



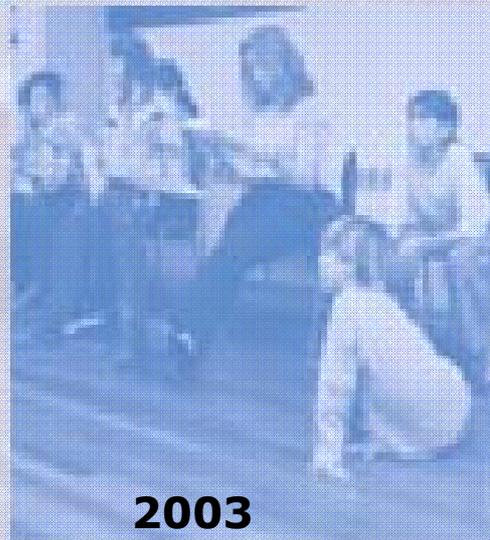
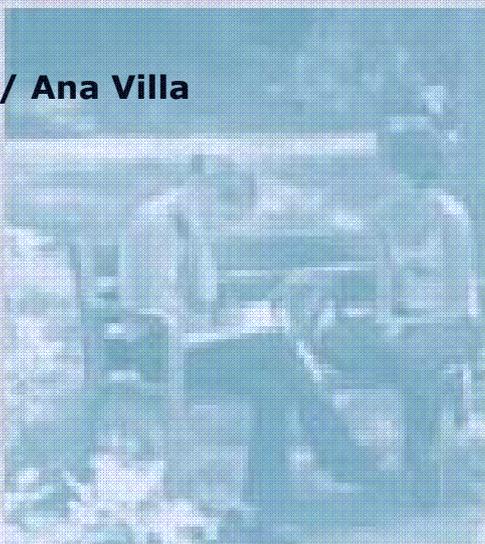
**Observatorio  
del Tercer Sector**

**01** Colección *Papers* de Investigación OTS

# Libro blanco del tercer sector cívico-social en Catalunya

Documento de síntesis

**Pau Vidal / Àngel Castiñeirra  
Maria Iglesias / Oriol Miroso / Ana Villa**



**2003**

## **Dirección:**

### **Pau Vidal**

Coordinador del Observatori del Tercer Sector. Coautor del libro *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Deusto, 1998) y director del *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* (Generalitat de Catalunya, 2003). Colaborador académico de ESADE y profesor asociado a la UCA (El Salvador).

## **Equipo de trabajo:**

### **Maria Iglesias**

Ha trabajado en la Fundación INTERMÓN, Fundación Blanquerna y en la Associació Catalana per la Integració i el Desenvolupament Humà. Coautora del libro *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Deusto, 1998) y coordinadora del manual *Organitzacions sense ànim de lucre* (UOC, 2002).

### **Oriol Miroso**

Ha trabajado en diversos proyectos de desarrollo en ONG de América Latina.

### **Ana Villa**

Investigadora y responsable de gestión interna del Observatorio del Tercer Sector, donde se incorporó a partir de su colaboración en el *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* (Generalitat de Catalunya, 2003).

## **Dirección del CETC:**

### **Àngel Castiñeira**

Ha sido director del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC) de 1998 a 2004. Participa en los órganos asesores de numerosas organizaciones de la sociedad civil catalana.

\*Este documento ha sido originalmente publicado en *El tercer sector social en España* (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003).

Ficha técnica *Libro blanco del tercer sector cívico-social*

Realizado por: Observatori del Tercer Sector.

Dirección: Pau Vidal.

Equipo de trabajo: Maria Iglesias, Oriol Miroso y Ana Villa.

Director del CETC: Àngel Castiñeira.

Publicado en 2003.

Financiado por: Generalitat de Catalunya.

Trabajo de campo

Cuantitativo: 800 cuestionarios. Realizado por Vox Publica SA.

Cualitativo: 100 entrevistas. Realizadas por Gaps, Staff y OTS.



**Observatorio  
del Tercer Sector**

Les Carolines 10, 2º - 08012 Barcelona

[www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es)

# **Resumen del *Libro blanco del tercer sector cívico-social* en Catalunya**

## **Documento de síntesis**

**Pau Vidal / Àngel Castiñeira**

**Maria Iglesias / Oriol Miroso / Ana Villa**

**2003**



## Contenidos

1. Introducción .....	5
1.1. Objetivo del estudio.....	5
1.2. El tercer sector cívico-social en Catalunya.....	5
1.3. Importancia de los valores colectivos .....	6
1.4. El tercer sector cívico-social en Catalunya: grandes magnitudes.....	7
2. Las organizaciones del tercer sector cívico-social.....	8
2.1. Organización y recursos humanos.....	8
2.2. Recursos económicos.....	10
2.3. Comunicación .....	13
2.4. Nuevas tecnologías.....	16
2.5. Marco legal.....	18
2.6. Relaciones con otros sectores .....	20



## 1. Introducción

### 1.1. Objetivo del estudio

El *Libro blanco* ha sido concebido como una herramienta útil de trabajo que intenta aportar, a partir de una definición del sector (en el doble sentido de la expresión: qué es y cómo queda delimitado, qué entidades forman parte de él), los siguientes elementos:

a) una radiografía realista y objetiva de su situación actual: qué actividades realiza, a qué grupos de beneficiarios se dirige, qué estructura organizativa y qué recursos humanos tiene, qué volumen presupuestario moviliza y qué sistemas de financiación utiliza, en qué marco legal actúa y qué forma jurídica la cobija, así como qué relaciones mantiene dentro del sector con las administraciones públicas y con el sector lucrativo —estos datos permitirán, en posteriores estudios, la tarea de comparación y el seguimiento de su evolución—;

b) un diagnóstico valorativo de los puntos fuertes y débiles que lo caracterizan, así como una previsión de los escenarios que podemos encontrarnos en los próximos años: tanto si no se evitan las amenazas como si se hicieran bien (o mejor) las cosas;

c) y, por último, un conjunto de recomendaciones específicas pensadas y adaptadas para cada área básica de las entidades (estructura, recursos humanos y económicos, relaciones, etc.).

