



Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis



Glosario de términos

Término	Definición
Advocacy	Sensibilización llevada a cabo por las entidades del sector
AROPE	At Risk of Poverty and/or Exclusion, indicador internacionalmente aceptado que mide el riesgo de pobreza y exclusión
AEFr	Agencia Española de Fundraising
BCE	Banco Central Europeo
CAGR	Tasa de crecimiento anual compuesto
CAF	Charity Aid Foundation
CECA	Confederación Española de Cajas de Ahorra
EIU	Economist Intelligence Unit
FSE	Fondo Social Europeo
OS	Obra social
TS	Tercer Sector
UAFSE	Unidad Administradora del Fondo Social Europeo

El presente documento ha sido elaborado en el marco del plan de acción de la Fundación de PwC, y desarrollado por el equipo de Estrategia y Operaciones de PwC. Sin embargo, para su elaboración se tuvieron en cuenta las valiosas y ricas aportaciones realizadas tanto por un grupo de expertos en las entrevistas realizadas como por los expertos que finalmente participaron en la sesión celebrada el 13 de diciembre de 2012, sin las cuales hubiera sido simplemente imposible acometer esta tarea.

Con todo, esto no significa que los entrevistados o participantes en la reunión, de deliberada composición plural, tengan que identificarse con la literalidad del documento final, ni siquiera con la selección de los temas identificados como retos.

Desde la Fundación de PwC queremos agradecer las aportaciones de los participantes en la sesión: nada menos que su valioso tiempo, sus amplios conocimientos y su dilatada experiencia.

Índice

Introducción	4
1. Principales hallazgos y conclusiones	6
2. El pasado: un statu quo en tiempos de crisis	16
3. El presente y el futuro: un tsunami	36
4. Retos y pistas para la necesaria transformación del sector en un futuro	46
Anexo	62



Introducción

El Tercer Sector social es un actor clave en el desarrollo social y económico de nuestro país. Es un canal cada vez más importante de estructuración y solución de las crecientes demandas e iniciativas de la sociedad civil. Su relevancia se refleja en dimensiones como el número de organizaciones que lo integran, la multiplicidad de demandas sociales que satisfacen, las dimensiones de la inversión social que canalizan, el número de beneficiarios a los que atienden, el empleo que generan, y el voluntariado que moviliza.

El Tercer Sector ha vivido, durante los años previos al estallido de la actual crisis económica, un período de fuerte expansión impulsado por el crecimiento de la economía y una expansión de los presupuestos públicos que permitieron un desarrollo del “sector” de los servicios sociales y del estado del bienestar en España. En consecuencia, la crisis afecta al sector en pleno proceso de desarrollo y transformación para ser capaz de atender una demanda creciente y en un ciclo expansivo, que se ven frenados en seco a partir del 2008-2009.

Con la colaboración de todos los actores comprometidos con su labor, el Sector Social tiene que reflexionar sobre los retos que enmarcan su futuro, construir consensos sobre los ejes que pueden determinar su viabilidad y sostenibilidad, y plantear propuestas de futuro.

En este proceso, la Fundación La Caixa, el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación de PwC creímos que era esencial impulsar un proceso de reflexión sobre el presente y futuro del sector, consideramos que podíamos aportar un análisis de carácter cuantitativo que enmarcara sus retos.

Para llevar a cabo esta iniciativa colaborativa, los tres socios nos hemos apoyado en el equipo de Estrategia y Operaciones de PwC, que dispone de la metodología, visión y capacidades necesarias, y cuyo trabajo se ha traducido en un sólido informe que aporta elementos de reflexión que creemos serán de utilidad a los auténticos protagonistas: las organizaciones y entidades que constituyen dicho Tercer Sector.

Así pues, el proyecto conjunto busca alcanzar dos objetivos:

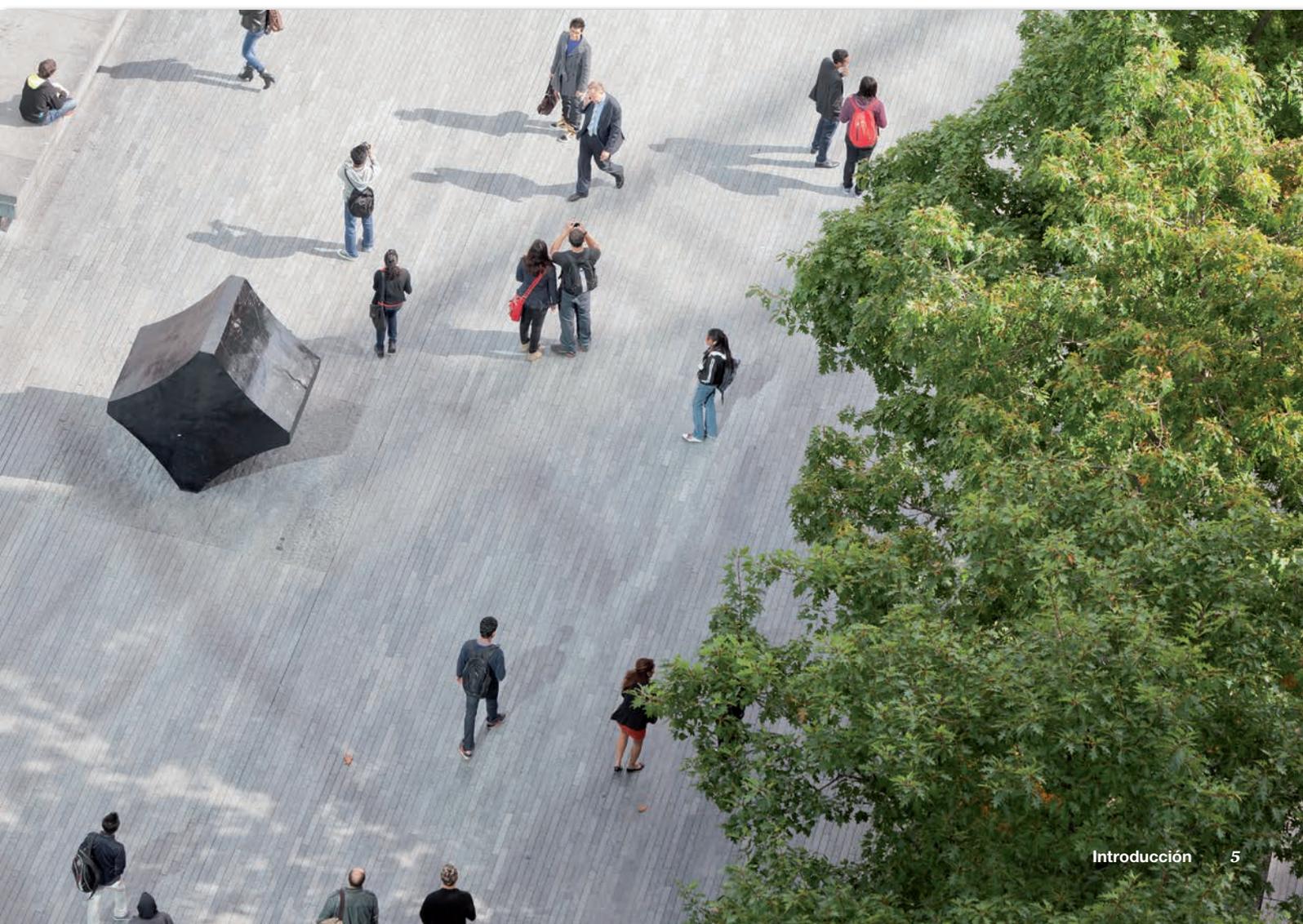
- Ayudar al sector a reflexionar sobre los cambios que se están produciendo en el entorno

económico en el que operan; un entorno cada vez más exigente y demandante debido a la crisis global y a la disminución de los recursos disponibles.

- Impulsar el debate sobre la necesidad de mejorar eficientemente el sector e implementar desarrollos organizacionales adecuados.

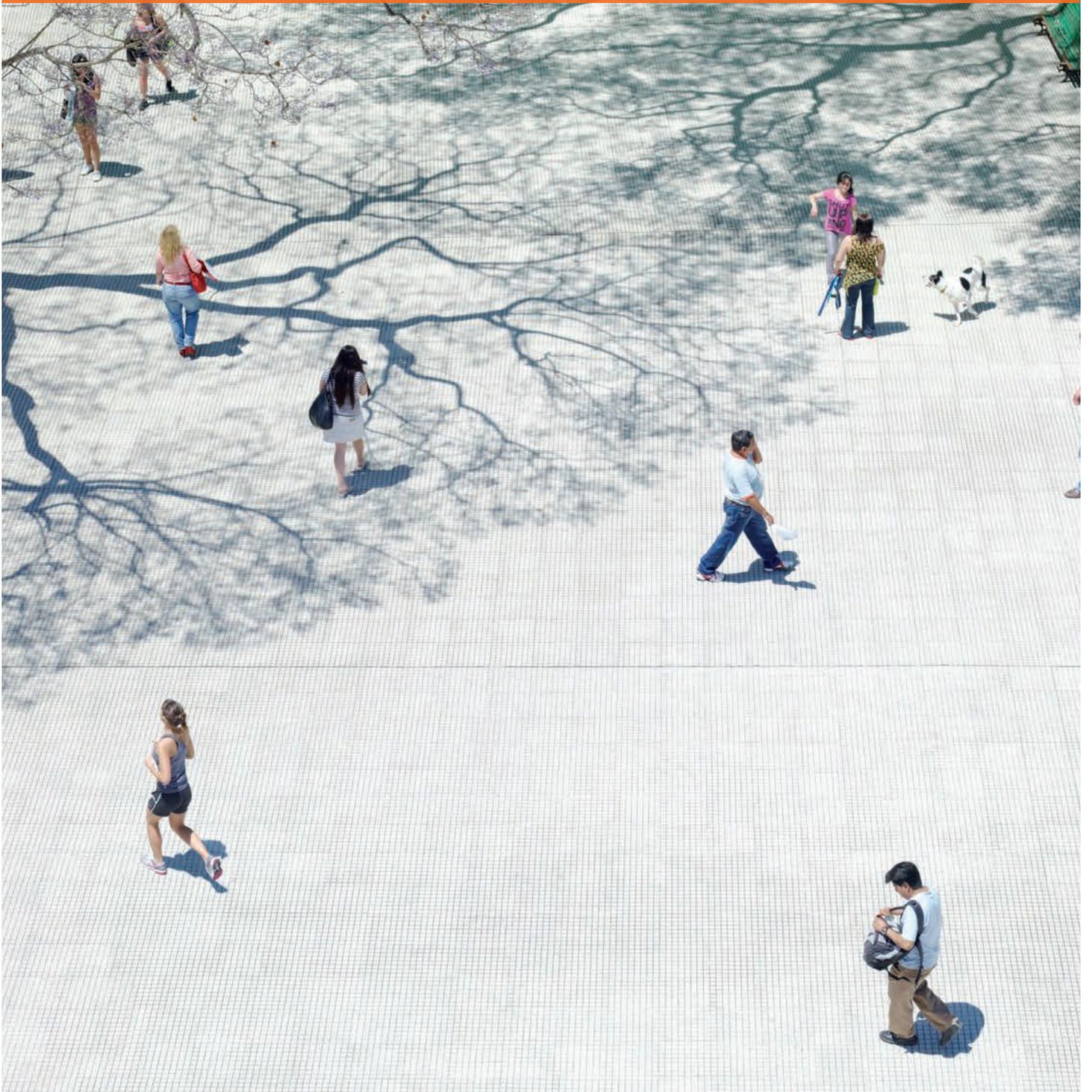
Deseamos que el presente esfuerzo tenga continuidad en el futuro y que de forma periódica sigamos planteándonos, junto con las entidades sociales, el estado y la evolución del sector.

Fundación La Caixa
Instituto de Innovación Social de ESADE
Fundación de PwC





1. Principales hallazgos y conclusiones



El TS en cifras¹



Fuente: análisis de PwC

¹ Cifras elaboradas con los últimos datos disponibles en 2012

Origen y caracterización del TS

Definición del TS

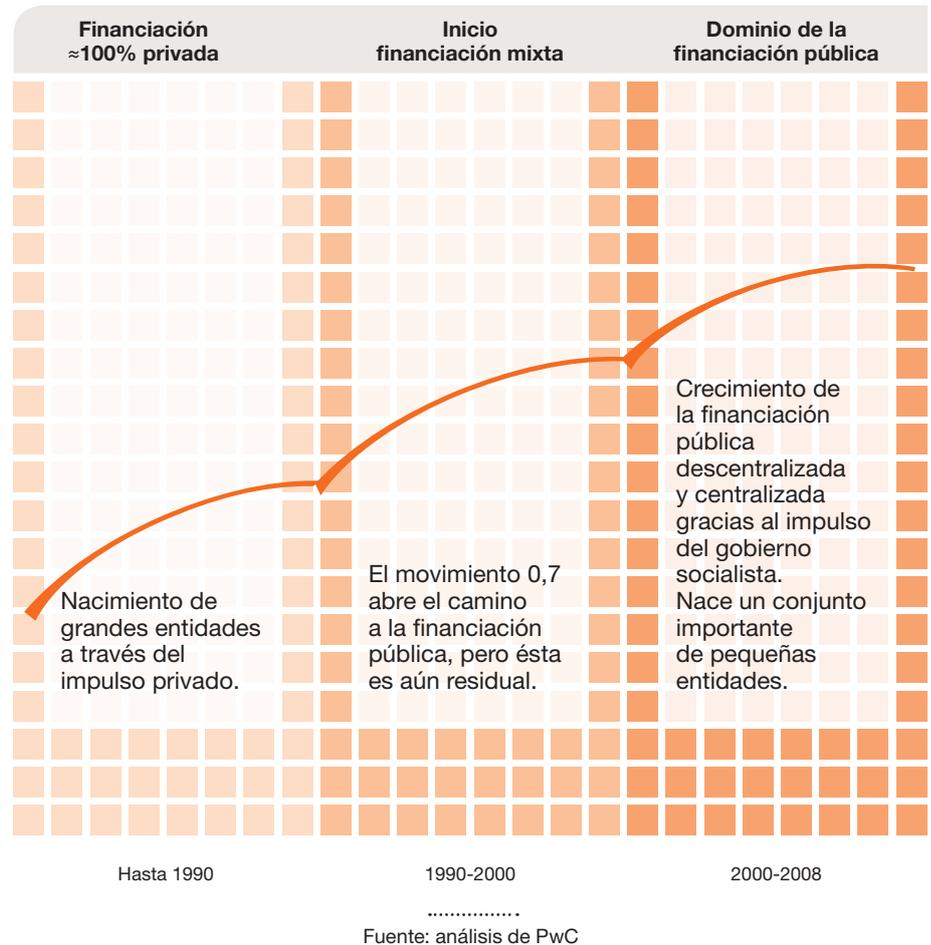


Las entidades incluidas dentro del TS responden a una lógica de ámbito de actuación y/o captación de recursos.

En este estudio hemos considerado al Tercer Sector (TS) como aquel conjunto de entidades privadas, formalmente organizadas, de carácter voluntario y sin ánimo de lucro, incluyendo dentro de las mismas a las entidades de cooperación internacional y de medio ambiente.

La situación de bonanza económica vivida hasta 2008 y la importancia dada al estado del bienestar provocaron un crecimiento vertiginoso del TS durante los años previos a la crisis económica

Historia del TS en España



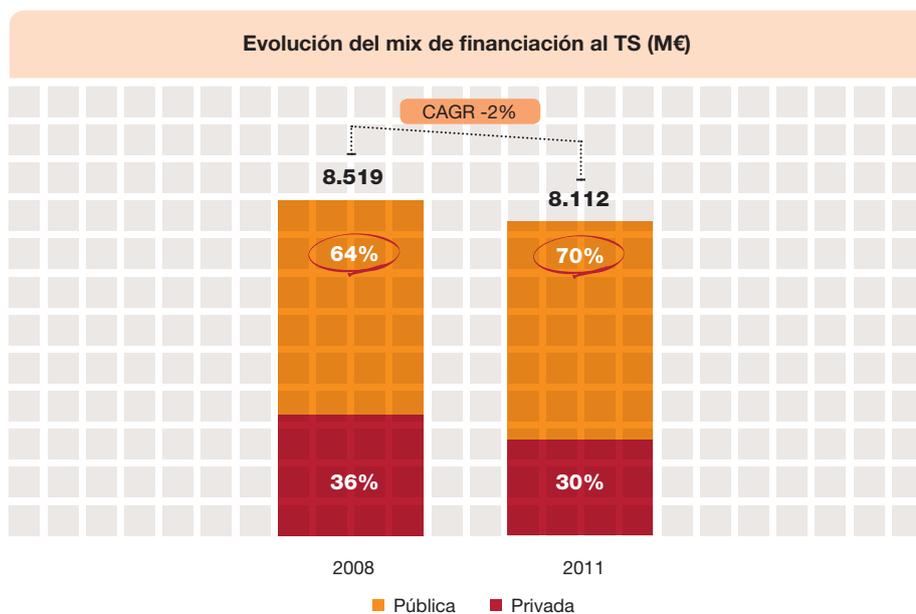
Gran volumen de inversión pública: el incremento del número de programas de intervención y la diversificación de los mismos fomentó la creación de un gran número de entidades grandes y pequeñas especializadas en sectores concretos.

Adicionalmente se produjeron cambios en el marco regulatorio que dinamizaron la participación del sector privado en la financiación del TS:

- Ley de Régimen Fiscal de Entidades sin ánimo de lucro: entró en vigor en

2002, permitiendo a las empresas una deducción del 35% de las donaciones hechas a entidades sin ánimo de lucro e incentivando, por tanto, las aportaciones del sector privado al TS.

Mix de financiación del TS



Financiación pública

- Unión Europea
- Administración General del Estado
- Gobiernos Autonómicos
- Diputaciones Provinciales
- Ayuntamientos

Financiación privada

- Cuotas de socios
- Donaciones puntuales
- Prestación de servicios
- Rentas de patrimonio

Durante los últimos años se ha producido un descenso de la financiación destinada al TS, que refleja dos tendencias diferenciadas:

- Un mantenimiento de la financiación pública (+1% CAGR 2008-2011).
- Un decrecimiento de la financiación privada (-8% CAGR 2008-2011).

Como consecuencia, la tradicional dependencia del TS de la financiación pública se ha agravado, lo que ha implicado un mayor trabajo y coste:

- Alta carga de tareas burocráticas: el proceso para la obtención de fondos públicos se basa en el cumplimiento de importantes trámites burocráticos, que han supuesto que las entidades dediquen gran parte de su tiempo y recursos a ello e incluso, en ocasiones, a crear departamentos dedicados exclusivamente a estos trámites.

- Obligado coste de financiación: salvo la financiación a través de IRPF, el resto de fondos se paga contra reembolso, lo que obliga a las entidades a adelantar fondos y, por tanto, a endeudarse.

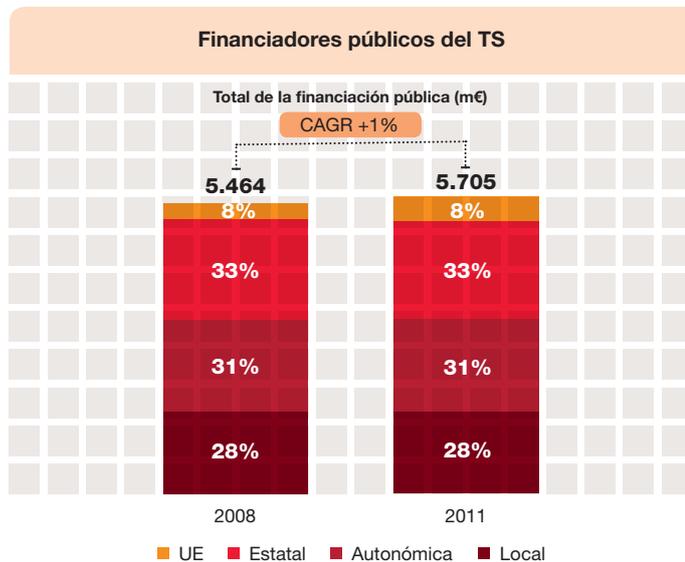
La alta disponibilidad histórica de fondos públicos dedicados al TS ha generado consecuencias en la caracterización del sector:

- Limitada colaboración o *lobbying*: al no necesitar alcanzar un tamaño concreto para obtener fondos.
- Atomización y solapamiento en los ámbitos de actuación: debido a la capilaridad de las subvenciones que cubren todos los niveles territoriales (nacional, autonómico y local).

