatori del Tercer Sector OTS-C (Catalunya)	Incrementar el conocimiento sobre el 3S y trabajar para la mejora en el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas	Asociación	Publicaciones - Servicios - Asesoría	observatorite rcersector.org

Anexo III: Informes

Informes	Fecha	Elaboración	Promotores	Retos clave	Datos para localización
Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector Acción social en España	2015 noviembre	Dcon:Gregorio Rodríguez Coord:José Manuel Fresno	Plataforma Tercer Sector; Plataforma ONG de Acción Social	Respuestas crecientes a más complejas necesidades; Consolidar una relación estable con el Estado; Cambios en su base social y actualizar su visión del voluntariado; Reintegrar la prestación de servicios y el objetivo de transformación social; Convertirse en el principal laboratorio de la verdadera innovación social para la sostenibilidad; Construir una sostenibilidad compartida internamente y abierta al apoyo de la sociedad civil con una estrategia integrada de medidas en el orden financiero, organizativo, e institucionales	Plataforma ONG - Ciudadanía Activa - Tercer Sector - Resumen ejecutivo
El Tercer Sector de Acción Social en 2015. Impacto de la crisis	2015 noviembre	Système Innovación y Consultoría	Plataforma Tercer Sector; Plataforma de ONG de Acción Social	Desarrollo de nuevas estrategias para la financiación; Adaptación a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad; Involucrar a las empresas en la acción social; Convertir al tercer sector en principal interlocutor social con la administración; Establecimiento de alianzas operativas con otras entidades del sector; Desarrollar sistemas de calidad en la gestión; Mejorar la imagen del sector para lograr una mejor aceptación social	Plataforma ONG . Tercer Sector. Estudio Completo. Publicación noviembre 2015
Trabajar en el Tercer Sector Social, el vínculo entre personal remunerado y las organizaciones del tercer sector de Bizkaia	2014 octubre	Equipo Investigador 3S Bizkaia	Tercer Sector Bizkaia	Favorecer el desarrollo de la misión de forma coherente y paralela a la realidad y a la base social, para potenciar la cohesión de las personas como valor añadido para la organización; Reforzar la identidad o el sentimiento de pertenencia de los y las profesionales para que encuentren con quien compartir el deseo de transformación social; La gestión de los conflictos, los mecanismos de reconocimiento y los cauces de comunicación	3Sbizakia.org

Informes	Fecha	Elaboración	Promotores	Retos clave	Datos para localización
Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social	2013 enero	Folia Consultores S.L.	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad; Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad; Dirección General de Servicios para la Familia y la Infancia; Plataforma ONG de Acción Social	Profesionalización y la transparencia, necesaria renovación de la gestión; Que el enfoque de trabajo sea de empoderamiento y de promoción social; Profundizar en la colaboración con la economía social y con la economía alternativa y solidaria; Mejorar la colaboración con el empresariado desde la información mutua y la innovación; Que el sector tenga un papel de mayor reivindicación e incidencia en las políticas sociales; Que el sector actúe como garante de una información más veraz en relación a los problemas sobre los que actúa; La colaboración con las instituciones educativas y con las organizaciones sindicales; Que el sector mantenga una exigencia de transparencia y de responsabilidad social con las entidades financieras	Plataforma ONGD Web Plan estratégico II
Detección de necesidades de formación en el Tercer Sector. Organizaciones no gubernamentales. Elaboración de itinerarios formativos	2012 enero	ASIMAG Consultora de Formación	CONGDE	Seguir trabajando en espacios de colaboración y coordinación; Ejercer acciones de incidencia política hacia los poderes públicos; Mejorar las condiciones laborales del colectivo de profesionales; Mantener el buen desarrollo del ámbito de la formación	Plataforma ONGD Publicaciones
Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis	2012 mayo	Estrategia y Operaciones Fundación de PwC	ESADE; PwC; LaCaixa	Relación con la sociedad civil; Mutualización; Relación entre entidades; Orientación de resultados; Modelo de financiación; Flexibilidad y agilidad de adaptación	Fundación de PwC