### 1.2. El tercer sector cívico-social en Catalunya

El tercer sector cívico-social de Catalunya se entiende como aquel conjunto de organizaciones privadas, sin ánimo de lucro, que tienen como objetivo final conseguir la promoción de las personas, reducir las desigualdades socioeconómicas y evitar la exclusión social en nuestro territorio.

Este sector ha ido adquiriendo en los últimos años un peso significativo en nuestra sociedad. Eso ha hecho cambiar la conceptualización de lo que se entiende por espacio y responsabilidad públicos, que son los elementos que han acompañado la transformación del Estado de bienestar. También han surgido nuevas necesidades sociales que requieren un mayor grado de flexibilidad y proximidad. Además, entre algunos segmentos de la población se ha incrementado el deseo de participación activa, especialmente en muchas problemáticas de ámbito local, lo que ha obligado a profundizar en las dimensiones de la democracia representativa y a repensar nuestra visión sobre el sistema de derechos y deberes que tenemos como ciudadanos. La suma de estos

factores ha contribuido a evidenciar la importancia de este sector y ha terminado por darle una relevancia social creciente.

Este fenómeno no se está dando sólo en Catalunya sino también en muchos países de nuestro entorno. Algunos estudios internacionales revelan que el tercer sector ha crecido en los últimos años. Por poner un ejemplo, en el año 1999 el conjunto del tercer sector representaba un 4,6% del PIB y un 5% de la ocupación total no agrícola. Dentro de este conjunto, las organizaciones cívico-sociales son una parte muy importante. En Catalunya, encontramos en la actualidad más de 5.500 organizaciones cívico-sociales.

### 1.3. Importancia de los valores colectivos

Pero la relevancia del tercer sector cívico-social en Catalunya va más allá de estas cifras. Hay también un valor cualitativo añadido a las prácticas de las organizaciones representativas del tercer sector, porque a través de ellas se consigue el refuerzo moral de los grupos y de las células asociativas que dan cohesión social a la ciudadanía. Las instituciones gubernamentales son incapaces por sí solas de aumentar el sentimiento de pertenencia urbana, de conciencia cívica y de identidad nacional. El tercer sector, en cambio, es un elemento imprescindible para la consolidación de la democracia y la vehiculación de la participación ciudadana; es también un excelente portador y generador de valores sociales (como la igualdad, la justicia o la solidaridad), y contribuye a dar voz y proyección pública a los intereses y demandas de colectivos marginados o excluidos. Es, al fin y al cabo, un excelente mecanismo para la integración social y, sin duda, una prueba fehaciente de la posible existencia de un determinado modelo de sociedad.

Pese al compendio de datos que encontraréis a continuación, la aportación real de las organizaciones cívico-sociales catalanas a nuestra sociedad solo es cuantificable en parte, porque el componente auténticamente transformador de la experiencia cívico-asociativa es el mecanismo de servicio personalizado y socializador que pone en marcha. La dignificación cívica de la persona, obtenida en el marco del tercer sector, no depende tanto de la naturaleza de la actividad concreta realizada como de las *virtudes públicas* que genera el mismo marco: participación, compromiso, solidaridad, lealtad, corresponsabilidad, codependencia, integración, fortalecimiento de la identidad colectiva, deliberación, desactivación de los antagonismos potenciales, capacidad de establecer consensos, tolerancia, aceptación del pluralismo, etc.

El verdadero compromiso cívico, de hecho, empieza con iniciativas reducidas, impregnadas de vocación pública y organizadas por y para personas concretas que consiguen una

transformación individualizada de sus realidades. El engranaje del compromiso participativo, vertebrado en mil formas posibles, deja una huella perenne en los individuos, un estilo indeleble de implicación en la vida pública. Es el estilo de la autoexigencia, de la solidaridad y del trabajo común. Al fin y al cabo, se trata del redescubrimiento moderno de la vinculación comunitaria, dimensión que nos asegura —más allá del individualismo— un marco común de valores, una perspectiva compartida, una transversalidad que nos reúne. No debemos olvidar tampoco que la voluntad de participación ciudadana vehiculada a través de la red del tercer sector nos ha permitido, a los catalanes, sobrevivir como nación pese a la ausencia, en el pasado reciente, de un marco político democrático y de instituciones de gobierno propias.

El tercer sector se convierte, pues, en el salvoconducto para transitar entre la privatización del individuo y el desierto a menudo anónimo de la Administración y el mercado, y no morir en el intento. Esta nueva situación de juego a tres bandas entre los sectores incluye, en diferentes dosis, el desarrollo de las dimensiones competitiva y cooperativa, porque ahora hay (en mayor o menor grado) un espacio abierto que posibilita la participación social y que permite diseñar estrategias de alianzas y colaboraciones, estimulando a su vez la concurrencia y la cultura relacional.

#### 1.4. El tercer sector cívico-social en Catalunya: grandes magnitudes

Pese a ser conscientes de que el valor del tercer sector cívico-social en Catalunya va mucho más allá del simple relato de diversas variables cuantitativas, es importante poder disponer de datos y cifras que nos muestren la realidad del sector.

La elaboración del *Libro blanco* catalán ha permitido mostrar las cifras globales que ponen de manifiesto la relevancia económica del tercer sector cívico-social en Catalunya. Unas cifras que confirman que nos encontramos ante un sector importante no solo por su valor social, sino también por su impacto económico.

**Cuadro 1. El tercer sector cívico-social en Catalunya: cifras globales**

Presupuesto	Más de 900 millones de euros al año, lo que representa más del 1% del PIB catalán.
Contratados	Más de 52.000 personas, es decir, más del 2,4% de la población ocupada catalana.
Voluntarios	Más de 155.000 voluntarios, que son más del 2,6% de la población catalana.
Usuarios	Más de un millón.
Número de organizaciones	Más de 5.600 identificadas.