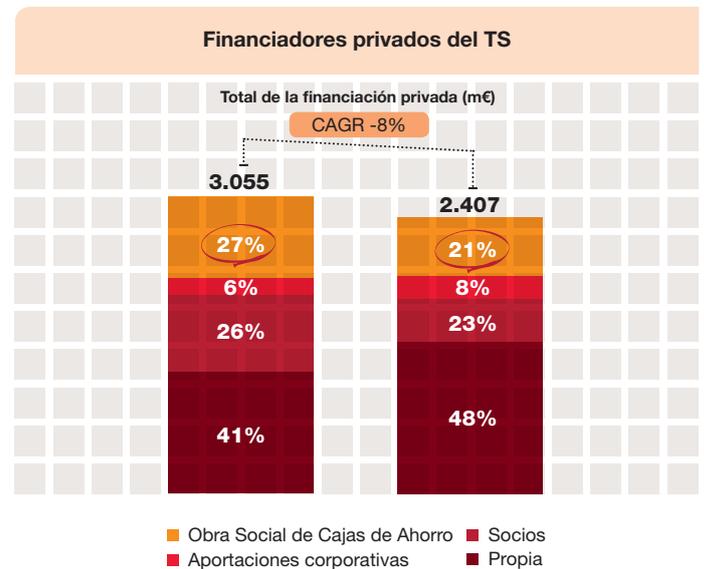
“La mitad de nuestra plantilla se dedica exclusivamente a tareas burocráticas, que incluyen no solo los trámites para conseguir subvenciones, sino también la justificación posterior del gasto ejecutado”.
Director de ONG

Evolución del TS en los últimos años

Mix de financiación del TS



Fuente: análisis de PwC



Fuente: análisis de PwC

El mantenimiento de los niveles de financiación pública hasta 2012 en un contexto de crisis económica ha implicado que el sector aún no haya experimentado una reestructuración.

- Financiación basada en períodos plurianuales: los fondos europeos se adjudican por períodos plurianuales y se reparten al inicio de los mismos lo que implica que no se vean afectados por la coyuntura económica.
- Inercia presupuestaria y efecto retardo: en plena crisis económica la financiación pública ha crecido a un 1% CAGR arrastrada por la inercia presupuestaria y el efecto retardado del IRPF.

La coyuntura económica ha provocado un cambio en la asignación de recursos públicos priorizando el asistencialismo a colectivos en riesgo de pobreza y/o exclusión: se ha producido un trasvase de

recursos públicos desde cooperación internacional y medio ambiente hacia colectivos en riesgo como desempleados o discapacitados, lo que ha provocado que las entidades dedicadas a la cooperación internacional o al medio ambiente sean las que han sufrido en mayor medida un impacto y cierta reestructuración.

La financiación privada ha sido más reactiva a la crisis y han desaparecido financiadores históricos:

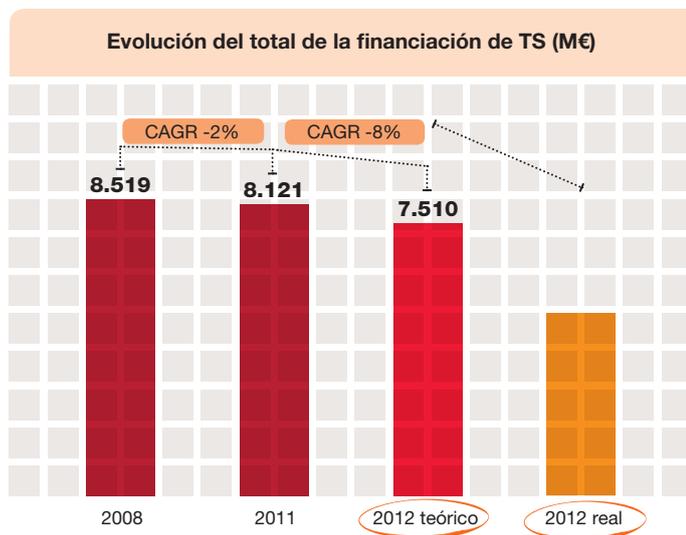
- Las bajas de socios se han mantenido en niveles históricos, pero se ha producido una caída en las altas de nuevos socios.
- La reestructuración del sector financiero ha conllevado la desaparición de las cajas de ahorros como financiadores tradicionales del sector.

“Durante los últimos años ha predominado, en general (salvo para las entidades de cooperación internacional o medio ambiente), un mantenimiento del status quo de 2008, sin embargo 2012 ha sido un año negro en el que hemos visto como todas las fuentes de financiación han experimentado caídas dramáticas”.

Director de ONG

El TS hoy

Punto de inflexión del TS en 2012



Fuente: análisis de PwC

Factores explicativos de la diferencia entre financiación teórica y real

- Cancelaciones de subvenciones presupuestadas
- Subvenciones sin convocatoria
- Subvenciones con convocatoria, pero sin resolución
- Subvenciones con resolución, pero sin cobro

2012 ha sido para la mayoría del TS el punto de inflexión y la llegada de la crisis en la financiación pública debido a la conjunción de una serie de factores:

- Recortes en los presupuestos a todos los niveles (nacional, autonómico y local), cancelaciones de subvenciones y programas, fusión de programas, disminución de la dotación de subvenciones, etc.
- Dificultad de cobro de fondos presupuestados: morosidad o retrasos en los pagos por parte de las administraciones, cancelación imprevista o ausencia de convocatoria de subvenciones ya presupuestadas, convocatorias sin resolución, convocatorias con resolución pero sin cobro, etc.
- Dificultades de acceso al crédito/ encarecimiento del mismo, el cual es

necesario para financiar programas que se ejecutan antes del cobro de fondos públicos.

- Reducción del marco de garantía de derechos de la Administración y generación de huecos de atención: generando un incremento de la demanda de necesidades sociales.

Como resultado en 2012 ya han aparecido las primeras consecuencias de la crisis en el sector:

- ERES o reducciones de plantillas (Ayuda en Acción, Intermón-Oxfám) o no renovación de contratos.
- Desaparición de entidades o cierre de sedes (Proyecto Hombre).
- Mayor competencia por los fondos.
- Inicio de procesos de fusión entre entidades.

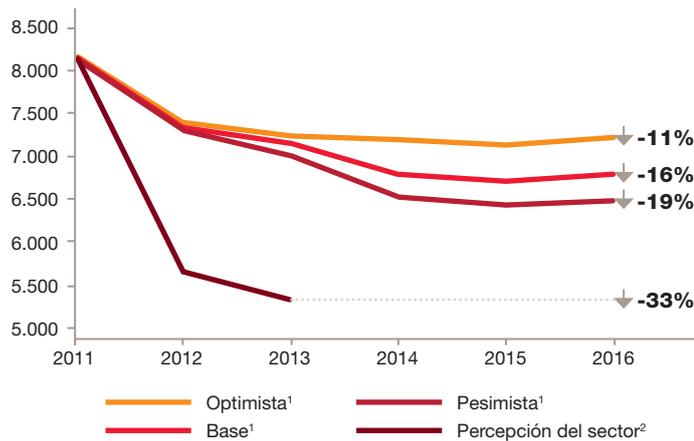
“Hasta 2011 en el sector todavía no habíamos tenido dificultades financieras, sin embargo se trataba de una bomba de relojería que ha estallado en 2012”.

Director de ONG

Implicaciones a futuro

Tendencias de la financiación pública a futuro

Previsión de la evolución de la financiación pública y privada al TS (M€) y variación respecto a 2011 (%)

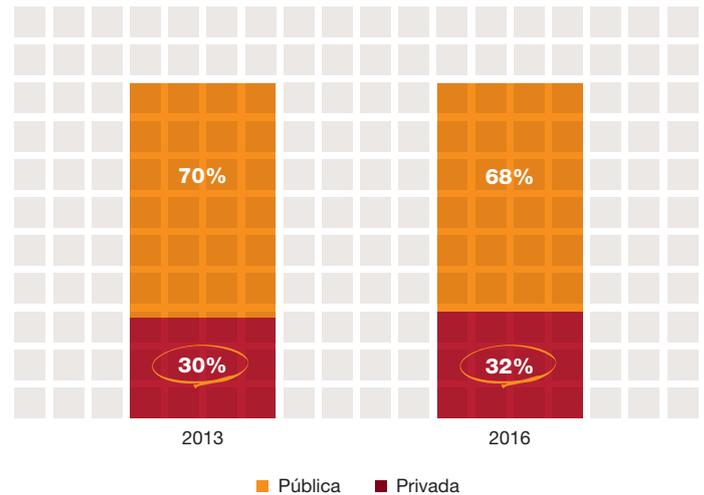


(1) Escenarios proyectados por PwC
(2) En base a entrevistas realizadas a agentes del sector

Fuente: análisis de PwC

Tendencias de la financiación privada a futuro

Previsión de la evolución del mix de financiación del TS (%) en escenario base



Fuente: análisis de PwC

Las previsiones a futuro apuntan a que, aunque exista una recuperación a medio plazo, bajo ningún escenario se alcanzarían los niveles de financiación previos a 2012 y podrían producirse caídas respecto a 2011 de hasta el 20% o incluso el 30% según la percepción del sector.

- La financiación pública que tiene mayores posibilidades de mantenerse será la europea, que estará sujeta a mayor competencia y complejidad: la reducción del resto de vías de financiación pública generará una importante presión competitiva sobre la financiación del FSE que tradicionalmente no ha ejecutado la totalidad de su presupuesto debido a:
 - La falta de interés al existir otras vías de financiación.
 - Su carácter de cofinanciación.
 - Su mayor complejidad burocrática.

- Las opciones de crecimiento para las entidades serán por tanto las asociadas al sector privado.

Este cambio en la financiación tendrá importantes implicaciones y obligará a un cambio en el sector:

- De receptor de fondos a agente activo en la búsqueda de financiación mayoritariamente privada: la caída de la financiación pública obligará a las entidades a buscar nuevas formas de atraer financiación privada.
- De auditoría de gastos y facturas a medición de resultados: el cambio del perfil del financiador implicará que la justificación de fondos dejará de basarse en facturas para pasar a pivotar sobre la medición de resultados.
- De entidades independientes a entidades en colaboración: la presión financiera obligará a ceder

importancia al actual sentimiento de identidad de las entidades, rompiendo así la una de las principales barreras para la colaboración, compartición de recursos y fusiones entre entidades.

- De entidades dedicadas íntegramente a actividades de no atención a un predominio de entidades dedicadas a la atención directa: la sensibilización con la crisis económica llevará a una priorización de las actividades de atención directa por parte de los financiadores frente al resto y por tanto, a que entidades antes dedicadas a *advocacy* o investigación transformen su cartera de servicios hacia una mayor atención directa.

Implicaciones en un futuro

	Retos	Modelo actual	¿Modelo futuro?	Implicaciones
1	Flexibilidad y agilidad de adaptación	Estructura, foco de atención y tipo de actividad fijos	Entidades flexibles, capaces de adaptarse a las necesidades sociales cambiantes y a los retos de transformación	¿Cómo crear una estructura flexible que se adapte a los cambios en la demanda?
2	Modelo de financiación	Modelo público (70% pública, 30% privada) y alta dependencia de un número reducido de financiadores	Modelo del tercio (33% pública, 33% privada de empresas, 33% privada de socios y propia) y Diversificación	¿Cómo captar nuevos socios y fidelizarlos? ¿Cómo atraer aportaciones corporativas? ¿Cómo generar financiación propia?
3	Orientación a resultados	Justificación del gasto a través de facturas	Medición de resultados e impacto	¿Cómo conseguir una medición representativa y un seguimiento periódico?
4	Relación entre entidades	Funcionamiento independiente de entidades con gran arraigo de identidad propia	Trabajo en red y colaboración de entidades que buscan impacto común	¿Con quién trabajar en red? ¿Sobre qué ámbitos proyectar la capacidad de la red?
5	Mutualización	Fuerte atomización, poca escala e ineficiencias	Fusiones o alianzas como vía para incrementar la eficiencia, competitividad y el impacto en resultados	¿Cómo identificar las fusiones o alianzas que realmente aporten valor?
6	Relación con la sociedad civil	Frágil relación con la ciudadanía e imagen deteriorada	Relación intensa con la sociedad civil en sus diferentes facetas de colaboración (donante/voluntario/ ciudadano)	¿Cómo incrementar la participación? ¿Cómo sacar el máximo partido de la participación ciudadana?

Los cambios en las 6 dimensiones de transformación llevan a una mayor profesionalización del sector.

.....
Fuente: análisis de PwC



Propuestas de acción para hacer frente a los retos

Flexibiliza tu organización siendo fiel a tu esencia

Flexibilizar tu organización no implica renunciar a tu identidad, sino dotarte de un modelo de actuación y una estructura más flexibles que te permitirán responder de forma ágil a los cambios. Algunas ideas de cómo hacerlo:

- **Ajustar** la cartera de proyectos de forma periódica en función de la evolución de la demanda y resultados obtenidos.
- **Flexibiliza las modalidades de acuerdo con tus financiadores, involucrando al financiador** en los proyectos más allá de la simple financiación.
- Realizar una **evaluación externa de los proyectos** involucrando a agentes que puedan darte *feedback* constructivo: socios, ex usuarios del programa, etc.
- Incorporar en la organización **perfiles profesionales polivalentes y movilizar a especialistas únicamente cuando surja la necesidad.**

Innova con fórmulas de financiación

Explora y explota nuevas vías de financiación. Las fuentes de financiación van más allá de la subvención pública o el patrocinio y las vías de captación más allá del *face to face*. Algunas iniciativas a considerar son:

- **Aplicar un “modelo de los seis grados de separación”:** atrayendo a socios particulares a través del entorno natural de la entidad, es decir de su personal interno, voluntarios, familiares, amigos, etc.
- Promover la implicación en iniciativas que promuevan la evolución hacia un marco regulatorio favorable (por ejemplo, la participación en la elaboración de propuestas para la ley de mecenazgo).
- Realizar un análisis de la **posibilidad de pasar a un modelo de copago a pago.**
- **Apalancarse en proyectos de emprendimiento social** para generar financiación propia dentro de tu entidad.
- Buscar **fuentes de financiación alternativas internacionales.**
- **Realizar uniones específicas con otras entidades** para captación en proyectos/fines concretos.

Implanta una cultura de medición de resultados

Las nuevas exigencias de los financiadores y la necesidad de fortalecer la imagen implican que el modelo de rendición de cuentas deberá basarse en la medición de resultados. La medición de resultados es una palanca para la eficiencia, comunicación y transparencia de la entidad. Algunas iniciativas a considerar son:

- Llevar a cabo alianzas con otras entidades para promover la identificación de **indicadores comunes** y la estandarización de un **sistema homogéneo de rendición de cuentas** en el sector.
- **Definir el objetivo final de tus proyectos** para identificar variables de medición orientadas a resultados (ej. Un proyecto para erradicar la pobreza infantil → objetivo final del proyecto: escolarización de niños → variable de medición: número de niños escolarizados en un año).
- Implantar **órganos de gobierno con cultura de medición de resultados.**
- Utilizar los indicadores de resultado para **estructurar a través de hitos concretos la relación con tus stakeholders.**

.....
Fuente: análisis de PwC



Invierte en relaciones que te permitan ganar influencia, eficiencia e impacto

La atomización existente en el sector no debe ser sinónimo de baja influencia o ineficiencia. Sumar esfuerzos entre entidades es una palanca necesaria para incrementar la eficiencia y el impacto de las entidades a través de acciones como el *lobbying* político o económico. Algunas acciones a considerar son:

- Ganar eficiencia realizando **uniones temporales para proyectos concretos** con otras entidades, gestionadas por entidades de 2.º o 3.º nivel.
- Incrementar el impacto **dotando de mayor utilidad a las entidades de 2.º y 3.º nivel definiendo** claramente sus **objetivos**.
- Incrementar la influencia/sensibilización promoviendo la utilización de **agencias de comunicación compartidas**.
- Ganar eficiencia/escala buscando aliados para promover la **creación de una central de compras** para productos o servicios concretos.

Busca nuevas formas de mutualizar recursos

Explora y explota nuevas vías de financiación. Las fuentes de financiación van más allá de la subvención pública o el patrocinio y las vías de captación más allá del *face to face*. Algunas iniciativas a considerar son:

- Buscar aliados para la **creación de centros de servicios compartidos**.
- Fomentar la **compra de servicios entre entidades del sector** lo cual permitirá identificar aquellas entidades con capacidades excelentes en el sector.
- Promover la **compartición de herramientas** innovadoras de gestión.

Haz de la sociedad civil un socio estratégico

La sociedad civil es un apoyo clave para las entidades en un contexto de reducción de financiación e incremento de la demanda de atención. Relacionarte adecuadamente con ella te permitirá, no solo incrementar sus niveles de participación, sino también ser capaz de maximizar su aportación. Algunas ideas de cómo hacerlo:

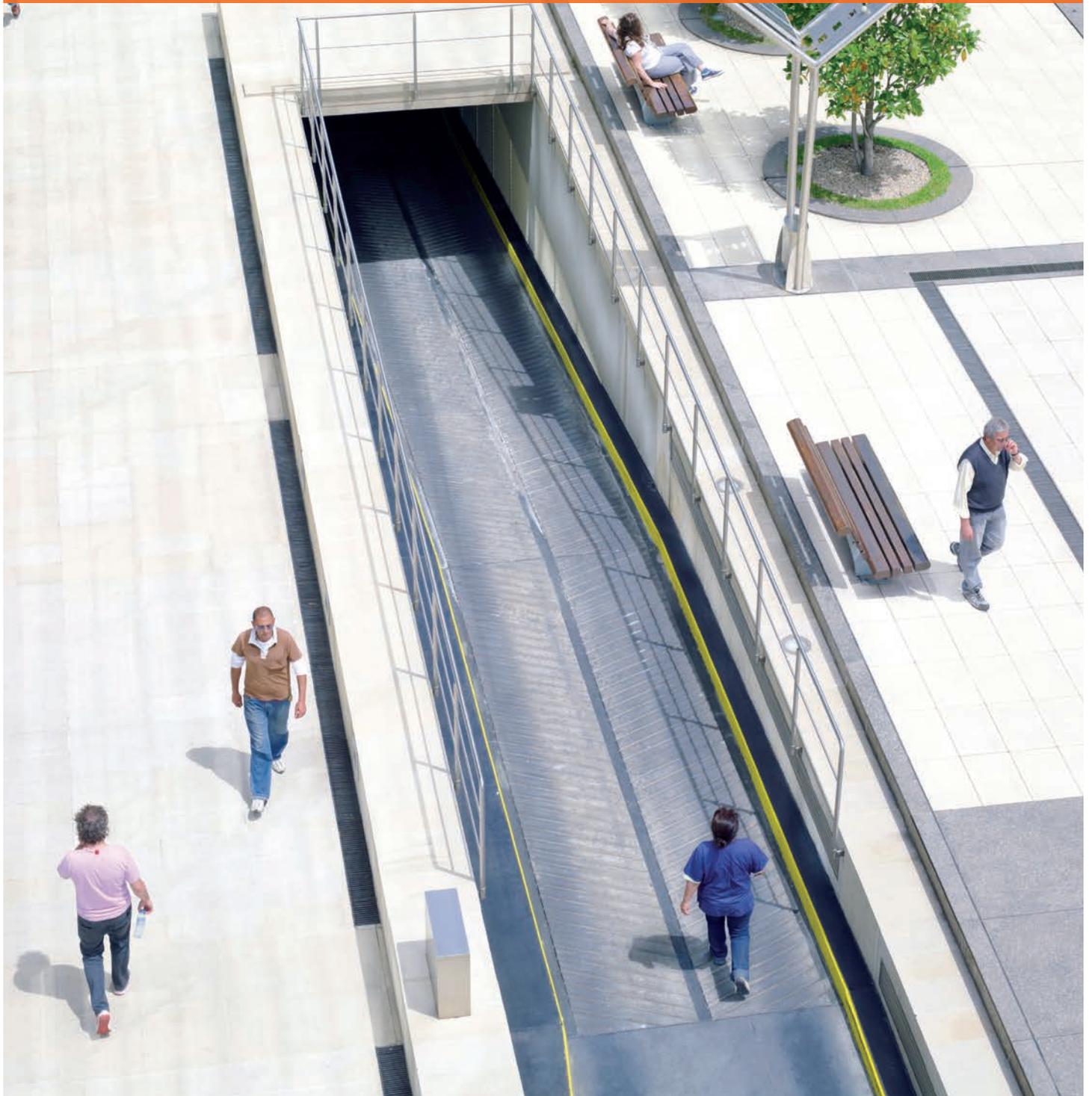
- Invertir en proyectos de sensibilización que permitan imprimir en la sociedad las **causas sociales desde la infancia e incrementar la participación ciudadana**.
- Buscar **fórmulas para maximizar el potencial de los voluntarios**, encajando sus aptitudes con necesidades de los beneficiarios de los proyectos.
- **Analizar las distintas motivaciones** que llevan a las personas a colaborar con el fin de diseñar fórmulas más atractivas de colaboración.
- **Promover el lanzamiento de una campaña conjunta genérica** para reforzar la el rol y la importancia del sector.