Informes	Fecha	Elaboración	Promotores	Retos clave	Datos para localización
Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España	2012	Edis, equipo de investigación sociológica	Fundación Luis Vives	Búsqueda de un mayor impacto de sus acciones; Sensibilización social hacia los temas con los que trabajan; Lograr una mayor visibilidad y promoción de las organizaciones a nivel general; Lograr una mayor estabilidad a través de la diversificación de sus fuentes de financiación; Consolidar sus propias estructuras a través del fortalecimiento de las personas que las forman: incrementando la participación del voluntariado, consolidando y mejorando las condiciones de las personas contratadas, mejorando la formación de las personas que trabajan en el sector; La necesidad de nuevos planteamientos estratégicos para hacer más sostenibles los proyectos, optimizar los recursos y servicios, mejorar la competitividad con el sector privado, y mejorar la comunicación con la sociedad	fundacionluisvives.org
Informe sobre las necesidades comunicativas de las ONG	2011 mayo	bidea Consultores	Fundación Hazlo Posible	Atracción del talento profesional, en las pequeñas, y la transparencia en las grandes; Captación de fondos y participación social	hazloposible.org
Los retos del Tercer Sector ante la crisis	2009 diciembre	Oriol Homs i Ferret	Fundación Luis Vives	La renovación del discurso y del liderazgo; Innovación en la satisfacción de las necesidades sociales; Fortalecer las alianzas y el trabajo en red; Fortalecer los apoyos con la sociedad civil; Desarrollar nuevos instrumentos de acción	fundacionluisvives.org

Anexo IV: Listado de Personas Entrevistadas

Persona entrevistada	Entidad	Ámbito
Silverio Agea	Director de la Asociación Españolas de Fundaciones	Representantes de plataformas
Irene Borrás	Directora en Causas	Docencia, investigación y consultoría / Órganos de gobierno
Ignasi Carreras	Director del Instituto de Innovación Social de ESADE	Académico, investigador o consultoría
Javier García Cañete	Director oficina de Madrid de la Fundación Botín	Dirección de PYMOS
Juan Andrés García	Director de Formación y Estudios de la Asociación Española de Fundaciones	Representantes de plataformas
Francisco Lorenzo	Director de Estudios e Investigación en Caritas España	Dirección de PYMOS
José Ángel Moreno	Miembro Patronato de Economistas sin Fronteras	Órganos de gobierno de PYMOS
Juán Luís Muñoz Escassi	Director de Asociación de Fundaciones Andaluzas AFA	Representantes de plataformas
M^a Isabel Pérez	Directora de Servicios Sociales de la Fundación Barrié	Dirección de PYMOS
Carlos Rosón	Director de Igaxes 3	Dirección de PYMOS / Consultoría / Docencia
Maite Serrano	Directora de la CONGDE	Representantes de plataformas
Mercedes Valcárcel	Directora de investigación, evaluación e innovación en la Fundación Tomillo	Dirección de PYMOS / Órganos de gobierno

Estamos viviendo un momento de profundo cambio social en el que las necesidades de atención a los colectivos en riesgo de exclusión son cada vez mayores. Ya no se pueden abordar con los mismos modelos y recursos.

En este escenario, las PYMOS (pequeñas y medianas organizaciones sociales) se convierten más que nunca en protagonistas imprescindibles, por el impacto de su labor social y por su capacidad de llegar a todas a esas personas de una manera muy directa y cercana.

En este estudio, abordamos las necesidades de estas PYMOS, afanadas en la supervivencia para cumplir su misión, donde lo urgente no siempre deja tiempo para lo importante. Y nos preguntamos: ¿cuáles pueden ser los retos y dificultades clave que afrontan y cómo pueden ser apoyadas? ¿Es posible definir actuaciones que faciliten la atención preferente de las PYMOS a su insustituible misión?

Al final de estas páginas se mostrará la necesidad de fortalecer a estas organizaciones sociales, apoyarlas en su proceso hacia nuevos modelos de organización y estimular su capacidad de relacionarse con otras entidades y actores que trabajan en el ámbito de lo social. Un impulso externo que ayude a potenciar, sostener y promover la coordinación de iniciativas, existentes o nuevas, contribuiría a la mayor eficacia de las PYMOS, sin necesidad de ser grandes, sin perder su esencia.