## 2. Las organizaciones del tercer sector cívico-social

### 2.1. Organización y recursos humanos

#### 2.1.1. Situación actual

El impacto de las organizaciones cívico-sociales catalanas depende en gran medida de su estructura, forma de dirección y base social, que son las que terminan por determinar la asignación de los recursos disponibles. Estos tres elementos también tienen una influencia primordial en la legitimación de este tipo de organizaciones.

Como organizaciones de servicios, y por lo tanto organizaciones intensivas en mano de obra, las organizaciones cívico-sociales catalanas tienen su valor principal en su equipo humano. Por esa razón, su conocimiento es fundamental para entender su funcionamiento y observar su evolución.

Los órganos de gobierno tienen como media entre 8 y 9 miembros, y en un 16% del total de organizaciones alguno de los miembros de sus órganos de gobierno tiene encomendada, al mismo tiempo, alguna otra función remunerada en la organización.

La frecuencia con que se reúnen varía según el tipo de órgano de gobierno. Un 17% de las juntas se reúne semanalmente y asume tareas de gestión del día a día. Este tipo de tareas hace que la orientación hacia el futuro sea poca, ya que solo un 50% de las organizaciones cuenta con planificación escrita a largo plazo.

Hay que tener en cuenta que la composición de los recursos humanos es diferente en función del volumen y subsector de que se trate. En promedio, un 52% de las organizaciones no tiene asalariados y un 14% no tiene voluntarios. Cabe destacar la feminización del sector, ya que un 71% del personal organizativo son mujeres.

**Cuadro 2. Distribución del personal por sexo y tipo de relación con la organización (%)**

	ASALARIADOS	VOLUNTARIOS
Mujeres	71	76
Hombres	29	24

Los voluntarios constituyen una parte fundamental de los recursos humanos del sector, ya que son más de un 70% del total. La importancia de los voluntarios se apoya en el grado de colaboración que mantienen con las diferentes organizaciones.

Un 36% de los voluntarios colabora desde hace más de cinco años con sus respectivas organizaciones, mientras que solo un 12% de los voluntarios hace menos de un año que colabora. Aunque la mayoría de los voluntarios colabora con las organizaciones durante un periodo superior al año, el 65% de los voluntarios tiene una dedicación semanal que no supera las tres horas de media.

La profesionalidad característica de las actividades del sector conlleva que un 45% de los asalariados sean universitarios, mientras que en el resto de la economía solo son un 30%.

El personal remunerado representa más de un 27% en el conjunto del sector. Un 40% de los contratos que se llevan a cabo son de carácter temporal, y este porcentaje es superior al del conjunto de la economía (en la que los contratos temporales representan un 33% del total).

Hay que destacar la gran importancia de la contratación a tiempo parcial en el sector respecto al conjunto de la economía. Mientras que en esta tan sólo un 7% de los contratos son de esta tipología, en el sector en cuestión alcanzan el 31%.

Hay que tener presente que las organizaciones que cuentan con políticas explícitas de gestión de sus recursos humanos son menos del 15%. A pesar de eso, un 76% se hace cargo de la formación de su personal remunerado, mientras que un porcentaje inferior (53%) forma también a sus voluntarios.

### 2.1.2. Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles en los recursos humanos

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con órganos de gobierno comprometidos.</li> <li>- Existe una gran diversidad de colectivos.</li> <li>- Hay una elevada presencia de voluntariado.</li> <li>- Hay un elevado nivel de vinculación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La separación entre funciones directivas y de gestión es baja.</li> <li>- Existe una cierta dificultad en la renovación de los órganos de gobierno.</li> <li>- Las condiciones contractuales establecidas son escasas.</li> <li>- La gestión de recursos humanos es casi inexistente.</li> </ul>
<b>Escenarios</b>	
<b>Amenazas que evitar</b>	
<p>La falta de previsión y planificación, la baja formación del personal, la poca legitimidad organizativa o la pérdida de valor del voluntariado podrían hacer que nos encontráramos con organizaciones sin capacidad de respuesta ante las nuevas demandas sociales y no innovadoras, porque tendrían órganos de gobierno no funcionales. Por otra parte, podría darse el peligro de pérdida de participación voluntaria y se podría llegar a una crisis de legitimación.</p>	
<b>Escenario deseable</b>	
<p>Unas organizaciones con capacidad de responder y prever las nuevas necesidades sociales, dotadas de órganos de gobierno comprometidos, con peso en la dirección estratégica y, al mismo tiempo, con equipos humanos consolidados donde convivirán diferentes perfiles con roles claramente definidos.</p>	

### **2.1.3. Recomendaciones en el ámbito de estructura y organización**

- Consolidar y clarificar estructuras. Sería necesario definir y asignar funciones controlando la excesiva centralización que puede darse en las grandes organizaciones. La creación de estructuras imaginativas y adaptables, como puedan ser la externalización o el compartir servicios, permitirían no tener que crecer en estructura.
- Funciones de los órganos de gobierno. Es necesario determinar las funciones de dirección y las de gestión, al mismo tiempo que se produce un esfuerzo de renovación de los órganos de gobierno y se establecen sistemas de vinculación de estos, sobre todo en las entidades grandes. La remuneración de los cargos de gobierno asociada a la creación de mecanismos propios de control y transparencia tendría que ser posible.
- Impulsar la planificación a largo plazo. La apertura a cambios del entorno, así como el establecimiento de procesos de recogida de información y el impulso a actividades de investigación y formación, sobre todo por parte de las entidades de segundo nivel, serían de gran ayuda.
- Apostar por la promoción y capacitación del personal. La definición hecha de forma colectiva de las necesidades de formación del sector, teniendo en cuenta las especificidades de cada tipología o subsector y la creación desde el seno de las organizaciones de posibilidades de promoción de profesionales, son tareas que pueden dar un impulso importante.
- Ampliar las formas de colaboración voluntaria. Las organizaciones tendrían que abrirse a nuevas fuentes y formas de voluntariado: nuevos perfiles que posibilitarán una reducción de la dedicación demandada.
- Reflexionar sobre la profesionalización, su necesidad y sus límites. Hace falta una definición de los roles de los diferentes colectivos y de los mecanismos de relación en las organizaciones.