.....
Fuente: análisis de PwC





2. El pasado: un statu quo en tiempos de crisis

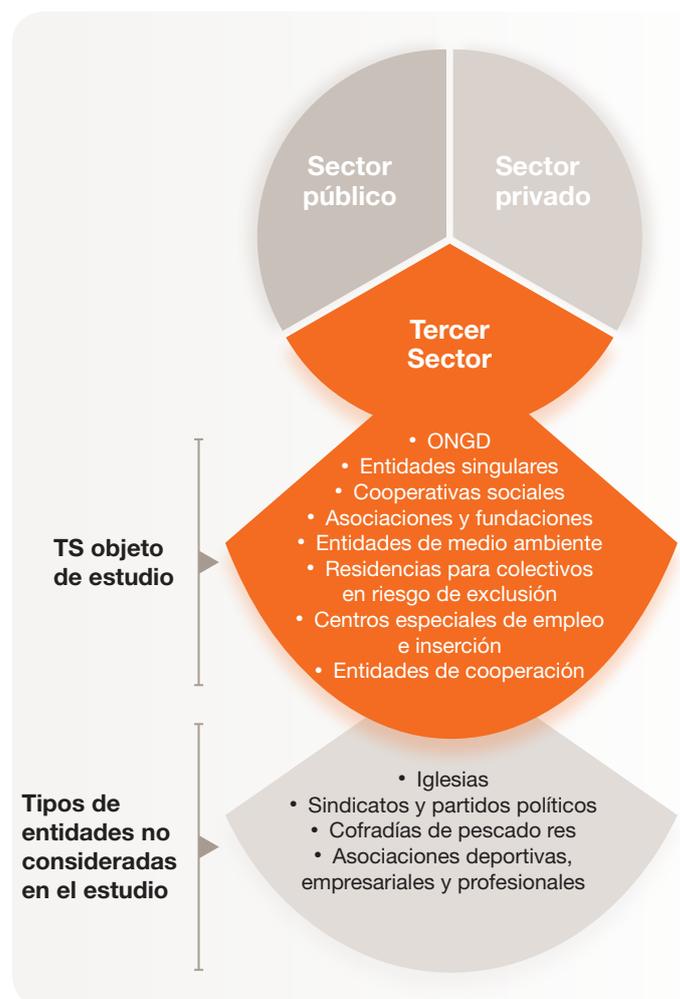


El análisis del TS parte de un consenso sobre la definición del mismo, que es esencial para poder delimitar el alcance del análisis¹

¿Qué entendemos por TS?



Las entidades incluidas dentro del TS responden a una lógica de ámbito de actuación y/o captación de recursos.

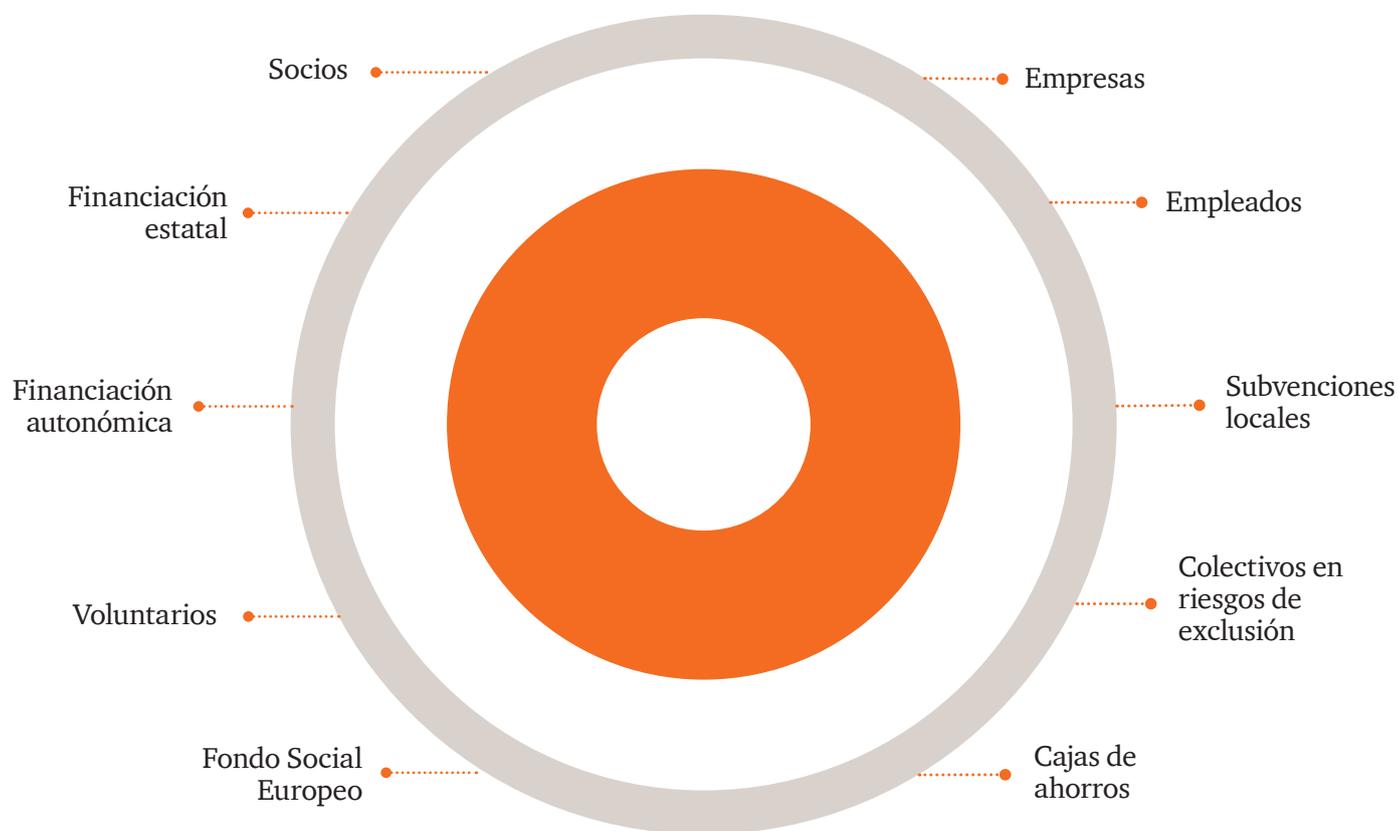


¹ La definición de TS adoptada en este informe implica un alcance que difiere del adoptado por: (i) Luis Vives en su Anuario del TS, ya que este incluye entidades dedicadas al ámbito sociosanitario, vivienda y juvenil, ámbitos excluidos total o parcialmente en nuestra definición, y (ii) Asociación Española de Fundaciones en su Informe del Sector Fundacional en España, ya que nuestro alcance excluye fundaciones no dedicadas al TS, así como a aquellas entidades del TS con forma jurídica diferente de la fundación (por ejemplo, asociaciones).

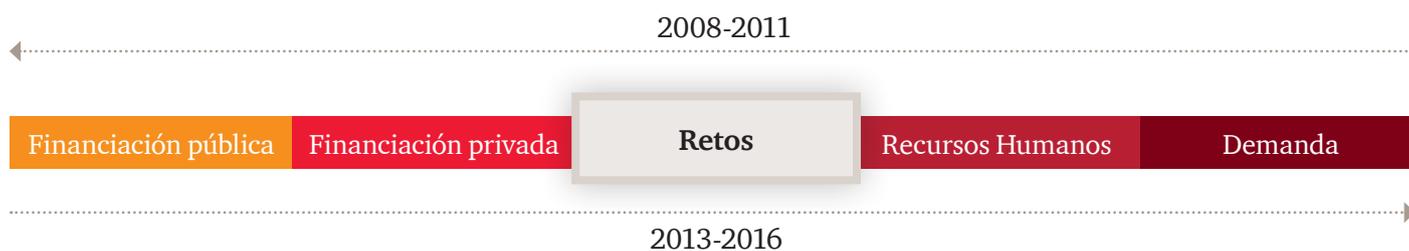
En el análisis cuantitativo para poder construir la foto histórica y futura del TS, es necesario analizar las variables clave.

Hemos caracterizado el pasado y futuro del sector a través del análisis de 4 bloques esenciales: financiación pública, financiación privada, recursos humanos y demanda de necesidades sociales.

La evolución del TS está condicionada por la trayectoria de una serie de elementos clave...



... el análisis de los mismos nos ha permitido construir la foto histórica y un futuro del sector, además de exponer los retos a los que se enfrentará en los próximos años.

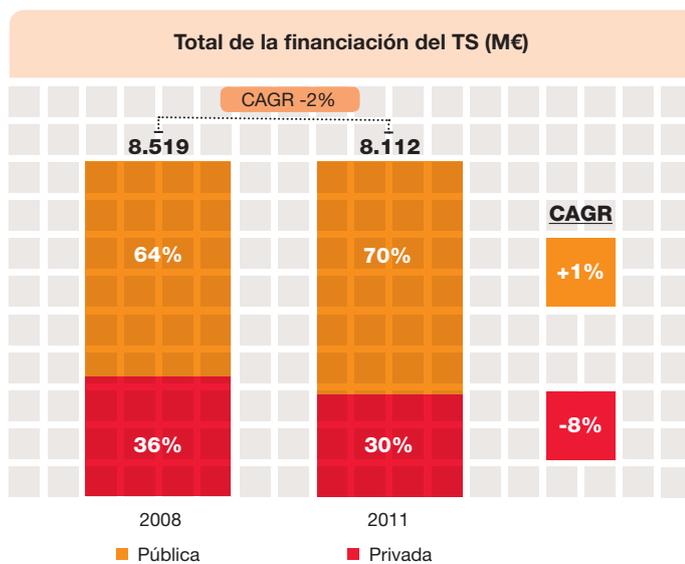


Financiación pública + privada (2008-2011)

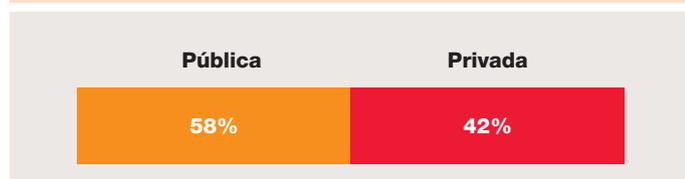
El período 2008-2011 ha cerrado con solo una ligera caída del conjunto de la financiación pública y privada que ha supuesto el mantenimiento de un *statu quo* y no ha forzado, por tanto, una reestructuración del sector.

El menor peso de la financiación privada en el total del mix ha implicado que su caída no haya arrastrado una caída significativa de la financiación en su conjunto...

...y por consiguiente solo se ha producido un impacto significativo y diferencia en las entidades relacionadas con la cooperación internacional y el medio ambiente.



Promedio de la previsión para el futuro del mix de financiación de las entidades entrevistadas (%)



Fuente: entrevistas a entidades clave del sector; análisis de PwC.

Reestructuración limitada del sector

Los **fondos públicos** siguen suponiendo la **mayor fuente de financiación** del sector.

Los fondos públicos **han mantenido su tendencia creciente** y sólo han experimentado un trasvase de recursos desde cooperación internacional y medio ambiente hacia colectivos discriminados.

Se ha producido un ligero **ajuste de las plantillas en línea con la caída de la financiación**, sin embargo se ha traducido mayoritariamente en **cancelaciones de programas, no en ajustes de estructuras**.

“Hasta 2012 no se había producido ningún cambio significativo que nos obligara a replantearnos el modo en el que llevamos financiándonos durante los últimos años”.

Director de ONG

Financiación pública (2008-2011)

La financiación pública del período 2008-2011 se ha caracterizado por un flujo de fondos que no ha estado afectado por la crisis económica.

Durante el período 2008-11 se ha mantenido la inversión pública total debido a la inercia presupuestaria y al decalaje temporal de los fondos provenientes del IRPF...

...manteniéndose también el mix de la financiación pública total.

A Europea

Mantenimiento de los fondos al estar asignados en **planes plurianuales**: Fondo Social Europeo (2007-2013).

B Estatal

Mantenimiento de los fondos debido a la inercia presupuestaria hasta finales 2010 y al **efecto dilatador** del IRPF.

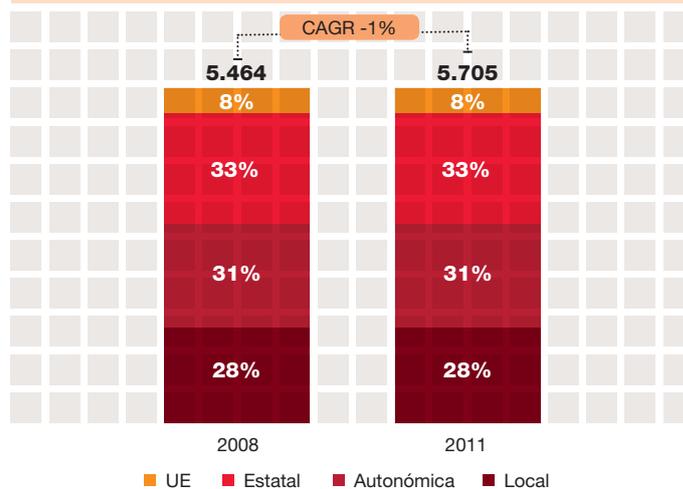
C Autonómica

Mantenimiento de los fondos debido a la **inercia presupuestaria** en línea con los presupuestos generales.

D Local

Mantenimiento de los fondos debido a la **inercia presupuestaria** en línea con los presupuestos generales.

Total de la financiación pública (M€)



Las entidades de cooperación internacional y medio ambiente son las que han notado un mayor cambio en la financiación pública al haberse producido un trasvase de gran parte de sus fondos a favor de los colectivos discriminados.

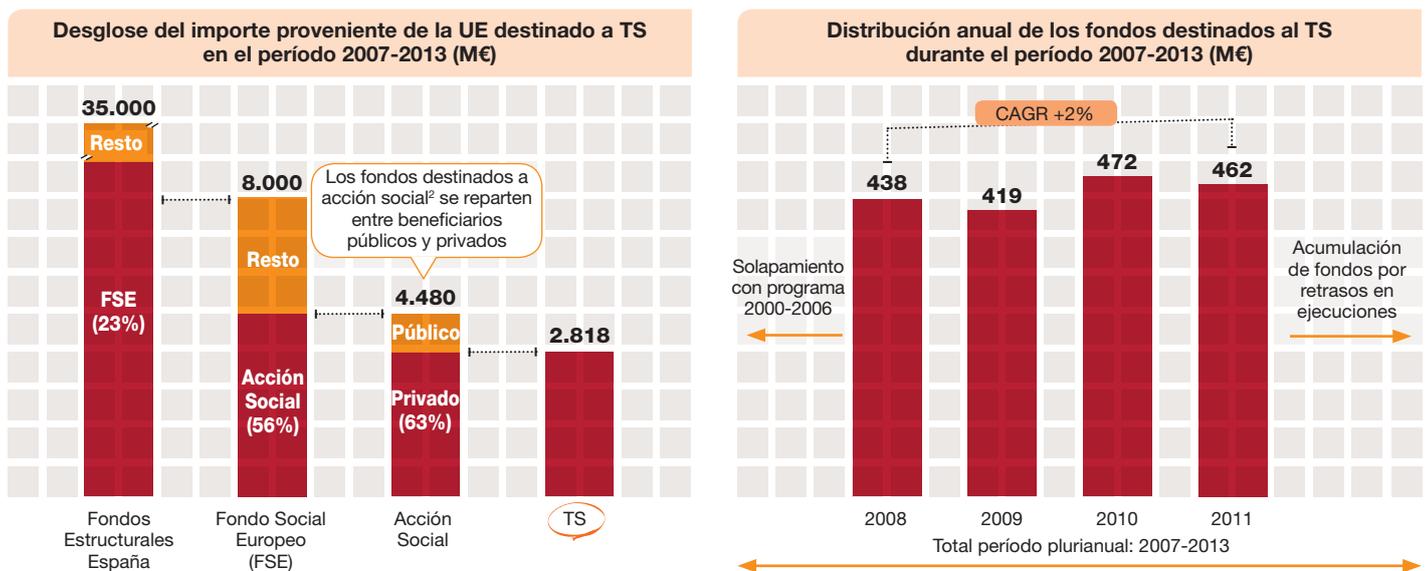
Fuente: Ministerio de Hacienda; Agencia Tributaria; UAFSE; entrevistas a agentes públicos; análisis de PwC.

Financiación pública (2008-2011) → Europea

Los fondos europeos responden a una programación plurianual que reparte y compromete los fondos antes del inicio del período, por lo que estos fondos no suelen tener en cuenta la coyuntura económica.

Del total de los fondos estructurales recibidos desde la UE, un 6% se destina a TS...

... y se reparten entre el período plurianual concentrándose en los años centrales en previsión de solapamientos y retrasos en ejecuciones.



Estos fondos se caracterizan por ser dotaciones sujetas a cofinanciación, contra reembolso y con procesos de adjudicación más complejos que los fondos nacionales, lo que provoca riesgos de devoluciones por (i) problemas de cofinanciación, (ii) dificultades para adelantar la inversión, o (iii) no cumplimiento de los requisitos exigidos a los beneficiarios.

Fuente: UAFSE; INE; entrevistas a agentes públicos; análisis de PwC

² Los fondos destinados a acción social se engloban en el eje 2 que cubre los ámbitos de empleabilidad, inclusión social e igualdad Fuente: UAFSE; INE; entrevistas a agentes públicos.

Financiación pública (2008-2011) → Estatal

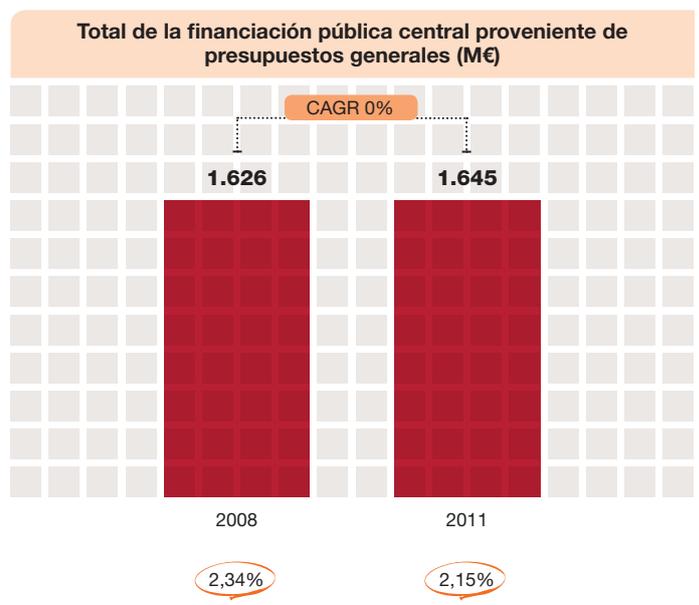
El gasto público estatal destinado a financiar entidades del TS, se ha mantenido durante los últimos años a pesar de la coyuntura económica y gracias a la inercia presupuestaria.

Hemos elaborado un modelo para desagregar las partidas presupuestarias destinadas al TS...

... el cual nos ha permitido comprobar cómo su peso sobre el total de gasto se ha mantenido relativamente estable.