## **2.2. Recursos económicos**

### **2.2.1. Situación actual**

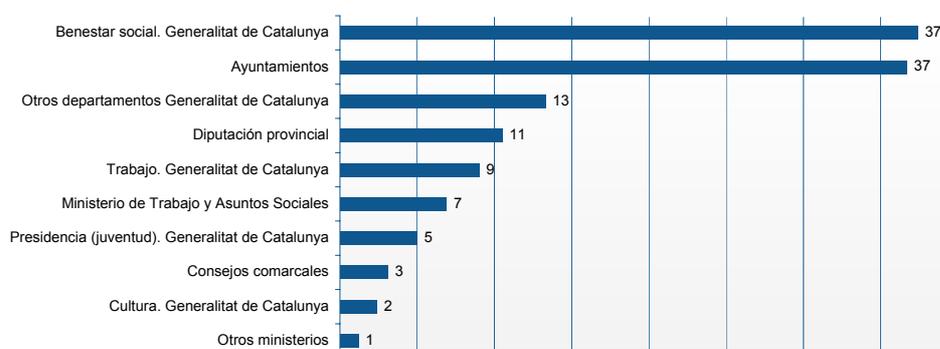
La valoración general sobre la situación del sector en cuanto a los recursos económicos es la precariedad. La mayor parte de las organizaciones tienen serias dificultades para el cumplimiento de los presupuestos anuales, y además conviven con una difícil situación de tesorería.

En el año 2001 el volumen presupuestario de un 32% de las organizaciones era inferior a 12.000 euros, seguido de un 14% con un presupuesto comprendido entre los 12.000 y los 60.000 euros. Únicamente un 10% de las organizaciones supera los 600.000 euros de presupuesto.

Dado el tipo de actividad que realizan, estas organizaciones tienen cierta dependencia de la financiación pública (un 53% de las organizaciones recibe subvenciones públicas); sin embargo, la procedencia de los fondos organizativos es bastante diversa.

Los principales financiadores desde la Administración son la Generalitat de Catalunya (Departament de Benestar Social) y los ayuntamientos, aunque también hay otras administraciones públicas que colaboran en la financiación de las organizaciones.

### Cuadro 3. Procedencia de las subvenciones públicas



En promedio, un 36% de los fondos organizativos proviene de subvenciones, mientras que las cuotas representan un 25% de los mismos. Las donaciones privadas representan el 15% del total y las cuotas de usuarios y pago de servicios constituyen un 10%.

Las entrevistas han servido para constatar la necesidad de que existan mecanismos de financiación plurianuales frente a las clásicas subvenciones anuales, que generan dificultades en lo que concierne a la planificación y la continuidad de las acciones de las organizaciones.

Los donantes son escasos en el tercer sector social y hay ciertas diferencias significativas en el número medio de donantes en función del volumen presupuestario de la organización. Las organizaciones de volumen medio (con un presupuesto entre 300.000 y 600.000 euros) son las que tienen un promedio mayor de donantes (549).

No solo el volumen organizativo está relacionado con el número de donantes sino también la forma jurídica adoptada. Las fundaciones son las que tienen un mayor número de

donantes (próximos a los 320 de media), seguidas por las asociaciones, con 128 donantes de media.

El 47% de las organizaciones no cobra por los servicios que presta y un 25% cobra solo aquello imprescindible. Y un 4% de las organizaciones cobra un precio similar al de mercado.

Existe una falta de visión estratégica en cuanto al equilibrio de fuentes de financiación, lo que conlleva una búsqueda de financiación que no responde a estrategias definidas, sino a acciones concretas dirigidas a oportunidades o necesidades determinadas.

Las organizaciones auditadas están relacionadas directamente con el volumen presupuestario. El 90% de las organizaciones con un presupuesto superior al millón y medio de euros se audita, cosa que solo hace un 5% de las organizaciones con un presupuesto inferior a los 12.000 euros.

### **2.2.2. Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles con relación a los recursos económicos**

<b>Puntos fuertes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad para llevar a cabo las actividades pese a las dificultades económicas.</li><li>- Crecimiento continuado del volumen económico y de la importancia del sector.</li><li>- El número de organizaciones sometidas a auditoría es creciente.</li></ul>	<b>Puntos débiles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Precariedad económica.</li><li>- Falta de visión estratégica de la financiación.</li><li>- Dependencia de la financiación pública, sobre todo en organizaciones medias.</li><li>- Necesidad de auditar cada vez una mayor cantidad de las organizaciones medias y pequeñas.</li><li>- Dificultades en la gestión de tesorería.</li></ul>
<b>Escenarios</b> <b>Amenazas que evitar</b> <p>No tener en cuenta las dificultades de gestión que suponen las subvenciones, junto con el endurecimiento de las condiciones bancarias o el distanciamiento con la sociedad, podría hacer que nos encontráramos con un sector cada vez más dependiente del corto plazo, cerrado a la sociedad y con muchas dificultades de crecimiento y consolidación, sobre todo en el caso de las organizaciones pequeñas.</p> <b>Escenario deseable</b> <p>Unas organizaciones más independientes, transparentes y abiertas, con estrategias de largo plazo en la búsqueda de financiación y con un nivel de gasto controlado.</p>	

### **2.2.3. Recomendaciones en el área de recursos económicos**

- Integrar la financiación como un elemento estratégico.

La reflexión sobre la propia estructura de financiación (público, privado, cobro de servicios, etc.) es el paso previo para impulsar y emprender acciones en los diferentes ámbitos.

- Incrementar el nivel de financiación privada de las organizaciones de volumen medio-grande.

No hace falta solamente dedicar recursos para la captación de fondos, sino también llevar a cabo políticas de fidelización e incrementar la relación con las empresas privadas. Un mejor trato fiscal por parte de las administraciones públicas sería un incentivo adicional para los donantes.

- Aumentar el apoyo desde la Administración Pública: cláusula social y plurianualidad.

Trabajar desde la Administración con diversas fórmulas que sirvan de soporte económico al sector aparte de ayudas públicas, como pueden ser la cláusula social, los convenios plurianuales, etc.

Mejorar la gestión de la tesorería. Una forma podría ser a través de pactos sectoriales en busca de un apoyo del sector bancario que proporcione garantías globales y condiciones comunes. Las administraciones tendrían que considerar la revisión de los plazos de pago de subvención y contratos para ayudar a la mejor gestión de tesorería de las diferentes organizaciones.

## **2.3. Comunicación**

### **2.3.1. Situación actual**

Las organizaciones no lucrativas nacen para responder a unas determinadas demandas sociales no cubiertas. La vinculación de estas organizaciones con la sociedad —ya sea con sus usuarios o los ciudadanos que las apoyan— es un factor clave. Los mecanismos de comunicación son los que deben fortalecer y ampliar la vinculación existente.

Desde este punto de vista, es sorprendente que aunque más de un 60% de las organizaciones no lucrativas realiza campañas de comunicación, solamente una de cada cuatro las hace de manera habitual, y son muchas menos las que tienen procesos de información estandarizados con su base social o sus usuarios.

Para entender la política de comunicación que tienen las organizaciones no lucrativas en Catalunya, es fundamental analizar de qué manera se relacionan con los ciudadanos que las apoyan. Es importante evaluar sus esfuerzos por dar a conocer sus proyectos a la sociedad y por conseguir una mayor implicación social.

Hablaremos de comunicación en tres sentidos diferentes que hacen referencia a:

- Campañas de comunicación generales.
- Comunicación con la base social y donantes.
- Comunicación con los usuarios a los que se dirigen las diferentes entidades.

### **Campañas de comunicación generales**

Solamente un 63% de las organizaciones hace campañas de comunicación globales. Del total de organizaciones que realiza dichas campañas de comunicación, un 35% lo hace de manera puntual y un 28% habitualmente.

Independientemente de su forma jurídica, más de un 30% de las organizaciones no ha realizado ningún tipo de campaña en los últimos dos años.

Las organizaciones de vecinos y las dedicadas a enfermedades y sida realizan campañas de comunicación más frecuentemente y las que lo hacen habitualmente superan el 40%. Sin embargo, más de un 50% de las organizaciones de tercera edad no ha realizado ningún tipo de campaña en los últimos dos años.

Los objetivos más destacados para la realización de campañas de comunicación son fundamentalmente sensibilizar a los ciudadanos (39% de las campañas) y dar a conocer la entidad (35%). Con una prioridad mucho más baja, aparecen como objetivos la recogida de dinero (6%) y la presión a las administraciones (5%).

Los medios utilizados para comunicarse con la sociedad son muy variados según las organizaciones. Los más utilizados para llevar a cabo estas campañas son, principalmente, conferencias (65%) y envíos por correo, carteles y medios de comunicación locales (59%).

### **Comunicación con la base social y donantes**

La mayoría de organizaciones, y más concretamente un 66% del total de las estudiadas, no facilita ningún tipo de información a sus socios y donantes. Además, los planes de

fidelización dirigidos a donantes son casi inexistentes y, en caso de que exista la comunicación, esta es unidireccional.

### Comunicación con los usuarios

En caso de darse comunicación con los usuarios, esta es habitualmente unidireccional como en el caso anterior.

Así lo reflejan la escasez de tareas de recogida de información y evaluación hecha por los usuarios, así como algunos de los comentarios de los miembros de las organizaciones.

### 2.3.2. Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles en comunicación

<p><b>Puntos fuertes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creencia en la importancia de la comunicación para mejorar la gestión de las organizaciones.</li> <li>- Existencia de un importante número de personas ya comprometidas como voluntarios, donantes o socios.</li> </ul>	<p><b>Puntos débiles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca consideración estratégica de la comunicación.</li> <li>- El uso de la comunicación sirve solo puntualmente como forma de consolidación de las organizaciones.</li> <li>- La información proporcionada tanto a socios y donantes como a los usuarios de los servicios es poca.</li> <li>- Los procesos de evaluación y recogida de información son poco habituales en el sector.</li> </ul>
<p><b>Escenarios</b></p> <p><b>Amenazas que evitar</b></p> <p>Las organizaciones que no utilizan todo el potencial de sus recursos (socios y donantes) podrían acabar desconociendo incluso las preocupaciones y la situación de sus usuarios. Podríamos llegar a encontrarnos con organizaciones cerradas a su colectivo de apoyo inicial, muy ocupadas en la prestación de servicios y no en las funciones de sensibilización y denuncia. Eso supondría un riesgo de pérdida de valor social y legitimidad del sector, y una reducción de la confianza por parte de la sociedad.</p> <p><b>Escenario deseable</b></p> <p>Unas organizaciones transparentes y legitimadas que dispondrán de mecanismos fluidos de comunicación con los socios, donantes y usuarios, y que tendrán un reconocido valor social más allá de los servicios prestados.</p> <p>La utilización de la comunicación como medio de consolidación de las organizaciones (por ejemplo, en la captación de fondos y nuevos colaboradores activos) será muy adecuada para trabajar en la consecución de objetivos vinculados a la denuncia.</p>	

### **2.3.3. Recomendaciones en el área de comunicación**

- Integrar las campañas de comunicación dentro de la estrategia organizativa.

Hay que destinar recursos humanos y económicos a la comunicación. Al mismo tiempo, tienen que impulsarse campañas conjuntas creando también nuevos espacios públicos de comunicación (webs sectoriales, revistas...). Es importante, pues, el crecimiento en la utilización de nuevas tecnologías que ayude a reducir los recursos necesarios.