Ilustración del modelo elaborado

M	CONCEPTO	IMPORTE	INC.	COD.
	A Asociaciones juveniles y entidades de ámbito nacional	2.900,00	x	JOVEN
	Convenio con la Federación Española de Municipios y	300,00	-	-
	A entidades, asociaciones y jóvenes participantes en el	5.593,78	x	JOVEN
	Concurso de premios Inizive	170,00	-	-
	Convenios con instituciones sin fines de lucro	60,00	x	?
	Programa de Asesoramiento y Orientación a víctimas de	600,00	x	MUJER
	Programa de Fomento al autoempleo de mujeres para facilitar	865,00	-	-
	Programas de formación de dirección para mujeres dentro de la	230,00	-	-
	Convenio con el Consejo Superior de Cámaras de Comercio	500,00	-	-
	Convenio con la Agencia EFE	200,00	-	-
	Transferencias a entidades y personas físicas para realizar actividades que fomenten la no discriminación de la	3.768,01	x	MUJER
	Convenio con la Federación Española de Municipios y	69,20	-	-
	Agudas a proyectos de investigación sobre temas de la mujer	717,01	-	-
	Agudas sociales, para mujeres (art 27 de la L.O.9/2004, de 28 de	1.000,00	x	MUJER
	Becas de formación Observatorio contra la violencia de género	55,20	-	-
	Convenio con la Federación Española de Municipios y	50,00	-	-
	Convenio con la Federación Española de Municipios y	5.500,00	-	-
	Atención a mujeres víctimas de trata con fines de explotación	2.000,00	x	MUJER
	TOTAL	39.382.416,72		
		862.498.890	x	
		762.828.310	l	
		1.645.128.200	x+l	
		6.484.850	o	
		1.651.613.050	x+l+o	
		115.609.590	DISC.	
		62.450	NIÑOS	
		1.063.240	OTROS	



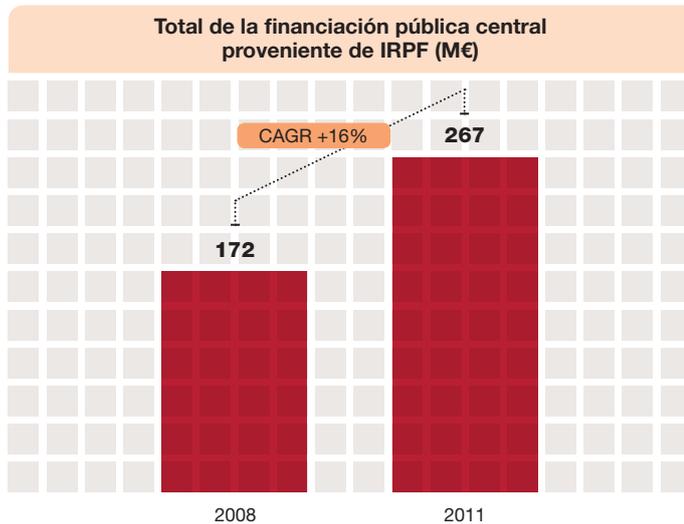
x% % Financiación pública central a entidades del TS sobre el total de Presupuestos Generales

Fuente: análisis de PwC; Presupuestos Generales del Estado.

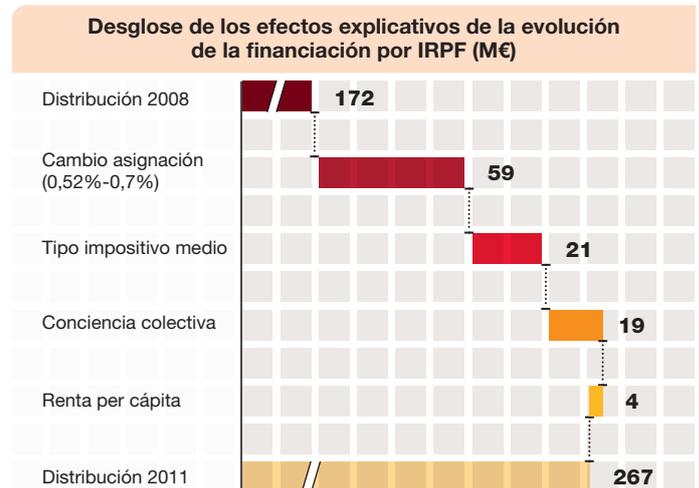
Financiación pública (2008-2011) → Estatal

Sin embargo, el efecto retardado del IRPF junto con cambios regulatorios dirigidos a dar un mayor peso al TS, han contribuido a un sustancial incremento de la financiación por IRPF.

La financiación por IRPF se ha incrementado un 16% CAGR 2008-2011...



... a pesar del efecto negativo que ha tenido la disminución de la renta per cápita en la recaudación.



Efecto retardado del IRPF: la distribución de fondos de 2008 corresponde la actividad económica de 2006 y a la recaudación de 2007.

Fuente: análisis de PwC; BOE; Ministerio de Hacienda.

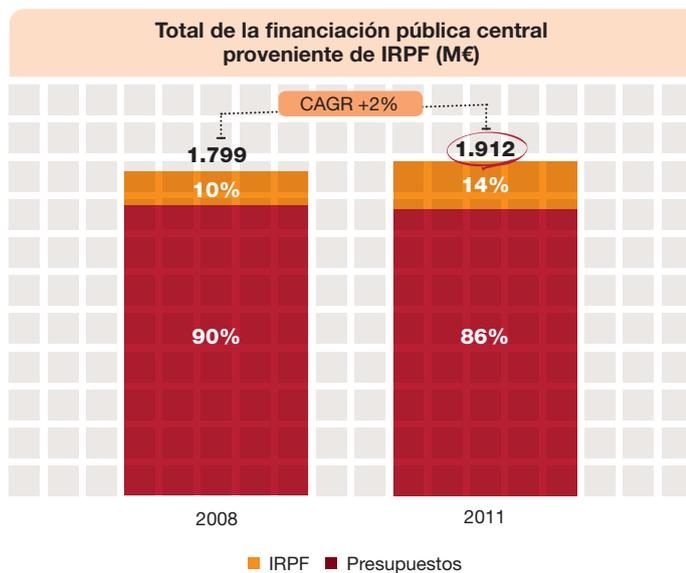
“El IRPF es un tipo de financiación muy ventajosa para las entidades del sector, ya que es el único tipo de financiación pública que no es contra reembolso”.

Director de ONG

Financiación pública (2008-2011) → Estatal

Como consecuencia, el conjunto de la financiación pública central a entidades del TS ha seguido creciendo al 2% CAGR 2008-2011 en un entorno de crisis...

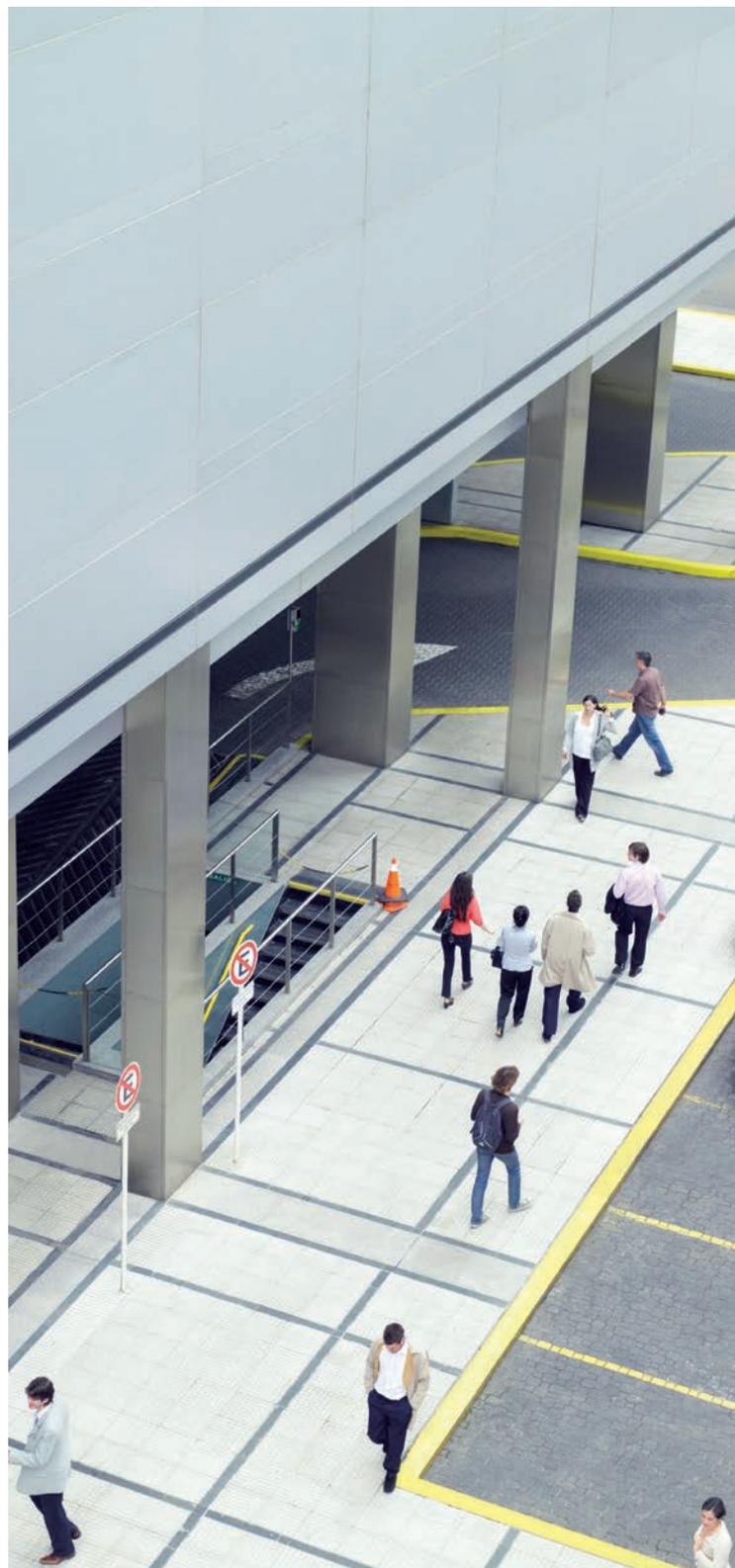
El mantenimiento de la financiación central durante el período considerado, ha venido acompañado de una pérdida de peso de los presupuestos, que han pasado de representar el 90% de estos fondos al 86%.



Fuente: análisis de PwC; BOE; Ministerio de Hacienda.

“Mientras el resto del país sufría la pérdida de ingresos derivada de la crisis, muchas de las entidades del sector hemos visto cómo en esos años los fondos que nos llegaban incrementaban, debido principalmente al efecto de decalaje del IRPF”.

Director de ONG

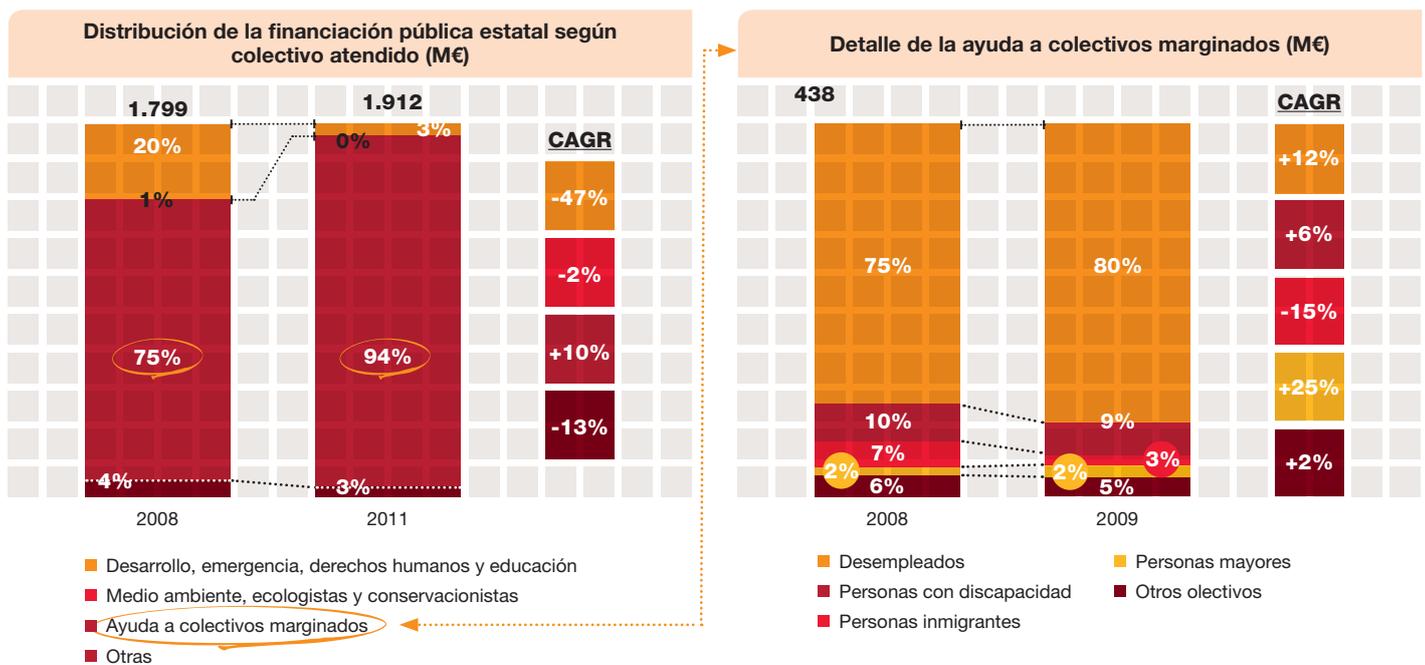


Financiación pública (2008-2011) → Estatal

... aunque se ha producido un trasvase de fondos hacia entidades de apoyo a colectivos marginados en detrimento de entidades de apoyo al medio ambiente, la cooperación internacional o los derechos humanos.

La financiación a colectivos marginados ha pasado de un 75% a casi un 95% del total...

... principalmente debido al incremento de las ayudas destinadas a desempleados y personas mayores.



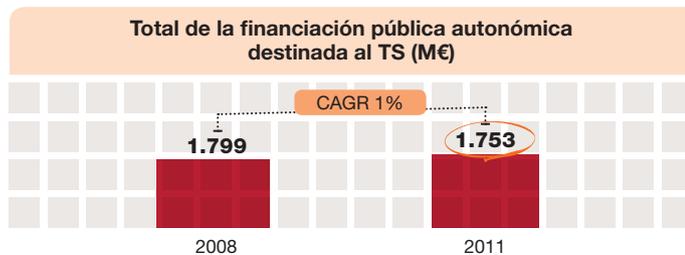
Este trasvase de recursos se debe a la estrategia de respuesta a cambios coyunturales seguida por la financiación pública.

Fuente: Presupuestos Generales del Estado; BOE; Ministerio de Hacienda; análisis de PwC.

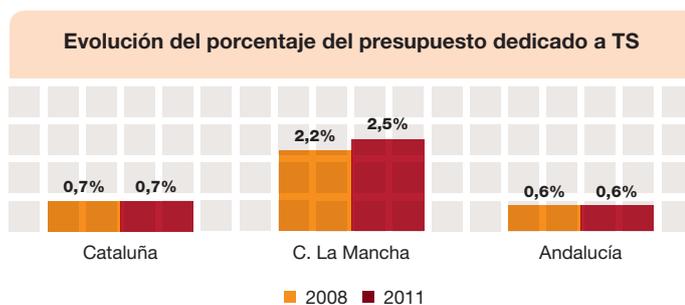
Financiación pública (2008-2011) → **Autonómica**

A nivel autonómico, la ausencia de ajustes presupuestarios significativos en la mayoría de Comunidades, hasta 2011, ha supuesto un mantenimiento en la financiación del TS.

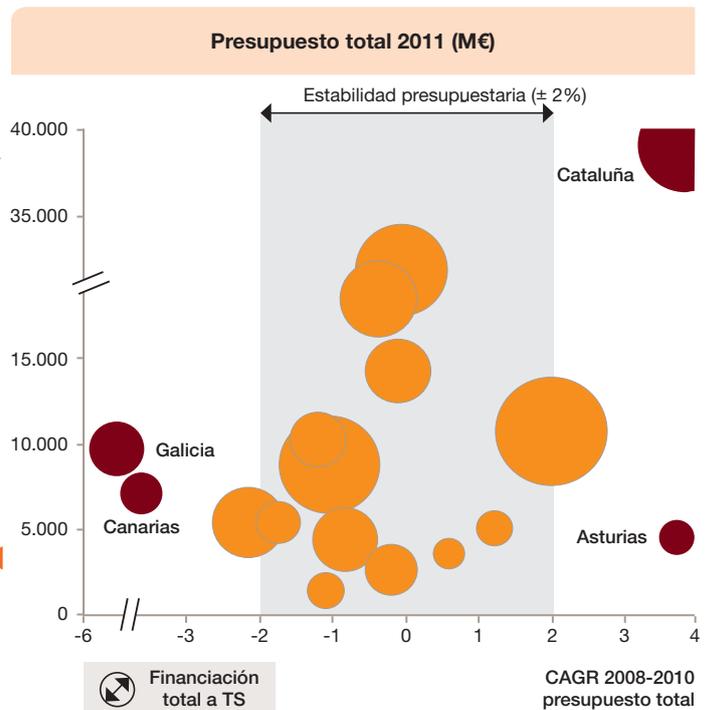
La financiación total autonómica destinada al TS ha crecido a un 1% CAGR 2008-2011...



La financiación total autonómica destinada al TS ha crecido a un 1% CAGR 2008-2011...



... debido a que los presupuestos autonómicos se han mantenido prácticamente estables durante los últimos años.



“Durante los últimos años hemos mantenido el peso de los fondos destinados a acción social dentro de nuestros presupuestos”.

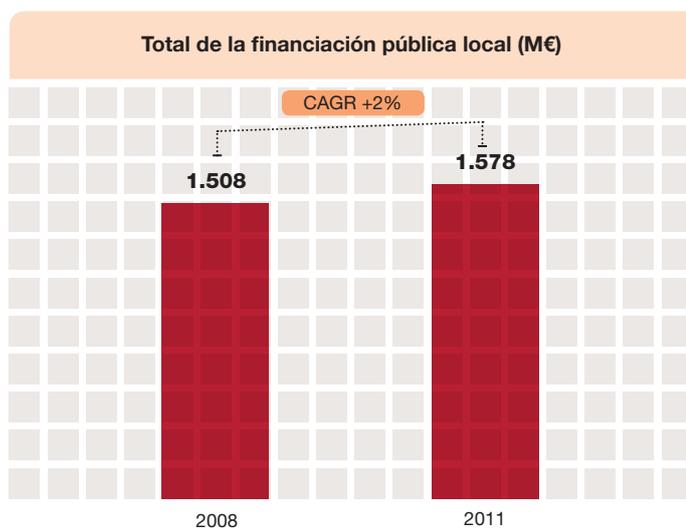
Responsable de Consejería de Trabajo y Bienestar de Comunidad Autónoma

Fuente: Ministerio de Hacienda; presupuestos de gobiernos autonómicos; entrevistas a agentes públicos; análisis de PwC.

Financiación pública (2008-2011) → Local

... aunque se ha producido un trasvase de fondos hacia entidades de apoyo a colectivos marginados en detrimento de entidades de apoyo al medio ambiente, la cooperación internacional o los derechos humanos.

La financiación pública local ha incrementado un 2% CAGR 2008-2011...



La financiación local incluye aquella proveniente de ayuntamientos, consejos comarcales y diputaciones provinciales

Fuente: Ministerio de Hacienda; presupuestos autonómicos; entrevistas a agentes públicos; análisis de PwC.

... ya que los recortes sufridos por los entes locales durante este período no han afectado a las políticas sociales.

“Todas las concejalías tendrán recortes en los presupuestos del próximo año, salvo las de Acción Social, Seguridad y Atención Urbana –antes Servicios y Mantenimiento–, que se pretende potenciar”.

Ayto. Alicante, noviembre de 2009

“Los presupuestos para el año 2011 continúan con la tendencia marcada en los de 2010, es decir, ajuste presupuestario y contención de gastos, exceptuando los destinados a cuestiones sociales”.

Ayto. Écija, noviembre de 2010

“La consigna ha sido rebajar un 25% cada partida presupuestaria, a excepción de las orientadas a prestar servicios a los sectores de población que más sufren la crisis y a las personas mayores”.

Ayto. Valdemoro, junio de 2010

“Ante esta coyuntura económica se ha apostado por una reorientación del gasto, incidiéndose más en la prestación de servicios sociales y el empleo, con especial énfasis en potenciar la inclusión social”.

Ayto. Ermua, febrero de 2010

Financiación privada (2008-2011)

La financiación privada ha sido más sensible a la crisis económica, reduciéndose debido al deterioro del poder adquisitivo de particulares y al descenso de fondos de Cajas de Ahorros derivado de la reestructuración.

Este período se ha caracterizado por una disminución de los fondos privados...

... a causa básicamente de la disminución de la aportación de socios y de Cajas de Ahorros.

A Socios

Reducción debido a que aunque se mantengan estables las **bajas** de socios, como consecuencia de la crisis, estas **no se compensan con altas nuevas**

B Obra Social de Cajas de Ahorros

Disminución a causa de las **fusiones entre cajas** que provocan una disminución a su vez del presupuesto total destinado a obra social

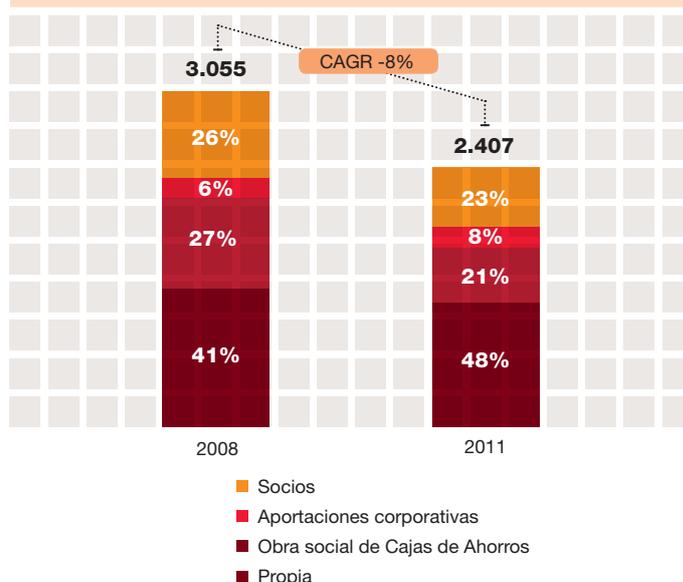
C Aportaciones corporativas

Incremento debido al **carácter deducible de las donaciones** en el Impuesto de Sociedades y al cambio de **prioridades en políticas de RSC**

D Financiación propia

Disminución por la **caída en las ventas** de los servicios, derivada de la caída general del consumo durante la crisis económica

Total de la financiación pública local (M€)



Dentro de la financiación privada, las aportaciones corporativas son las únicas que no experimentan una tendencia decreciente.

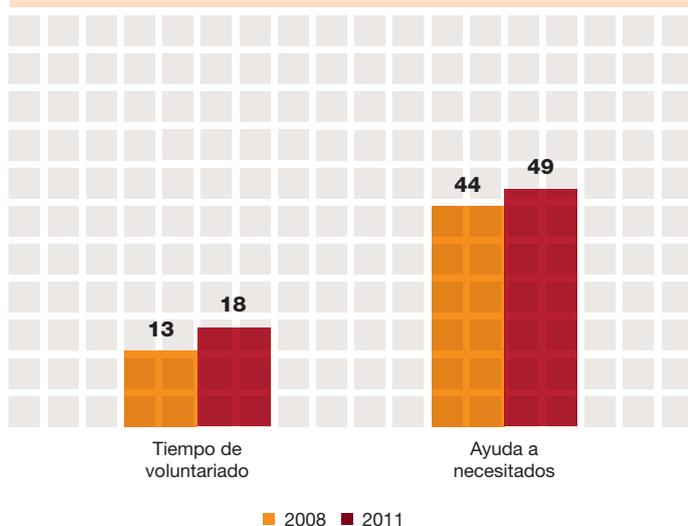
Fuente: AEFr; CECA; Bloomberg;
entrevistas a entidades del sector;
análisis de PwC

Financiación privada (2008-2011) → Socios

La crisis económica ha incrementado la sensibilización de la población con el TS; sin embargo, esto se refleja en un mayor apoyo no dinerario, mientras seguimos a la cola de Europa en cuanto a población donante...

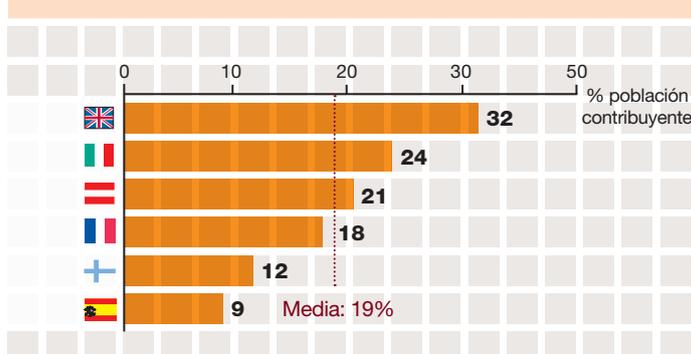
La población española se ha vuelto más solidaria, dedicando más tiempo al voluntariado y a ayudar a personas necesitadas...

Evolución de la participación de la población en contribuciones no dinerarias (%)



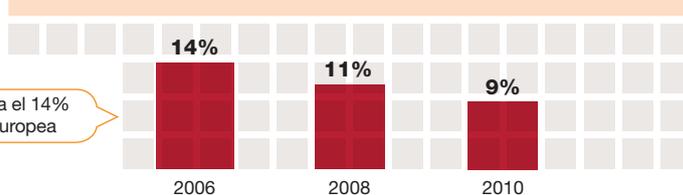
... sin embargo, la proporción de población donante en España es notablemente inferior a la media europea...

Benchmark de la población donante, 2010 (%)



... y ha sufrido una caída severa en los últimos años.

Evolución de la población donante (%)



Incluso en 2006, cuando la proporción de socios alcanzaba el 14% de la población, no nos pusimos a la altura de la media europea

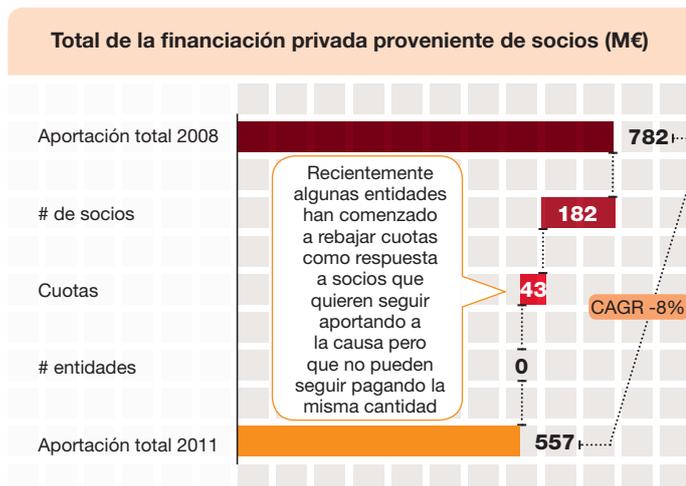
La imposibilidad económica o la situación de crisis son las razones que, según el 51% de los encuestados, evitan una mayor contribución monetaria.

Fuente: AEFr; Global Giving Index; análisis de PwC

Financiación privada (2008-2011) → Socios

... y la financiación por esta vía cae progresivamente debido sobre todo a que, si bien las bajas se mantienen constantes, estas no se compensan con nuevas altas.

La financiación por cuotas³ ha decrecido a causa de la falta de compensación entre el número de bajas y nuevas altas.



Esta situación ha llevado al planteamiento de políticas de captación, las cuales requieren de una sustancial inversión, son cada vez más difíciles de amortizar...

Coste de captación de nuevos socios

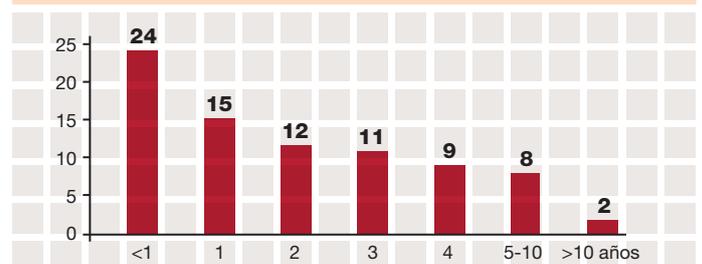
150€/socio

Tiempo de amortización

- Actual: 10,2 meses
- Futuro: mayor, debido a la tendencia bajista de las cuotas

... y están sujetas a un importante riesgo, pues los nuevos socios son los que muestran una mayor tasa de abandono.

Tasa de abandono de los socios en función de su antigüedad (%)



“Un 17,2% de los españoles ha finalizado, reducido o sustituido su colaboración económica con ONGs en 2011... el 95,7% achaca esta circunstancia a la crisis y al descenso de sus recursos económicos”.

Fundación Adecco

Fuente: CAF; AEFr; entrevistas a entidades del sector; análisis de PwC.

³ En este apartado se incluyen aportaciones regulares, así como puntuales.

Financiación privada (2008-2011) → Cajas de Ahorros

Las Cajas han hecho un esfuerzo por mantener su inversión en Obra Social a pesar de la coyuntura económica; sin embargo, la crisis del sector de Cajas y su reestructuración han supuesto un descenso de inversión en TS.

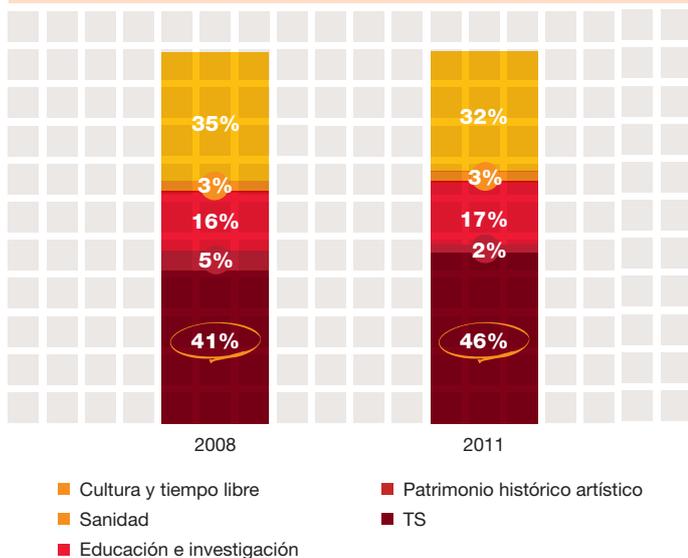
Las fusiones de entidades provocan una disminución adicional de recursos...



Con cada fusión entre entidades se pierde de media un 25% del presupuesto destinado a Obra Social, mientras que en el caso de absorción por parte de un banco, el presupuesto desaparece en la mayoría de los casos

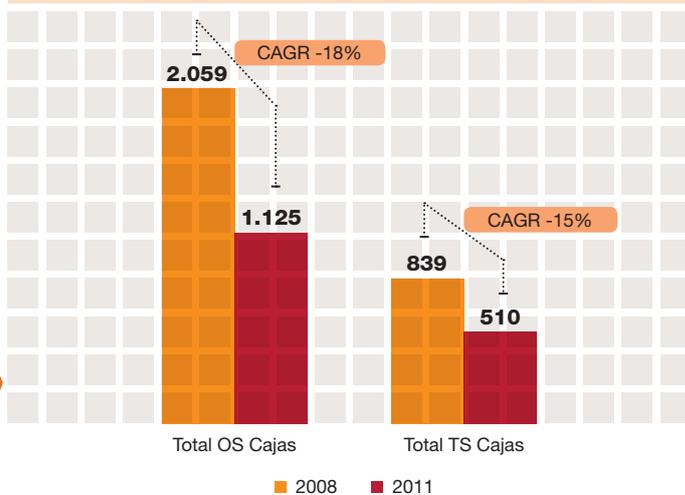
... aunque, ante la reducción de recursos, las Cajas han priorizado la Obra Social...

Evolución del número de entidades



... como resultado, la inversión total en Obra Social ha disminuido, pero la inversión en TS lo ha hecho en menor medida.

Evolución en el importe destinado a Obra Social y a TS (M€)



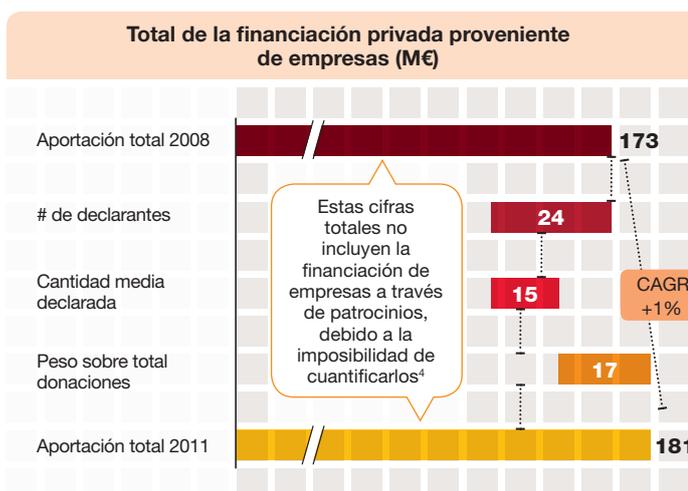
Fuente: entrevistas a expertos del sector; CECA; análisis de PwC

Financiación privada (2008-2011) → Empresas

Las empresas han incrementado sus aportaciones, puesto que las donaciones son una herramienta de mejora de sus resultados financieros por su deducibilidad, y gracias al cambio de enfoque de la RSC hacia la acción social.

La crisis ha llevado a una disminución en el número de declarantes del Impuesto de Sociedades, pero también a un incremento de la donación media...

... y a un mayor foco de las políticas de RSC de las empresas en la acción social.



“Durante los últimos años, y debido a la crisis, las empresas han cambiado las exigencias de los fondos que donaban; ahora quieren más acción social y menos cultura, así como más acción local y menos internacional”.

Director de ONG

Fuente: Bloomberg; Agencia Tributaria; Forética; análisis de PwC

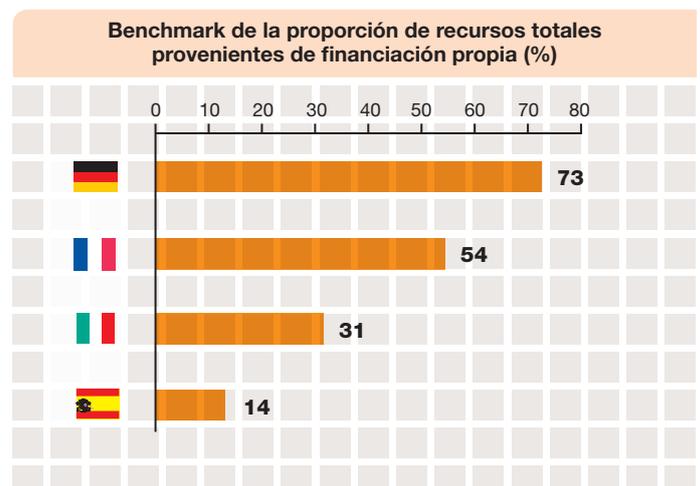
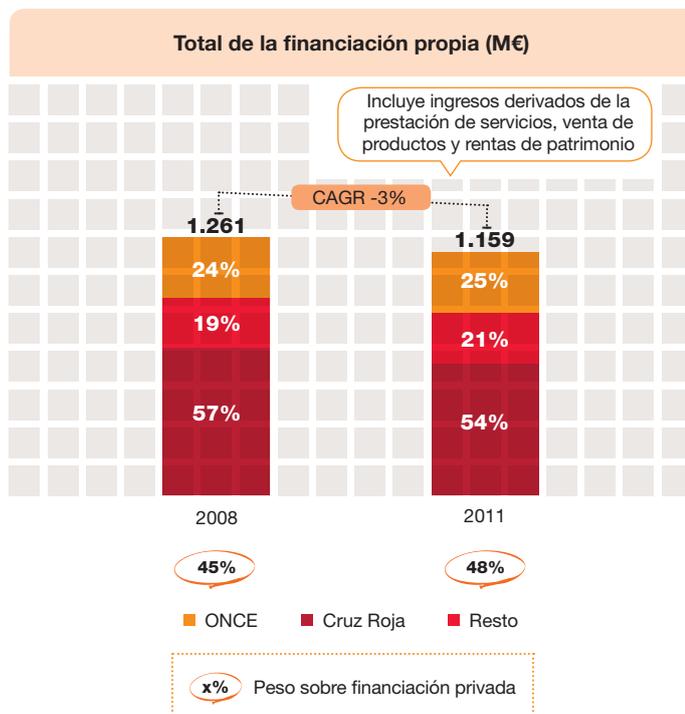
⁴ La financiación cuantificada corresponde a la inversión realizada por las empresas que es deducible del Impuesto de Sociedades; sin embargo, las empresas también financian al TS a través de patrocinios, los cuales computan como gastos de publicidad en sus cuentas, lo que implica a su vez que no sea posible desagregar el total que se destina a TS.

Financiación privada (2008-2011) → Propia

La financiación propia se ha reducido un 3% CAGR 2008-2011, debido a que la caída general del consumo durante la crisis ha afectado también a las ventas de servicios de entidades de menor tamaño.

Casi la mitad de la financiación propia se concentra en las entidades singulares, mientras que el resto de entidades presenta una tendencia decreciente.

En España se trata de una vía de financiación muy poco explotada en comparación con otros países.

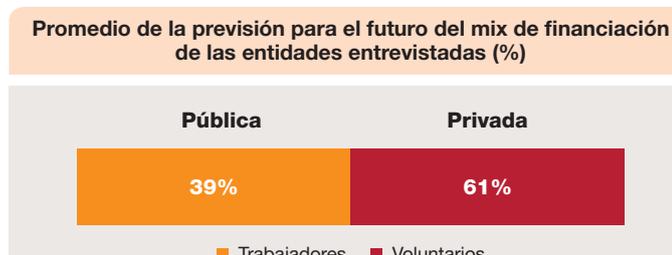
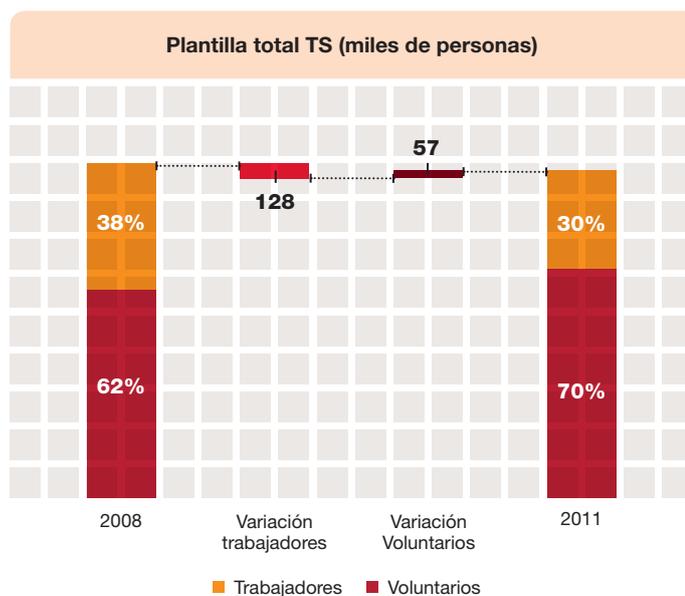


Fuente: modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social; memorias de las entidades singulares; análisis de PwC.

Recursos Humanos (2008-2011)

Los voluntarios han incrementado su peso en RRHH dado el recorte de plantillas que se ha producido en línea con la disminución de la financiación y realizado mayoritariamente por entidades de cooperación internacional.

Durante el período 2008-2011 se observa una reestructuración de los recursos humanos del TS en línea con la disminución de financiación...



... debida a factores como la disminución de la financiación a cooperación internacional o al cambio de prioridades de los financiadores.

“Muchas de las entidades que nos dedicábamos al advocacy, la investigación o actividades de formación en el TS hemos visto reducidos nuestros programas, ya que los financiadores en los últimos años han preferido destinar los fondos a proyectos y esto nos ha forzado a reducir nuestra plantilla”.

Director de ONG

“Las organizaciones estamos tomando medidas antes de que lleguen las dificultades financieras. En el caso de Intermón, las medidas de ajuste se traducen en la reciente presentación de un expediente de regulación de empleo (ERE) que ha afectado al 18% de la plantilla”.

Intermón Oxfam, junio de 2011

“Una de cada cuatro de nuestras entidades ha llevado a cabo un a reducción de personal y una de ellas ha presentado un ERE (Intermón Oxfam)”.

Congde, abril de 2011

Hasta el momento, la mayor parte de los ajustes se ha centrado en la cancelación de programas, no en la reducción de estructura, generando así entidades menos eficientes. No obstante, se prevé que los mayores ajustes están por venir.

Plataforma Voluntariado; *Global Giving Index*; Anuario del TS en España; barómetro de empleo; análisis de PwC

Demanda (2008-2011)

La crisis económica no solo ha incrementado el volumen de demanda de necesidades sociales, sino que también ha impactado en su tipología, con una vuelta a la demanda de servicios sociales básicos, como alimentos.

Las características de la pobreza y exclusión explican que el AROPE⁵ sea el mejor indicador de la demanda.