Sería deseable, por parte de las organizaciones de segundo nivel, una oferta conjunta de servicios de comunicación vinculada a un impulso de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia. Del mismo modo, sería interesante facilitar las vías de comunicación de socios, donantes o usuarios con la organización para avanzar en una verdadera comunicación bidireccional.

- Impulsar la rendición de cuentas con la base social y la ciudadanía.

Sería deseable la creación de mecanismos de autocontrol y transparencia sectorial, de evaluación sectorial, o el establecimiento de otros niveles de colaboración.

## **2.4. Nuevas tecnologías**

### **2.4.1. Situación actual**

Cuando nos fijamos en el uso de las nuevas tecnologías de la información, se observan diferencias muy marcadas en función del volumen organizacional.

Un 52% de las organizaciones utiliza habitualmente herramientas informáticas y un 22% tiene web organizativa. Dependiendo del tamaño organizativo los datos presentan variaciones importantes. Entre las organizaciones más grandes (más de 1.500.000 euros), el correo electrónico se utiliza con asiduidad en un 80% de los casos y las organizaciones que utilizan habitualmente herramientas informáticas alcanzan el 90%. Entre las organizaciones con menos de 12.000 euros, el uso del correo electrónico se da en un 16% de los casos.

## 2.4.2. Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles en nuevas tecnologías

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte concienciación sectorial sobre la importancia de adaptarse tecnológicamente al presente.</li> <li>- Puesta en marcha desde el sector para la informatización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de las recientes iniciativas, el índice de uso de las nuevas tecnologías continúa siendo bajo comparado con otros ámbitos de la sociedad.</li> <li>- La capacidad de afrontar el cambio tecnológico es más complicada en las organizaciones pequeñas ya que cuentan con pocos recursos económicos y humanos.</li> <li>- Hay cierto escepticismo y prejuicios por parte de algunas organizaciones para afrontar el proceso de adaptación a las nuevas tecnologías.</li> </ul>
<p><b>Escenarios</b></p> <p><b>Amenazas que evitar</b></p> <p>La normalización de las nuevas tecnologías en el entorno social de la organización podría contribuir a hacer más grande la brecha digital y podría hacer que nos encontráramos con un sector anticuado, ineficaz e incapaz de responder a las necesidades y demandas sociales.</p> <p><b>Escenario deseable</b></p> <p>Unas organizaciones que utilizarán las nuevas tecnologías para llevar a cabo sus actuaciones de forma más eficaz.</p>	

## 2.4.3. Recomendaciones en el área de nuevas tecnologías

- Continuar con las acciones que ya están en marcha. Por un lado, apoyando en el ámbito sectorial, desde las entidades de segundo nivel, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información en las organizaciones pequeñas, dando un peso más importante a la formación en este ámbito. A la vez, deben establecerse acuerdos con empresas informáticas.

Desde las administraciones públicas se debe continuar apoyando estas iniciativas.

- Dar apoyo a la Administración en el uso de las nuevas tecnologías en su relación con el sector. La oferta de servicios, la justificación de subvenciones a través de la web, así como la accesibilidad a la información o a posibles consultas vía telemática, son algunas de las posibilidades reales de apoyo.

- Impulsar la formación en el uso de nuevas tecnologías tanto desde las entidades de segundo nivel como desde las administraciones públicas.

- Considerar las nuevas tecnologías como oportunidades. Las nuevas tecnologías permiten a las organizaciones acercarse más a sus beneficiarios y socios de una manera más fácil, rápida y económica.

## 2.5. Marco legal

### 2.5.1. Situación actual

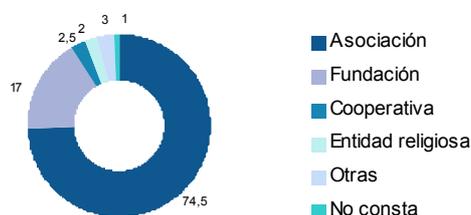
La adecuación a un marco legal concreto y la adquisición de una forma jurídica determinada se han utilizado como instrumentos principales para establecer las fronteras sectoriales en un sector de difícil delimitación.

En Catalunya entendemos por organizaciones del tercer sector las asociaciones, fundaciones, cooperativas sin ánimo de lucro, entidades religiosas y federaciones, coordinadoras y entidades de segundo nivel que agrupen organizaciones como las ya citadas.

A pesar del predominio de la fórmula asociativa, hay bastante diversidad de formas jurídicas. Las asociaciones constituyen el 75% de las organizaciones del sector. La fundación es la segunda forma jurídica más utilizada (17%).

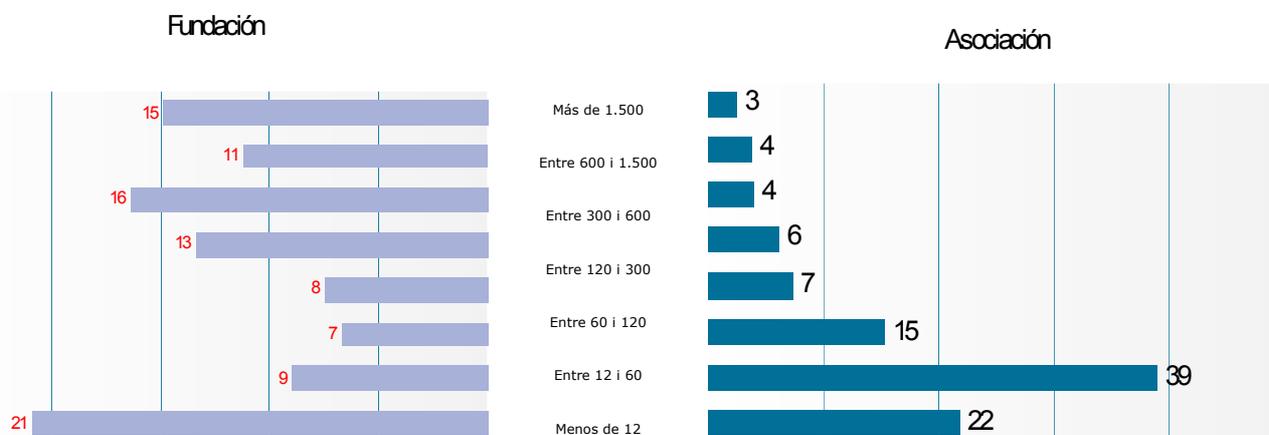
Aunque se detecta un gran predominio de las asociaciones, se ha observado que el porcentaje de fundaciones se incrementa a medida que el volumen organizativo es mayor.