Características de la pobreza y la exclusión

Multidimensional

La pobreza y exclusión comprenden diversos componentes, por lo que **no pueden ser medidos únicamente por el nivel de bienes o riqueza que se posee**

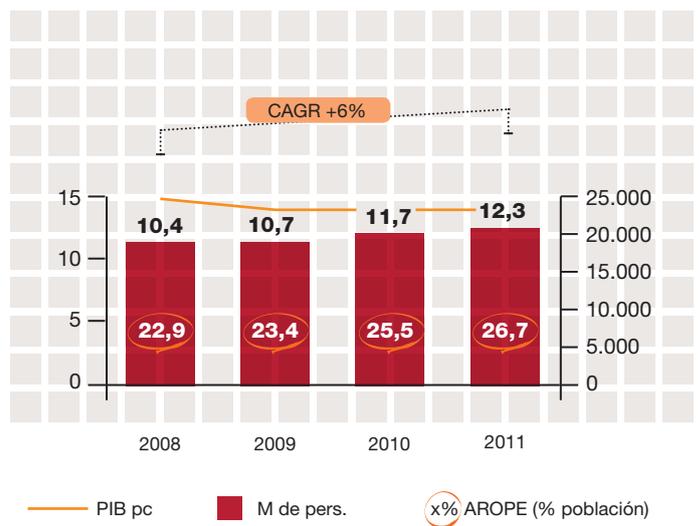
Colectivos no excluyentes

Los colectivos demandantes de necesidades **pueden estar incluidos simultáneamente en varios grupos** (por ejemplo, una misma persona puede ser inmigrante, drogodependiente y "sin techo"), **por lo que no pueden agregarse categorías para construir una demanda total**



Fuente: Eurostat; EIU; análisis de PwC.

Según este indicador, la pobreza y exclusión se ha incrementado durante estos últimos años, afectando actualmente a más del 25% de la población.



⁵ AROPE: *At Risk of Poverty and/or Exclusion*, se trata de un indicador internacionalmente aceptado que mide el riesgo de pobreza y exclusión a través de tres indicadores (renta, privación material severa e intensidad de trabajo).

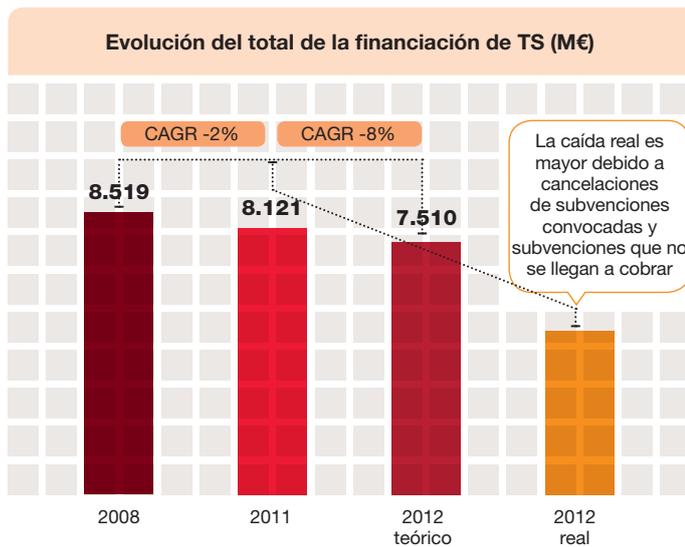
An aerial photograph of a busy pedestrian plaza with a large orange banner overlay. The banner contains the text '3. El presente y el futuro: un tsunami'. The plaza is filled with people of various ages and ethnicities walking in different directions. The lighting is bright, casting long shadows on the pavement.

3. El presente y el futuro: un tsunami

Financiación pública + privada

2012 ha sido para la mayoría del TS el punto de inflexión y la llegada de la crisis debido a que, mientras la financiación privada ha seguido su tendencia decreciente, la financiación pública ha experimentado un sustancial descenso.

2012 ha sido el primer año con una caída sustancial de la financiación que ha afectado a todo el sector...



... lo que unido a otras dificultades, ha supuesto un duro golpe para el sector.



Fuente: Ministerio de Hacienda; Agencia Tributaria; Bloomberg; entrevistas con entidades del sector; análisis de PwC.

“Hasta 2011 en el sector todavía no habíamos tenido dificultades financieras; sin embargo, se trataba de una bomba de relojería que ha estallado en 2012”.

Director/a de entidad

“En 2012, ha habido muchas subvenciones que no se han convocado, otras se han convocado pero no se han resuelto y muchas de las que se han resuelto no se han llegado a cobrar”.

Director/a de entidad

2013-2016

Para el análisis con vistas al futuro, se proyectan distintos escenarios posibles a partir de la identificación de variables clave en el desarrollo del sector.

A partir de la identificación de los indicadores macroeconómicos y las variables de escenario clave, se proyectan los posibles escenarios en cuanto a la financiación disponible y los recursos humanos.

Identificación y proyección de indicadores macroeconómicos

- Identificación de indicadores macroeconómicos para la proyección futura de variables clave en el desarrollo del sector (PIB, población, gasto público, consumo privado, etc.).
- Se toman las proyecciones de estos indicadores realizadas por fuentes de referencia (FMI, EIU).
- Las proyecciones se mantienen invariables en todos los escenarios.

Identificación y proyección de variables de escenario

- Identificación de variables clave en el desarrollo del sector que aportan diferencias a las proyecciones.
- Análisis en profundidad de estas variables para identificar sus escenarios más probables.
- Estas variables sí cambian para los diferentes escenarios y, por tanto, son las que marcan las diferencias entre los mismos.

Definición de los escenarios de proyección

- Definición de los escenarios de proyección a partir de:
 - Los indicadores macroeconómicos
 - Las variables de escenario

- Optimista
- Base
- Pesimista

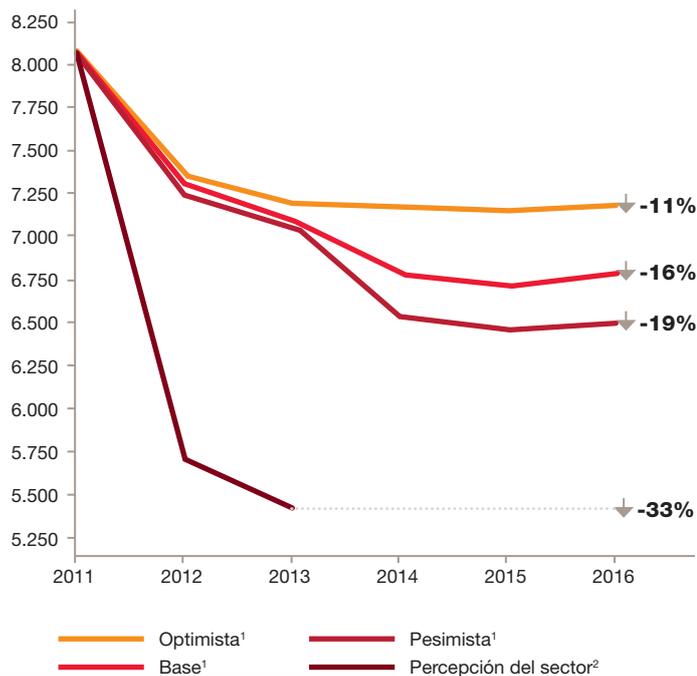


Financiación pública + privada (2013-2016)

Para los próximos años se espera un agravamiento de la situación actual con recortes de financiación que podrían suponer caídas, con respecto a 2011, de hasta el 20% e incluso más del 30%, según la percepción del sector.

Bajo ningún escenario la financiación futura volvería de nuevo a los niveles de 2011.

Previsión de la evolución de la financiación total al TS (M€) y variación respecto a 2011 (%)



“De 2011 a 2013 el sector habrá perdido un tercio de la financiación total”.

Dir. de plataforma sectorial

“Estimamos que a finales de 2013 habremos perdido aproximadamente el 30% de nuestra financiación respecto a 2011”.

Dir. de plataforma sectorial

Fuente: *International Monetary Fund*; INE; Economist Intelligence Unit; entrevistas a expertos del sector; análisis de PwC.

Financiación pública + privada (2013-2016)

Las diferencias en las magnitudes estimadas para el futuro dependen de los escenarios considerados para cada una de las variables clave que los afectan.

Detalle de las variables consideradas en cada escenario

Variable	Fuente de financiación a la que afecta	Optimista	Base	Pesimista	Rational	Fuente
1 Presupuesto total destinado a España	Europea	10.000 M€	8.000 M€	8.000 M€	<ul style="list-style-type: none"> Se espera una redistribución de fondos que den más peso al FSE La asignación para el período plurianual anterior fue de 12 millones de euros. 	UAFSE Análisis PwC Entrevistas
2 % ejecución presupuestaria	Estatad – PGE	=	=	↓ 2012-13 menor	<ul style="list-style-type: none"> Existe un consenso generalizado sobre la percepción de un nivel de ejecución inferior a años anteriores, tanto para 2012 como para 2013. 	IGAE Análisis PwC Entrevistas
3 % declarantes que marcan la casilla	Estatad – IRPF	↑ +1% CAGR	=	=	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento histórico: 1% CAGR Previsión de continuación e intensificación de las campañas de <i>Xsolidaria</i> 	Agencia Tributaria + XSolidaria
4 Futuro de la OS de Cajas a partir de 2013	Estatad – IRPF	↓ -25%	↓ -25%	↓ -50%	<ul style="list-style-type: none"> A pesar de la incertidumbre que rodea a Bankia, los expertos consideran que estos son escenarios plausibles. 	Expertos del sector financiero
5 Cuota media anual	Socios	=	↓ -6% CAGR	↓ -6% CAGR	<ul style="list-style-type: none"> Reducción media de cuota de la muestra de entidades: -6% CAGR Recuperación en función de la previsión de consumo privado (a partir de 2014). 	Entrevistas
6 % a TS sobre el total de donaciones corporativas	Aportaciones corporativas	↑ +1% CAGR	=		<ul style="list-style-type: none"> Incremento histórico: 1% CAGR Responsables de RSC confirman la continuación de esta tendencia en un futuro. 	Análisis PwC Entrevistas

Fuente: entrevistas a agentes públicos y entidades del sector; UAFSE; prensa; análisis de PwC

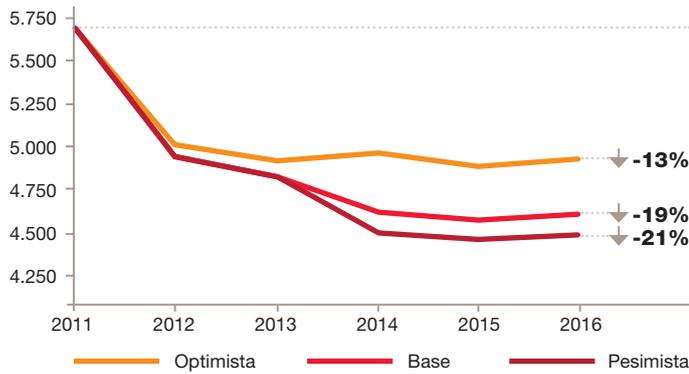
Financiación pública + privada (2013-2016)

En ninguno de los escenarios considerados, la financiación volvería a los niveles previos al punto de inflexión.

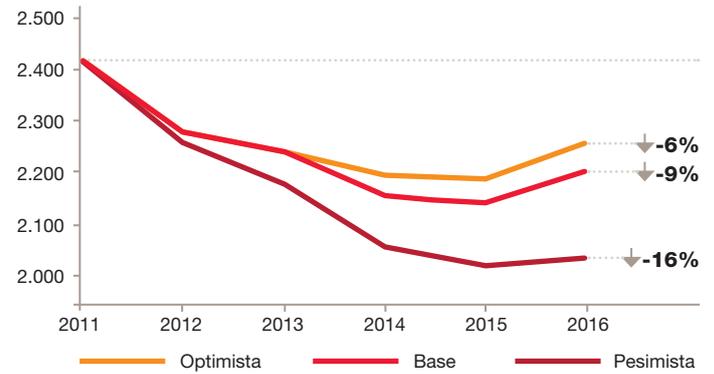
La financiación pública experimentarían recortes de alrededor del 20% en cualquiera de los escenarios...

... por el contrario, la financiación privada, en el escenario optimista, poco probable, podría sufrir caídas del 6%.

Previsión de la evolución de la financiación pública y privada al TS (M€) y variación respecto a 2011 (%)



Previsión de la evolución de la financiación privada total al TS (M€) y variación respecto a 2011



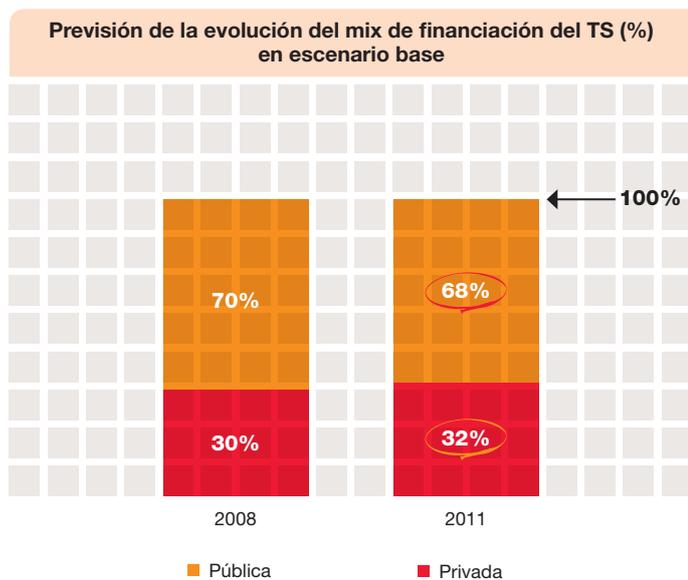
Fuente: *International Monetary Fund*; INE; Economist Intelligence Unit; análisis de PwC



Financiación pública + privada (2013-2016)

Estas caídas en los niveles de financiación afectarán al mix, y si bien sus efectos a corto plazo no son sustanciales, las entidades son conscientes de que a largo plazo la financiación privada será predominante.

Según las previsiones a corto plazo, solo se aprecia un leve cambio en el mix de financiación del TS...



Fuente: entrevistas a entidades del sector; análisis de PwC.

... aunque a largo plazo las entidades prevén un mix donde predomina la financiación privada.

Promedio de la previsión para el futuro del mix de financiación de las entidades entrevistadas (%)



“Vamos a intentar incrementar el número de socios particulares en el medio-largo plazo, porque somos conscientes de que la financiación privada es nuestra salvación en el futuro”.

Director/a de entidad

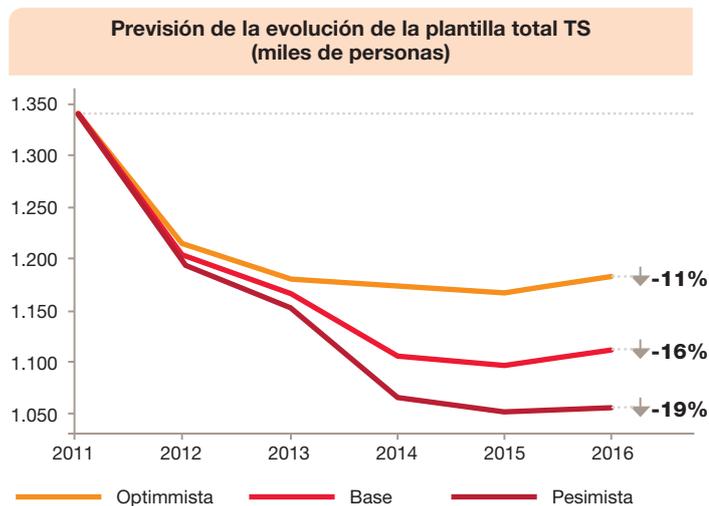
“Hemos creado un departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales intentando atraer la financiación de las empresas con una comunicación más profesional, ya que entendemos que la financiación privada es el camino a seguir en el futuro”.

Director/a de entidad

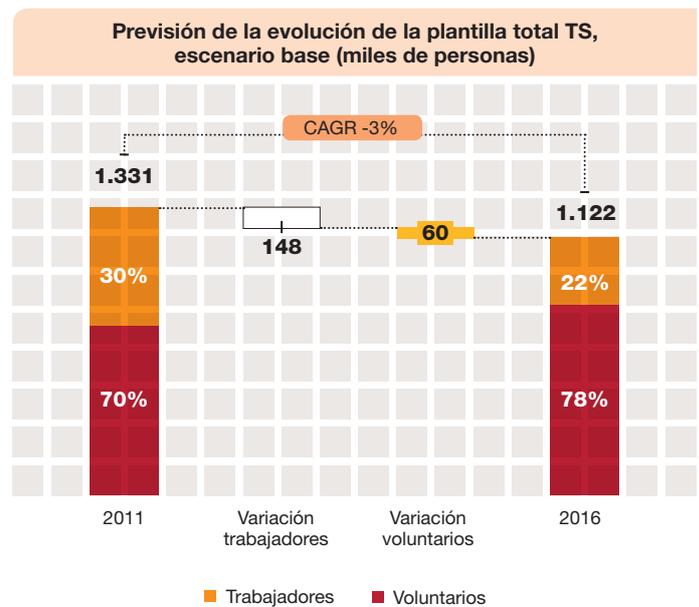
Recursos Humanos (2013-2016)

La disminución en la financiación en los próximos años conllevará, asimismo, una reducción del personal remunerado y, consecuentemente, a un cambio en el mix de trabajadores y voluntarios.

Para el futuro se prevé una reducción del personal remunerado en cualquiera de los escenarios...



... debido a que el carácter no sustitutivo de los voluntarios implica que no puedan compensar la disminución de trabajadores.



Fuente: análisis de PwC.

“Los voluntarios no pueden ni deben ser un sustituto de los profesionales, sino un complemento”.

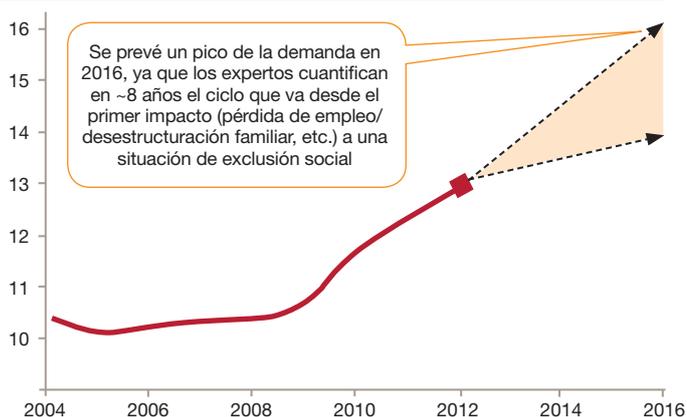
Director de plataforma sectorial

Demanda (2013-2016)

Este escenario podrá agravarse dada la previsión de incremento en la población AROPE debido a: (i) una débil recuperación económica que no podrá contrarrestar la tendencia creciente y (ii) al efecto de los ciclos de pobreza.

El débil crecimiento económico no será suficiente para contrarrestar la tendencia alcista de la demanda, que se agravará por el efecto de los ciclos de la pobreza visibles a medio plazo.

Ilustrativo de la previsión de la evolución de la demanda total TS a partir de AROPE (millones de personas)



Factores que condicionan la estimación de futuro del AROPE

Inexistencia de datos de referencia: falta de una serie histórica amplia del indicador AROPE, inexistencia de datos de impacto de otras crisis sobre la pobreza, etc.

Crecimiento no reductor de la pobreza: períodos pasados de crecimiento económico (+3% PIB) no conllevaron una reducción en la población en riesgo de pobreza o exclusión. Una recuperación económica en los próximos años, por tanto, no necesariamente implicaría una reducción del AROPE.

Efecto del ciclo de la pobreza: los expertos cuantifican en ~8 años el tiempo que puede tardar una persona desde que recibe el primer impacto (por ejemplo, pérdida de empleo) hasta que se encuentra en situación de pobreza o exclusión. Según los expertos, esto implicaría que habiendo recibido muchas personas un impacto durante la crisis, es decir, desde 2008, a partir de 2016 el AROPE podría sufrir un repunte debido a los ciclos de pobreza.

Fuente: análisis de PwC; entrevistas; Eurostat.