**Cuadro 4. Forma jurídica adoptada por las organizaciones (%)**



Hay un grado de desconocimiento bastante acentuado del marco legal y fiscal del sector. Un 84% de las organizaciones no responde preguntas referentes a este tema, y, de las que sí lo hacen, la mayor parte de respuestas dadas son incorrectas o no se ciñen exactamente a la realidad.

**Cuadro 5. Volumen presupuestario (en miles de €) según la forma jurídica (%)**



### 2.5.2. Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles con relación a la forma legal

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de adaptación al marco legal vigente.</li> <li>- Creciente conciencia de la importancia de un marco legal adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El nivel de conocimiento de la regulación jurídica y fiscal del sector es deficitario.</li> <li>- Existencia de un trato fiscal en cierta forma discriminatorio sobre todo con las asociaciones.</li> </ul>
<b>Escenarios</b>	
<b>Amenazas que evitar</b>	
<p>Los cambios legales y la aparición de nuevas legislaciones, así como las posibles dificultades de acceso a la declaración de utilidad pública o la exclusión de algunas tipologías a la hora de priorizar descuentos fiscales, podrían hacer que se diera poca adaptación del marco jurídico a las necesidades reales del sector. Así mismo, se podría dar el caso que se utilizaran formas jurídicas no ajustadas a deseos ni necesidades organizativas, así como que creciera el modelo fundacional y se diera una deslegitimación pública de determinados modelos organizativos. Finalmente, la ilegalidad por desconocimiento de aspectos fiscales y jurídicos sería una característica más en este escenario.</p>	
<b>Escenario ideal</b>	
<p>Se optará por una u otra forma jurídica en función de criterios vinculados a la misión y la forma de actuar de la entidad y no a temas fiscales. Se conseguirá claridad en el marco jurídico y fiscal para escoger con mayor estabilidad la forma jurídica de las organizaciones. Se delimitarán las formas jurídicas pertenecientes al sector, y se establecerán nuevas formas que responderán a nuevas necesidades. Será deseable la legitimación pública de diferentes modelos organizativos.</p>	

### 2.5.3. Recomendaciones con relación al marco legal

- Clarificar el marco jurídico.

En un momento en que el sector se encuentra inmerso en un proceso de cambio, hay que dibujar cuál es el mejor marco

jurídico que responde a las nuevas formas de organización. Por eso sería necesario el desarrollo de legislaciones específicas para situaciones concretas (grupos de empresas de inserción, cooperativas de iniciativa social...).

- Mejorar y facilitar la declaración de utilidad pública.

Es necesaria la mejora del proceso de declaración de utilidad pública, así como la unificación del trato fiscal no lucrativo a las organizaciones de ámbito social.

La declaración de utilidad pública tiene que ser accesible en función de la actividad de la organización, independientemente de la forma jurídica que se tenga.

- Incrementar la difusión de los mecanismos actuales de acceso a la información tanto legales como fiscales.

El impulso a la formación en estos ámbitos y el apoyo desde las administraciones públicas en este proceso son algunas de las acciones en que se concreta esta recomendación.

## **2.6. Relaciones con otros sectores**

### **2.6.1. Situación actual**

#### **Relación intersectorial**

En un sector formado por muchas organizaciones de volumen pequeño-medio que comparten objetivos, en que la sensibilización de la sociedad y las administraciones públicas es un eje de actuación importante y los servicios prestados son muchas veces similares, sería lógico que existiera una coordinación elevada y se realizaran muchos proyectos de forma conjunta. Esta lógica, que la mayoría de organizaciones afirma compartir, en la práctica no se traduce en un elevado nivel de coordinación real. La presión del día a día que impide pensar estratégicamente, la competencia por los recursos y los personalismos dificultan la coordinación entre las entidades del tercer sector cívico-social catalán. Un 71% de estas entidades considera que se coordinan más bien poco o nada entre sí.

Se encuentran todavía más de un 35% de entidades que no pertenece a ninguna coordinadora, y cerca de un 30% que afirma no haber mantenido ningún tipo de colaboración con otras organizaciones durante los últimos dos años.

El porcentaje de organizaciones pertenecientes a entidades de segundo nivel está relacionado no solo con el volumen presupuestario de la organización, sino también con el tipo de actividad de la organización. Más del 70% de las organizaciones de alcoholismo, parados, disminuidos, infancia,

pobreza y las cajas de ahorro pertenece a entidades de segundo nivel y supera la media del 64% del conjunto del sector.

Los incentivos organizativos para pertenecer a entidades de segundo nivel son generalmente poco estratégicos. Un 91% de las organizaciones que pertenecen a entidades de segundo nivel señala el mantenimiento del contacto con otras entidades como uno de los motivos, y en el 76% de los casos se señala además el intercambio de experiencias.

El 70% de las organizaciones ha colaborado con otras entidades en los últimos dos años. El tipo de colaboración es muy dispar y tiene generalmente un carácter puntual.

### **Relación con las administraciones públicas**

Durante muchos años las organizaciones cívico-sociales catalanas han sido el marco desde el que los ciudadanos, mediante su propia iniciativa, han dado respuesta a necesidades de cariz muy diverso que o bien no estaban cubiertas o se orientaban por parte de las administraciones públicas desde criterios poco pluralistas. El sector ha canalizado el deseo y la voluntad de participar de los ciudadanos para construir una sociedad diferente. Esta doble función, muy vinculada a lo que llamaríamos defensa del interés colectivo (prioridad principal del sector público), habría requerido para su cumplimiento real un elevado grado de colaboración entre ambos sectores.