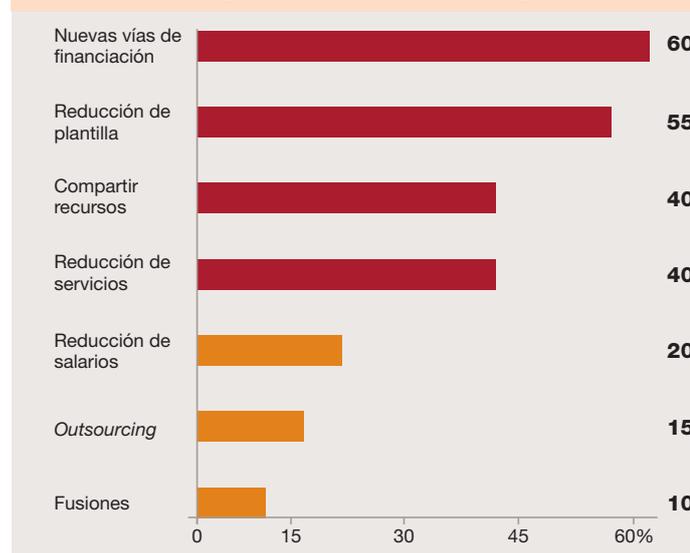
2013-2016

La previsión de un contexto adverso ha hecho que más del 50% de las entidades ya estén recurriendo a la búsqueda de nuevas vías de financiación y la reducción de plantilla para hacer frente a estas circunstancias...

Las entidades han empezado a tomar medidas frente a esta disminución de financiación...

... aunque hay algunas medidas que las entidades ven solo como último recurso.

Porcentaje de entidades entrevistadas que ya han tomado estas medidas o piensan tomarlas en el corto plazo...



... aunque hay algunas medidas que las entidades ven solo como último recurso

Reducción de salarios

No tienen margen para reducir los salarios.

Outsourcing

Consideran que ya han externalizado todo lo que podían (básicamente servicios de asesoría, contabilidad).

Fusiones

Creer que puede ser una buena solución en el futuro, pero son reticentes en aplicarla debido al fuerte sentimiento de identidad y percepción de modelo operativo distintivo.

Hemos intentado flexibilizar la estructura para poder entrar y salir de contratos sin muchos costes.
Director de ONG

Fuente: entrevistas con entidades del sector; análisis de PwC

... si bien son conscientes de que habrá que hacer frente a retos más profundos, tales como el cambio en el modelo de rendición de cuentas.

Las entidades perciben con distinto grado de importancia los cambios para el futuro en las diferentes dimensiones de transformación del sector...

... pero todas son conscientes de que serán necesarios cambios en muchos sentidos de cara al futuro.

Valoración media⁶ obtenida en las entrevistas de la importancia que tienen en el futuro los cambios en las seis dimensiones propuestas



“En cooperación internacional tenemos un margen de 2-3 años para cambiar la forma de trabajar debido a los cambios producidos en la financiación; si no moriremos”.

Director de ONG

“Con las condiciones iguales, si queremos mantener la calidad no podemos atender al mismo número de personas, por eso es vital que encontremos la forma de readaptarnos a la situación”.

Director de ONG

⁶ Valoración media obtenida en las entrevistas realizadas a las entidades clave del sector (escala de 0 a 10).

Fuente: entrevistas con entidades del sector; análisis de PwC.



4. Retos y pistas para la necesaria transformación del sector en un futuro

El análisis histórico y de futuro del sector tiene implicaciones más allá de la financiación del mismo, implicando una necesaria transformación de este en diferentes dimensiones, así como la superación de una serie de retos

El análisis de los 4 bloques básicos, así como los outputs de las entrevistas realizadas, definen retos para el futuro, cuyos cambios llevan a una mayor profesionalización del sector.



Dimensiones de transformación		Retos
Dimensión estructural	→	1 Flexibilidad y agilidad de adaptación
Dimensión económica	→	2 Modelo de financiación
Dimensión de gestión	→	3 Orientación de resultados
Dimensión de relación interna	→	4 Relación entre entidades
Dimensión de eficiencia	→	5 Mutualización
Dimensión de relación externa	→	6 Relación con la sociedad civil

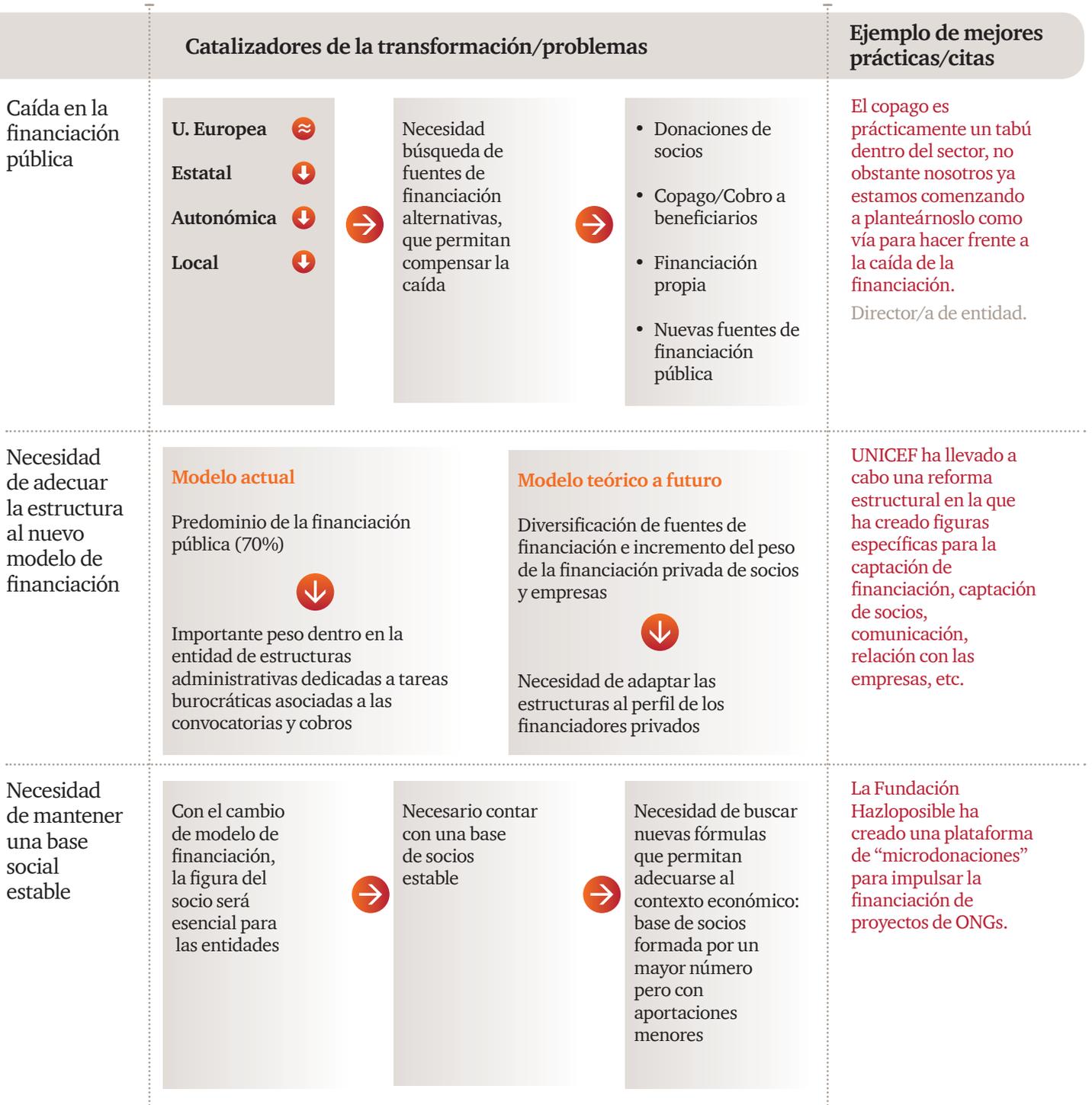
1 Flexibilidad y agilidad de adaptación

La crisis actual ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con un modelo de actuación y una estructura más flexible, que permita responder de forma ágil a los cambios sin renunciar a la misión/visión de cada entidad.



Fuente: análisis de PwC

La caída en la financiación pública obligará a un cambio en el mix de financiación, en la estructura y en la importancia de la base de socios



Fuente: análisis de PwC

Las nuevas exigencias de los financiadores y la necesidad de fortalecer la imagen del sector implicarán un cambio en la rendición de cuentas de las entidades, que deberá basarse en la medición de impacto/resultados

	Catalizadores de la transformación/problemas			Ejemplo de mejores prácticas/citas
Cambios en las exigencias de los financiadores	Financiadores Públicos 	Disponen de menor cantidad de recursos	 Necesario realizar una asignación más eficiente en función de resultados	La Fundación Tomillo lleva años haciendo tracking periódico de resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, de sus proyectos En un futuro solo sobrevivirán las entidades eficientes, aquellas que dedican menos del 10% de las aportaciones a financiar estructura. Director/a de entidad.
	Financiadores Privados	Perfil más sofisticado y exigente y preferencia por donaciones finalistas	 Exigen transparencia, eficiencia y resultados medibles	
Necesidad de dar visibilidad al TS	<ul style="list-style-type: none"> Atomización del sector Mayor sensibilidad de los financiadores y la sociedad hacia los resultados Ausencia de cultura de rendición de cuentas y publicación de resultados Ausencia en muchos casos de profesionales con perfiles dedicados a la comunicación 	Poca visibilidad o imagen deteriorada del sector	 Necesidad de dar visibilidad al TS	SIDA STUDI ha abierto canales de comunicación en redes sociales, publicando sus resultados, acercándose a las personas y motivándolas a participar No quiero financiar estructuras ineficientes, para eso ya están los impuestos... Donante No sé a dónde va mi dinero ni cuánto llega realmente al objetivo final. Donante

Fuente: análisis de PwC

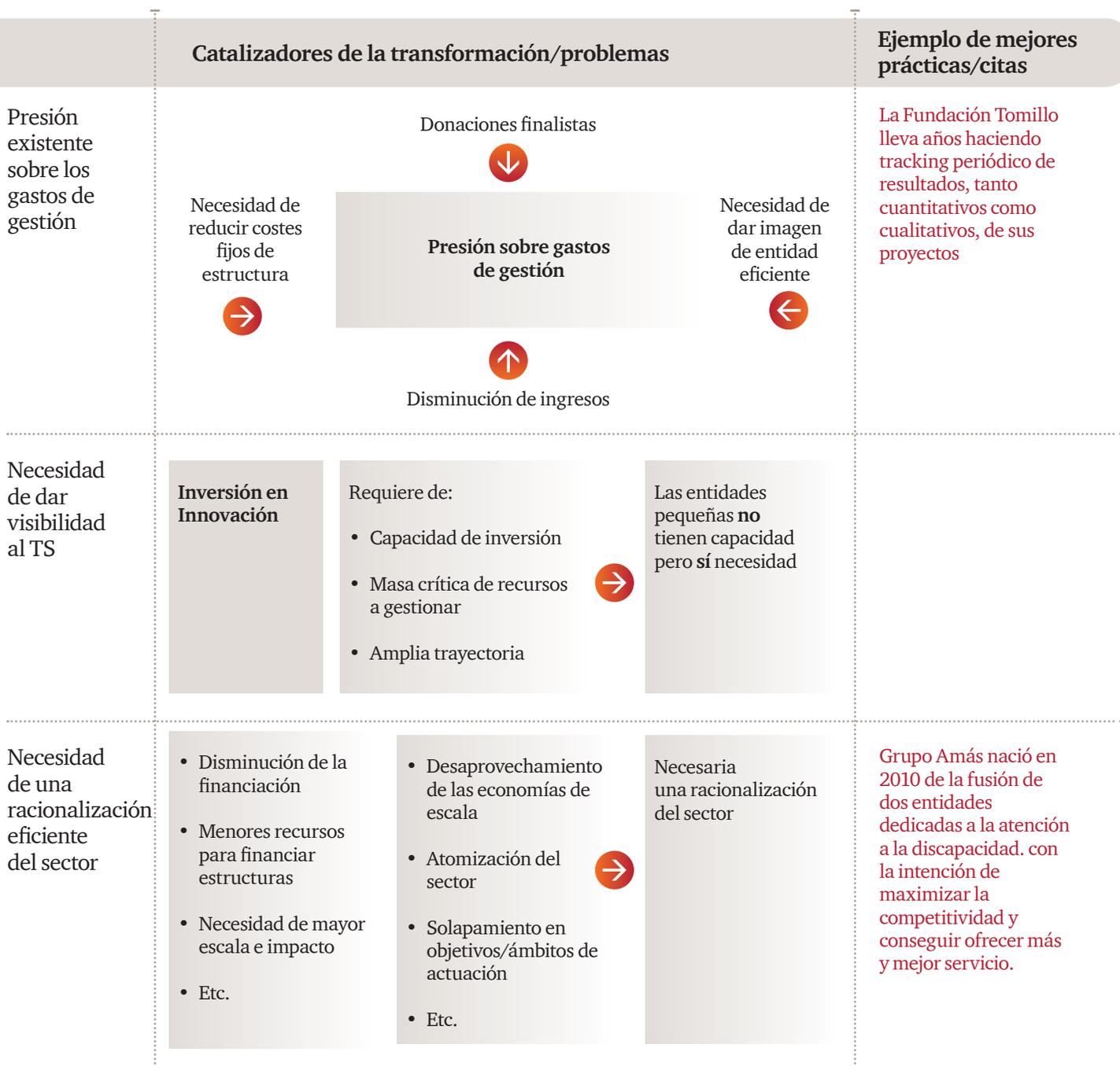
La necesidad de mayor influencia, eficiencia e impacto del sector hace que la relación entre entidades sea uno de los retos para el futuro del mismo

	Catalizadores de la transformación/problemas	Ejemplo de mejores prácticas/citas
<p>Necesidad de influencia y capacidad de negociación política</p>	 <p>Mayor visibilidad y capacidad de influencia</p>	<p>El CERMI (representa a 7.000 ent.) es considerado como un referente a nivel europeo de lobbying político que ha logrado incrementar el poder del sector de la discapacidad frente a las autoridades públicas.</p>
<p>Importancia de disponer de capacidad de negociación frente a proveedores⁷</p>	<p>Precio ↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación • Descuentos por volumen • Oportunidades de financiación • Etc. <p>↑ Servicio</p>	<p>Cruz Roja decidió unir todos los presupuestos de sus delegaciones territoriales para incrementar su capacidad de negociación con entidades financieras.</p>
<p>Necesidad de un mayor impacto en resultados</p>	<p>Necesidad de atender a una mayor demanda →</p> <p>Necesidad de mayor impacto por proyecto</p> <p>← Disminución de ingresos</p>	<p>Strive Together es una iniciativa en la que ONGs, ciudadanos, líderes de educación, etc. se ponen de acuerdo para trabajar por un mismo objetivo, acordando indicadores, resultados esperados, formas de trabajo, etc.</p>

.....
Fuente: análisis de PwC

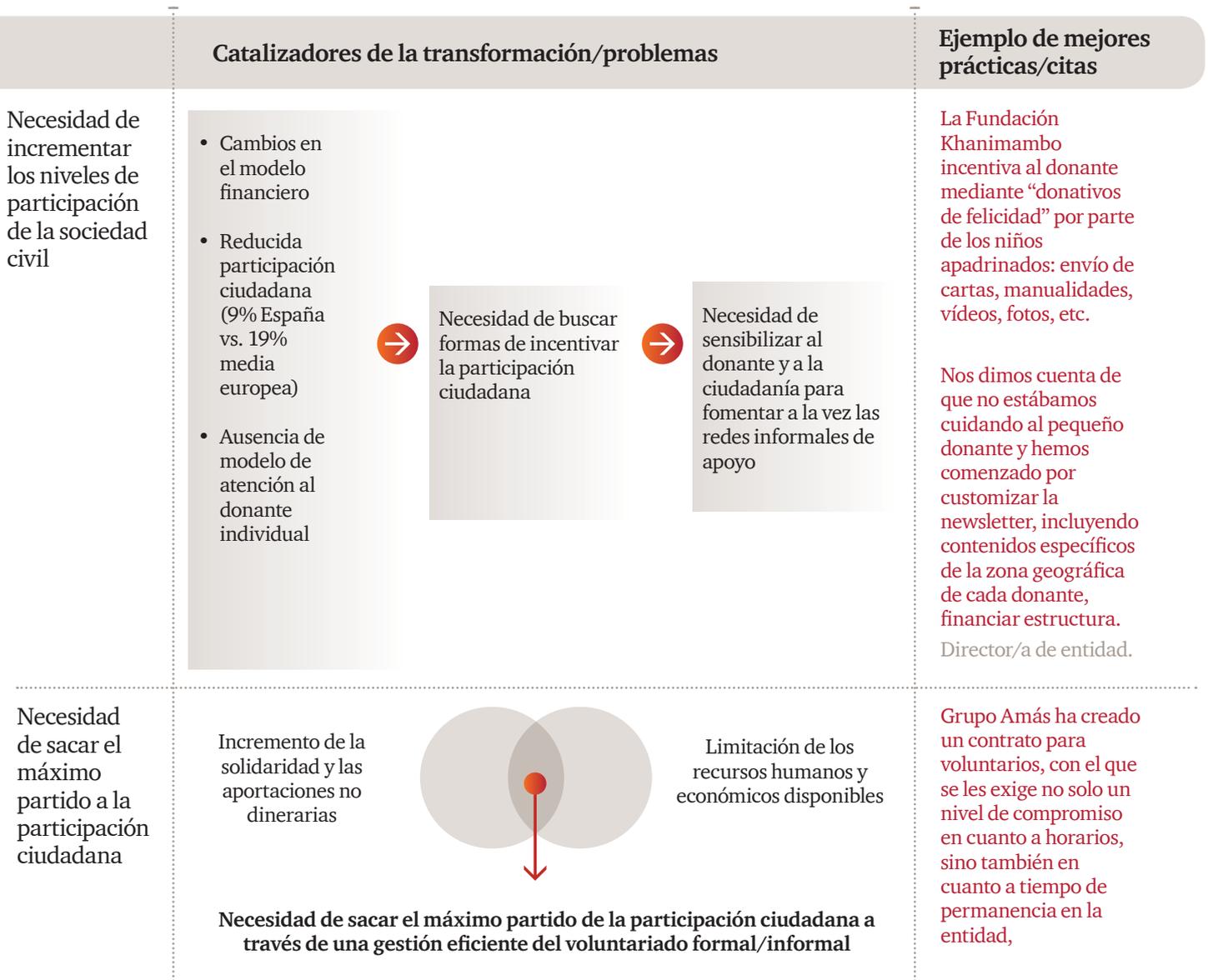
⁷ Proveedores: sector bancario, servicios jurídicos, etc.

La presión sobre los gastos de gestión, la necesidad de encontrar formas de acceder a innovación o la necesidad de racionalización del sector obligarán a buscar nuevas formas de mutualización de recursos entre entidades.



Fuente: análisis de PwC

La reducción de la financiación junto al aumento de la demanda implica que será necesario incrementar la participación de la sociedad civil y maximizar su aportación como vía para hacer frente al nuevo contexto.



.....
Fuente: análisis de PwC

Los retos descritos implican que el modelo actual predominante en las entidades deberá ser transformado para hacer frente a las nuevas circunstancias.

Retos	Modelo actual	¿Modelo futuro?	Implicaciones
1 Flexibilidad y agilidad de adaptación	Estructura, foco de atención y tipo de actividad fijos	Entidades flexibles, capaces de adaptarse a las necesidades sociales cambiantes y a los retos de transformación	¿Cómo crear una estructura flexible que se adapte a los cambios en la demanda?
2 Modelo de financiación	Modelo público (70% pública, 30% privada) Y alta dependencia de un número reducido de financiadores	Modelo del tercio (33% pública, 33% privada de empresas, 33% privada de socios y propia) Y diversificación	¿Cómo captar nuevos socios y fidelizarlos? ¿Cómo atraer aport. corporativas? ¿Cómo generar financiación propia?
3 Orientación a resultados	Justificación del gasto a través de facturas	Medición de resultados e impacto	¿Cómo conseguir una medición representativa y un seguimiento periódico?
4 Relación entre entidades	Funcionamiento independiente de entidades con gran arraigo de identidad propia	Trabajo en red y colaboración de entidades que buscan impacto común	¿Con quien trabajar en red? ¿Sobre qué ámbitos proyectar la capacidad de la red?
5 Mutualización	Fuerte atomización, poca escala e ineficiencias	Fusiones o alianzas como vía para incrementar la eficiencia, competitividad y el impacto en resultados	¿Cómo identificar las fusiones o alianzas que realmente aporten valor?
6 Relación con la sociedad civil	Frágil relación con la ciudadanía e imagen deteriorada	Relación intensa con la sociedad civil en sus diferentes facetas de colaboración (donante/voluntario/ ciudadano)	¿Cómo incrementar la participación? ¿Cómo sacar el máximo partido de la participación ciudadana?

Los cambios en las 6 dimensiones de transformación llevan a una mayor profesionalización del sector.

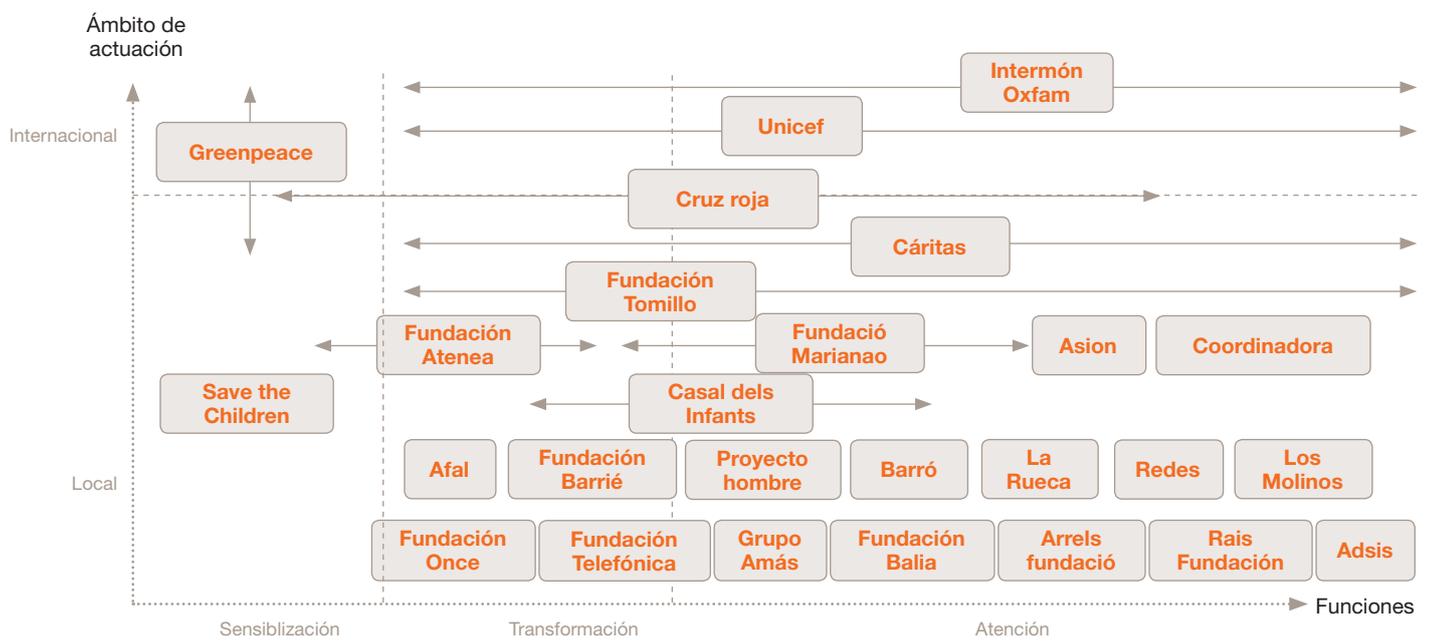
.....
Fuente: análisis de PwC



El TS está compuesto por una gran heterogeneidad de entidades, lo que implica que estos retos afectarán a cada una de ellas de forma diferente.

Las entidades de referencia tienen posicionamientos distintos que implican que tanto los retos como las medidas a tomar para afrontarlos deban acoplarse a los mismos.

Mapa de posicionamiento de las entidades⁸



Fuente: análisis de PwC

⁸ Se han incluido todas las entidades participantes en el panel.



No obstante, es necesario alcanzar propuestas de acción consensuadas por todo el sector, con el fin de guiar a las entidades a la hora de hacer frente a los retos identificados (1/6).

Propuestas de acción consensuadas por los panelistas⁹

1 Flexibilidad y agilidad de adaptación

Flexibilizar tu organización no implica renunciar a tu identidad, sino dotarte de un modelo de actuación y una estructura más flexibles, que te permitirán responder de forma ágil a los cambios. Algunas ideas de cómo hacerlo:

- Ajustar la cartera de proyectos de forma periódica en función de la evolución de la demanda y los resultados obtenidos.
- Involucrar al financiador en los proyectos más allá de la simple financiación.
- Realizar una evaluación externa de los proyectos involucrando a agentes que puedan darte feedback constructivo: socios, exusuarios del programa, etc.
- Incorporar en la organización perfiles profesionales polivalentes y movilizar a especialistas cuando surja la necesidad.

Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

GRUPO AMÁS

El Grupo Amás ha reforzado su equipo con visiones externas o profesionales que provienen del mundo empresarial. Por ejemplo:

- Ha incorporado a una directora de Comunicación y Marketing con formación específica y experiencia en la empresa privada.
- Ha contratado servicios externos profesionales para determinar el logo, el nombre, la imagen corporativa, etc. de la nueva entidad surgida después de la fusión.

SAVE THE CHILDREN

Save the Children está intentando trasladar parte de los recursos hasta ahora dedicados a sensibilización hacia la atención directa, debido al incremento que ha experimentado la demanda de atención directa como consecuencia de la crisis.



Fuente: panel; entrevistas; análisis de PwC.

⁹ Ver detalle del panel realizado en el Anexo.



No obstante, es necesario alcanzar propuestas de acción consensuadas por todo el sector, con el fin de guiar a las entidades a la hora de hacer frente a los retos identificados (2/6).

Propuestas de acción consensuadas por los panelistas¹⁰

2 Innova con fórmulas de financiación

Explora y explota nuevas vías de financiación. Las fuentes de financiación van más allá de la subvención pública o el patrocinio y las vías de captación más allá del face to face. Algunas iniciativas a considerar son:

- Aplicar un “modelo cebolla” para atraer a socios particulares a través del entorno natural de la entidad (personal interno, voluntarios, familiares o amigos, etc.).
- Realizar un análisis de la posibilidad de pasar a un modelo de copago a pago.
- Promover la implicación en iniciativas que promuevan la evolución hacia un marco regulatorio favorable (por ejemplo, la participación en la elaboración de propuestas para la ley de mecenazgo).
- Apalancarse en emprendedores sociales para generar financiación propia dentro de tu entidad.
- Buscar fuentes de financiación alternativas internacionales.
- Realizar uniones específicas para captación en proyectos/fines concretos.

Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

Ejemplos de mejores prácticas

INTERMÓN OXFAM

Intermón Oxfam ha compensado la caída de la financiación pública con financiación procedente de instituciones públicas internacionales, por ejemplo Naciones Unidas, la Agencia Sueca de Cooperación, otras agencias europeas, etc.

FUNDACIÓN TOMILLO

La Fundación Tomillo está trabajando en la idea de potenciar la ampliación de su base de socios a partir del impacto que pueden imprimir sus propios empleados, voluntarios, etc. a sus círculos de confianza (“modelo cebolla”).

FUNDACIÓN HAZLOPOSIBLE

La Fundación Hazloposible ha creado una plataforma de microdonaciones con la que ha conseguido financiación para distintos proyectos de ONGs.



Fuente: panel; entrevistas; análisis de PwC.

¹⁰ Ver detalle del panel realizado en el Anexo.

No obstante, es necesario alcanzar propuestas de acción consensuadas por todo el sector, con el fin de guiar a las entidades a la hora de hacer frente a los retos identificados (3/6).

Propuestas de acción consensuadas por los panelistas¹¹

3 Implanta una cultura de medición de resultados

Las nuevas exigencias de los financiadores y la necesidad de fortalecer la imagen implican que el modelo de rendición de cuentas deberá basarse en la medición de resultados. Existen algunas iniciativas que podrían ayudarte a hacer de la medición de resultados una palanca para la eficiencia, comunicación y transparencia de la entidad:

- Llevar a cabo alianzas con otras entidades para promover la identificación de indicadores comunes y la estandarización de un sistema homogéneo de rendición de cuentas en el sector.
- Definir el objetivo final de tus acciones para identificar variables de medición orientadas a resultados (por ejemplo, proyecto para erradicar la pobreza infantil → objetivo final del proyecto: escolarización de niños → variable de medición: número de niños escolarizados en un año).
- Implantar órganos de gobierno con “ADN” de medición de resultados.
- Utilizar los indicadores de resultado para estructurar a través de hitos la relación con tus stakeholders.

Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

Ejemplos de mejores prácticas

FUNDACIÓN TOMILLO

Fundación Tomillo lleva años haciendo tracking de los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, lo que le permite disponer de comparativas históricas



SIDA STUDI

SIDA STUDI ha abierto canales de comunicación en las redes sociales, dando a conocer sus resultados, acercándose a las personas, escuchándolas y motivándolas a participar.



Fuente: panel; entrevistas; análisis de PwC.

¹¹ Ver detalle del panel realizado en el Anexo.



No obstante, es necesario alcanzar propuestas de acción consensuadas por todo el sector, con el fin de guiar a las entidades a la hora de hacer frente a los retos identificados (4/6).

Propuestas de acción consensuadas por los panelistas¹²

4 Invierte en relaciones que te permitan ganar influencia, eficiencia e impacto

La atomización existente en el sector no debe ser sinónimo de baja influencia o ineficiencia. Sumar esfuerzos entre entidades es una palanca necesaria para incrementar la eficiencia y el impacto de las entidades a través de acciones como el lobbying político o económico. Algunas acciones a considerar son:

- Incrementar la influencia promoviendo la utilización de agencias de comunicación compartidas gestionadas por entidades de segundo o tercer nivel.
- Ganar eficiencia realizando uniones temporales para proyectos concretos con otras entidades.
- Incrementar el impacto dotando de mayor utilidad a las entidades de segundo y tercer nivel, definiendo claramente sus objetivos.
- Ganar eficiencia buscando aliados para promover la creación de una central de compras para productos o servicios concretos.

Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

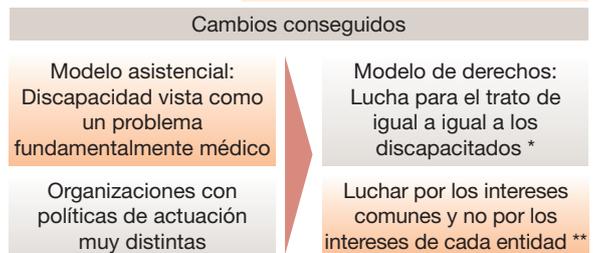
Ejemplos de mejores prácticas

CERMI

Gracias a su representatividad, el CERMI es considerado un referente e interlocutor válido de la discapacidad en España

CERMI

Representa a 7.000 entidades que atienden a 3,8 millones de personas con discapacidad más sus familias



FUNDACIÓ MAMBRÉ

La Fundación Mambré se encarga de la gestión de espacios para alojar a personas en riesgo de exclusión. Ofrece este servicio a todas las entidades que, por el colectivo al que atienden, lo soliciten.

Fuente: panel; entrevistas; análisis de PwC.

¹² Ver detalle del panel realizado en el Anexo.

* Lucha para garantizar los derechos y la inclusión, así como mejorar sus condiciones de vida.

** Actuación bajo principio de unidad y cohesión de la discapacidad organizada, respetando la independencia de sus entidades miembro.



No obstante, es necesario alcanzar propuestas de acción consensuadas por todo el sector, con el fin de guiar a las entidades a la hora de hacer frente a los retos identificados (5/6).

Propuestas de acción consensuadas por los panelistas¹³

5 Busca nuevas formas de mutualizar recursos

Las fusiones suelen ser, en muchos casos, una forma eficaz para hacer frente a consecuencias de la crisis, como la necesaria racionalización del sector o la presión sobre gastos. Sin embargo, la fuerte identidad de las entidades del TS complica esta solución y hace necesaria la búsqueda de fórmulas alternativas que permitan mutualizar recursos. Algunas de las alternativas a considerar en los casos en los que una fusión no termina de encajar bien son:

- Buscar aliados para la creación de centros de servicios compartidos.
- Promover la generación de espacios para compartir el know-how.
- Fomentar la compra de servicios entre entidades del sector como forma de fomentar una cierta selección natural en el sector.
- Promover el compartir herramientas innovadoras de gestión.

Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

Ejemplos de mejores prácticas

AMÁS

Grupo Amás se ha creado a partir de la fusión de 5 entidades que compartían el mismo colectivo atendido (los discapacitados) y la misma área de actuación (Madrid y alrededores) para conseguir una entidad más eficiente y con mayor poder de negociación.



ONG, VOLUNTARIADO Y EAPN

La Plataforma de ONG, la Plataforma del Voluntariado y EAPN han decidido compartir oficinas y recursos administrativos para ahorrar en costes fijos de estructura.

Fuente: panel; entrevistas; análisis de PwC.

¹³ Ver detalle del panel realizado en el Anexo.



No obstante, es necesario alcanzar propuestas de acción consensuadas por todo el sector, con el fin de guiar a las entidades a la hora de hacer frente a los retos identificados (6/6).

Propuestas de acción consensuadas por los panelistas¹⁴

6 Haz de la sociedad civil un socio estratégico

La sociedad civil es un apoyo clave para las entidades en un contexto de reducción de financiación e incremento de la demanda de atención. Relacionarte adecuadamente con ella te permitirá no solo incrementar sus niveles de participación, sino también ser capaz de maximizar su aportación. Algunas ideas de cómo hacerlo son:

- Invertir en proyectos de sensibilización que permitan imprimir en la sociedad las causas sociales desde la infancia e incrementar la participación ciudadana.
- Buscar fórmulas para maximizar el potencial de los voluntarios, encajando sus aptitudes con necesidades de los beneficiarios de los proyectos.
- Analizar las distintas motivaciones que llevan a las personas a colaborar con el fin de diseñar fórmulas más atractivas de colaboración.
- Promover el lanzamiento de una campaña conjunta genérica para reforzar la imagen de unidad del sector.

Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

Ejemplos de mejores prácticas

SOMOS

La Campaña SOMOS nace como una iniciativa de 25 ONG españolas con el objetivo fundamental de promover la cultura de la solidaridad y agradecer a los 3 millones de socios regulares que hay en España su colaboración económica con las entidades no lucrativas.

MÉDICOS SIN FRONTERAS

Médicos sin fronteras ha encontrado una forma de sensibilizar a la ciudadanía con la campaña “Pastillas contra el dolor ajeno”.



CRUZ ROJA

Cruz Roja ha comenzado a individualizar el trato que reciben los donantes, incluyendo en la newsletter periódica un apartado dedicado específicamente a la región en donde se encuentra el donante.

.....
Fuente: panel; entrevistas; análisis de PwC.

¹⁴ Ver detalle del panel realizado en el Anexo.





Anexo



Detalle de contactos entrevistados

Para contrastar las conclusiones obtenidas en el análisis cuantitativo y dar un soporte más sólido al nuestro, hemos realizado más de 30 entrevistas a entidades de referencia y expertos del sector.

Entidades entrevistadas

Entidad	Persona entrevistada	Cargo
Asoc. española de Fundaciones	Silverio Agea	Director general
Asociación Semilla	Sonia Gómez	Director Área de Proyectos
Cáritas	Paco Cristóbal Rincón	Coordinador inclusión social
Casal dels Infants	Rosa Balaguer	Directora general
CERMI	Pilar Villarino	Directora ejecutiva
Cruz Roja	José M. Suárez	Presidente
EAPN Madrid	Gema Gallardo	Presidenta
Fundación Integra	Ana Muñoz	Directora
Fundación IPADE	Carlos Díaz	Comité de dirección
Fundación ONCE	Rafael Lorenzo	Secretario general
Fundación RAIS	José Manuel Caballol	Director general
Fundación Telefónica	Javier Nadal	Vicepresidente
Fundación Tomillo	Carmen García	Directora general
Greenpeace	Mario Rodríguez	Director ejecutivo

Entidad	Persona entrevistada	Cargo
Grupo Amás	Óscar García y Ismael Carrillo	Director general
Intermón Oxfam	José M. Vera	Director general
Manos Unidas	Soledad Suárez	Presidenta
Plataforma de Voluntariado	Juan Hidalgo	Director general
Plataforma ONG de Acción Social	Marisa Crespo	Directora gerente
Proyecto Hombre	Francisco Recio	Director general
Red Acoge	Mónica García	Directora
Save the Children	Alberto Soteres	Director general
Secretariado Gitano	Isidro Rodríguez	Director general
Taula del tercer Sector de Catalunya	Toni Codina	Director general
UAFSE	Marta García	Técnica de gestión
UNICEF	Consuelo Crespo	Presidenta

Además de las mencionadas entidades de referencia en el sector, se ha entrevistado a tres representantes de organismos públicos y a dos expertos sectoriales.

Detalle del panel

Detalle de asistentes al panel:

Grupo 1		
Entidad	Asistente	Cargo
Greenpeace	Julián Carranza	Director de Planificación y Servicios
Intermón Oxfam	José María Vera	Director general
Proyecto Hombre	Francisco Recio	Director general
Grupo Amás	Óscar García	Director general
Casal dels Infants	Rosa Balaguer	Directora
Redes Sociedad Coop.	José Luis Graus	Coordinador

Grupo 2		
Entidad	Asistente	Cargo
Save the Children	Alberto Soteres	Director general
AEF	Silverio Agea	Director general
UNICEF	Paloma Escudero	Director general
ASION	Teresa González	Presidenta
Fundación Marianao	Javier López	Director RR. Instituc.
AFAL	Blanca Clavijo	Presidenta

Grupo 3		
Entidad	Asistente	Cargo
Cruz Roja	Toni Bruel	Coordinador general
Fundación Barrié	Javier López	Director general
Fundación Arrels	Ferran Busquets	Director general
Asociación Barró	Blanca González	Coordinador general
Fundación Atenea	Paz Casillas	Director gerente

Grupo 4		
Entidad	Asistente	Cargo
Cáritas	José Luis Pérez	Director de gestión
Fundación Tomillo	Carmen García	Director general
Taula del Tercer Sector	Antoni Codina	Director general
Fundación Adsis	Juan Carlos Melgar	Director
F. Baila por la infancia	Teresa Rodríguez	Directora general
Coord. Infantil y juvenil	Jorge Hermida	Director
Asociación Alucinos	Iñigo Ortiz	Director

Grupo 5		
Entidad	Asistente	Cargo
Fundación ONCE	Miguel Ángel Cabra	Director de Planes Estratégicos
Fundación RAIS	José Manuel Caballol	Secretario general
Fundación Telefónica	Elena Valderrábano	Directora de Estrategia
AEFr	Marcos Concepción	Director gerente
La Rueca	Antonio Llorente	Director
Agrupación Los Molinos	Teresa Arranz	Coordinadora

Contactos

Por parte de PwC:

Javier Garilleti

Director General de la Fundación de PwC
Coordinador del proyecto
javier.garilleti.alvarez@es.pwc.com
Tel.: +34 915 684 346

Antonio Martínez Dalmau

Director
Grupo de Estrategia y Operaciones
antonio.martinez.dalmau@es.pwc.es
Tel.: +34 915 685 338

Pierre Buffet

Senior Manager
Grupo de Estrategia y Operaciones
pierre_patrick.buffet@es.pwc.com
Tel.: +34 915 684 972

Elda Benítez-Inglott

Consultor Senior
Grupo de Estrategia y Operaciones
elda.benitez.bellini@es.pwc.com
Tel.: +34 915 684 400

Carla Bartrina

Consultor
Grupo de Estrategia y Operaciones
carla.bartrina.plana@es.pwc.com
Tel.: +34 915 684 400

María Escribano

Técnico de Responsabilidad Social
Corporativa
maria.escribano.romero@es.pwc.com
Tel.: +34 915 684 876

Por parte de Esade:

Ignasi Carreras

Director del Instituto de Innovación
Social de ESADE
ignasi.carreras@esade.edu
Tel.: +34 932 806 162

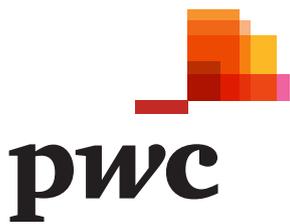
Por parte de La Caixa:

Albert Soria

Subdirector General de la Fundación
“la Caixa”
Av. Diagonal, 621 Torre II
08028 Barcelona

Silvia Maldonado

smaldonado@fundacionlacaixa.es
Tel.: +34 934 046 067



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2013 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a Fundación PricewaterhouseCoopers, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.