En un entorno como el que nos encontramos, en que las fronteras entre público y privado son cada vez más difusas, y en que las relaciones entre las organizaciones de ambos sectores se están redefiniendo, es interesante tener datos que nos permitan dibujar cómo es hoy esta relación.

El porcentaje de organizaciones que guardan relación con las administraciones públicas se incrementa entre las organizaciones con un volumen presupuestario superior a los 60.000 euros.

Se observa que las organizaciones de parados son las que han establecido un mayor grado de vinculación con las administraciones públicas. Por otra parte, más del 50% de las organizaciones de discapacitados y de pobreza y marginación establecieron relaciones con fundaciones y la obra social de las cajas de ahorros en los últimos dos años.

Los diferentes tipos de relación que existen con las administraciones públicas se pueden ver en el gráfico adjunto. El 71% de las organizaciones cuenta con subvenciones y un 46% con cesión de espacios por parte de las administraciones.

Un 19% ha accedido a contratación pública y un 25% ha participado últimamente en organismos consultivos.

#### **Relación con las empresas: competencia y colaboración**

Un 33% de las organizaciones afirma haber colaborado con empresas durante los últimos dos años. Las empresas se convierten así en el quinto colectivo más importante en cuanto a colaboración.

Un 45% de las organizaciones que declaran haber colaborado con las empresas lo ha hecho a través de donativos y subvenciones a proyectos concretos, y en un 30% de los casos se ha dado la contratación de sus servicios. La oferta conjunta de servicios y el asesoramiento en el diseño de los mismos son las formas de colaboración menos utilizadas ya que alcanzan un 10% de las organizaciones.

#### **2.6.2. Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles en las relaciones del sector**

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Existencia de un elevado número de organizaciones pertenecientes a entidades de segundo nivel.</li><li>- Relación continuada entre las diferentes organizaciones y el sector público.</li><li>- Existencia de colaboraciones previas con las administraciones públicas y acuerdo entre las organizaciones del sector sobre las demandas necesarias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Las entidades de segundo nivel son débiles y se da poco valor organizativo al hecho de pertenecer a una de ellas.</li><li>- La relación con las administraciones públicas se centra en la financiación, sin que se establezcan vínculos en el ámbito estratégico.</li></ul>
<b>Escenarios</b>	
<b>Amenazas que evitar</b>	
<p>La imposibilidad de afrontar retos reales como la posible pérdida de funciones, el incremento de la competencia o la necesidad de colaboración por legitimidad, podría suponer que nos encontraríamos con organizaciones con un nivel de impacto muy inferior al volumen de recursos que mueven y con poca capacidad de respuesta a nuevas demandas. Se trataría, además, de unas organizaciones sujetas al sector público, donde las pequeñas organizaciones tendrían dificultades para sobrevivir.</p>	
<b>Escenario deseable</b>	
<p>Un sector con el peso político suficiente para orientar determinadas políticas sociales, que no se limitará a la prestación de servicios y con una composición de volúmenes organizativos diversos.</p> <p>Unas organizaciones legitimadas y capaces de responder a necesidades más complejas, siendo las organizaciones pequeñas muy especializadas y las grandes más globales.</p>	

### **2.6.3. Recomendaciones para mejorar las relaciones**

#### **Entre el sector:**

- Impulsar la cultura de la colaboración. Consolidar los mecanismos de comunicación intersectorial y profundizar en la formación en el trabajo en red y la realización de proyectos conjuntos.
- Fortalecer las entidades de segundo nivel. Aclarar su rol tanto dentro del sector como respecto a las organizaciones que las integran. Aumentar el número de recursos dedicados a estas entidades por parte del sector, posibilitando así el incremento de la prestación de servicios para sus miembros y la economización en la creación de estructuras propias.

#### **Con la Administración Pública:**

- Desarrollar un nuevo paradigma de relación con la Administración Pública.

Definir el papel de cada sector y lo que se entiende por interés colectivo, reforzando la concertación de políticas públicas. Establecer una relación de colaboración, basada en la existencia de objetivos comunes entre la Administración y el tercer sector.

- Mejorar los mecanismos actuales de relación con las administraciones públicas.

a) Sobre los criterios de asignación de subvenciones y contratos

Incrementar la valoración de criterios como: proximidad, experiencia, conocimiento y valor social. Impulsar la plurianualidad de las ayudas y convenios públicos. Introducir la cláusula social en los contratos públicos.

b) Sobre los procedimientos de contratación y subvenciones

Disminuir la burocracia asociada en estos procesos e incrementar su transparencia. Asegurar los pagos puntuales.

#### **Con las empresas:**

- Considerar las empresas como un actor social con el que colaborar.

Establecer las diferentes formas posibles de colaboración buscando la coincidencia de objetivos a la hora de llevarlas a cabo.

- Aprovechar la coincidencia de ámbitos geográficos.

Cada organización puede trabajar con empresas que actúen en ámbitos geográficos similares, desde multinacionales hasta empresas de ámbito local.

**Si se desea acceder a más información sobre el Libro blanco, se puede descargar desde la web [www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es). Para solicitar cualquier tipo de información o consulta sobre los datos pueden dirigirse a: [observatori@tercersector.org.es](mailto:observatori@tercersector.org.es)**

## La misión del OTS

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

### Ámbitos de trabajo

#### LA ESTRUCTURACIÓN DEL TERCER SECTOR

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

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

#### EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

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

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

#### ÁMBITOS DE INTERÉS DEL TERCER SECTOR

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

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

Más información sobre el Observatorio del Tercer Sector en:

[www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es)

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

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

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

Todas las publicaciones están disponibles en catalán y en inglés.