

bizkaiko hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



**Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia**

# **VALORACIÓN Y ORIENTACIONES**

*Síntesis*

## PRESENTACIÓN

---

En este capítulo se expone la información de carácter cualitativo recogida a lo largo de la segunda fase del proyecto que, en última instancia, se traduce en una valoración de la situación actual del Tercer Sector de Bizkaia.

A partir de la valoración realizada y en relación a cada cuestión, se exponen algunas orientaciones para la acción del propio Tercer Sector y de otros agentes comprometidos con su promoción. Mediante estas orientaciones se pretende contribuir a la mejora del Tercer Sector, a su articulación interna y al despliegue de las diferentes funciones sociales que desempeña.

El sujeto principal de las actuaciones que contemplan las orientaciones son, por tanto, las propias organizaciones y redes del Tercer Sector. Con todo, también otros agentes como las administraciones públicas o las obras sociales de las cajas de ahorros tienen un papel, de hecho, en la promoción del Tercer Sector y a estos y otros agentes (empresas, sindicatos, partidos políticos...) se dirigen también algunas recomendaciones.

En cualquier caso, un Libro Blanco no constituye un plan de actuación. Serán las propias organizaciones y redes del Tercer Sector y otros agentes comprometidos en su promoción quienes valoren cuáles de ellas es necesario y posible llevar a término.

Los contenidos se presentan organizados en 7 bloques:

1. Delimitación e identidad del Tercer Sector / Actividad.
2. Estructura de las organizaciones.
3. Estructuración del sector (articulación interna y colaboración entre organizaciones).
4. Personas.
5. Recursos económicos / Financiación / Fiscalidad.
6. Estrategias de o para la gestión.
7. Reconocimiento del Tercer Sector como agente social / Relaciones e interlocución con otros agentes.

- En cada bloque se presenta un DAFO y las principales orientaciones referidas a los contenidos abordados en ese bloque que guardan coherencia con el DAFO.
- Existe un documento más extenso que constituye el borrador del último capítulo del Libro Blanco y que adjuntamos. En él se presenta con más detalle el análisis y se amplían las orientaciones.
- En la sesión del 3 de julio conformaremos grupos de trabajo y repartiremos los distintos bloques por grupos con objeto de profundizar en el análisis y el establecimiento de orientaciones.

## 1. DELIMITACION E IDENTIDAD DEL TERCER SECTOR / ACTIVIDAD

DAFO

### Fortalezas

- El Tercer Sector de Bizkaia está compuesto por un gran número de organizaciones que actúan en ámbitos muy diversos y despliegan distintas funciones sociales pero que comparten valores y se orientan al cambio en base al interés general, teniendo como meta o misión común transformar la sociedad para lograr mayores niveles de calidad de vida y bienestar social.
- El Tercer Sector se configura como un sector con tradición, experimentado, pero también como un sector integrado por un número importante de organizaciones jóvenes.
- Las organizaciones tienen un carácter abierto y plural, siendo efectivamente participadas por un volumen importante de personas con perfiles diferentes (socias, usuarias y sus familiares, profesionales, voluntarias...), articulando así la participación ciudadana y el ejercicio de la solidaridad y la ayuda mutua.
- Cuentan gran conocimiento del terreno en el que actúan que les permite responder a las necesidades con eficacia, eficiencia, flexibilidad y proximidad.

### Debilidades

- Existen usos indebidos y cierta instrumentalización de las figuras jurídicas en el sector.
- La diversidad o heterogeneidad del Tercer Sector dificulta la definición de sus características comunes, su reconocimiento social y su articulación interna.
- El debate sobre la definición del Tercer Sector está aún abierto y falta una definición en positivo del mismo que permita que las entidades del Tercer Sector se reconozcan a sí mismas, incrementando su sentimiento de pertenencia al sector (autoidentificación) y que otras organizaciones, ajenas al sector, les reconozcan también una identidad o características compartidas más allá de su figura jurídica.
- Son pocas las organizaciones que cuentan con códigos de conducta (códigos éticos u otros instrumentos similares) que favorezcan el ejercicio activo y consciente de su identidad.
- Algunas organizaciones se han ido orientado progresivamente hacia la prestación de servicios de responsabilidad pública y determinadas funciones sociales que han caracterizado tradicionalmente la acción de las organizaciones están menos desarrolladas en algunas entidades: investigación y análisis de la realidad, identificación y canalización de nuevas necesidades sociales, promoción de derechos, sensibilización y denuncia, y canalización de la participación organizada de la sociedad civil a través del asociacionismo, el voluntariado y la ayuda mutua.
- El tejido asociativo fuera del Gran Bilbao y en el ámbito rural es escaso.

## Oportunidades

- La reflexión sobre la identidad de otros agentes (empresas, administraciones públicas) en términos de responsabilidad social, gobernanza... representa una oportunidad para aumentar los espacios de intersección y la colaboración entre sectores.
- Se está produciendo un avance en la configuración de los sistemas públicos, como el de los servicios sociales, y en los que el Tercer Sector tiene una especial incidencia aportando valor a la prestación de servicios de responsabilidad pública.
- Se cuenta con cierto reconocimiento social y, en general, existe una percepción positiva de las organizaciones y de su contribución social por parte de la sociedad en general y los diversos agentes sociales, destacándose su motivación, flexibilidad, proximidad a la ciudadanía, su experiencia, su "capital" humano, su compromiso con los valores, su función de integración y cohesión social y su contribución a la gobernabilidad y al desarrollo de una democracia participativa.

## Amenazas

- Existen dificultades para conocer el universo de organizaciones del Tercer Sector en Bizkaia y otros datos básicos sobre el sector.
- Es necesario avanzar en la valoración del Tercer Sector como agente social y, en opinión de las organizaciones, también por lo que respecta al valor añadido por las mismas en la prestación de servicios de responsabilidad pública así como prejuicios en relación a algunas de sus características (voluntariado, gestión de las condiciones laborales por las y los trabajadores...) por parte de agentes sociales con intereses diversos.
- Existe una percepción en parte de la ciudadanía de que una vez desarrollada la responsabilidad pública respecto a la cobertura de determinadas necesidades ya no resulta necesario apoyar socialmente a las organizaciones.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES

---

1. Mejorar el sistema de información sobre la realidad del Tercer Sector y su evolución, posibilitando la existencia de mecanismos de actualización de la información básica de las entidades y otros instrumentos de investigación y análisis que nos permitan disponer de una fotografía (estática) y un video (dinámico) del Tercer Sector.
2. Promover un uso adecuado de las diferentes figuras jurídicas y prevenir y controlar un uso indebido de las mismas.
3. Profundizar en la definición del Tercer Sector “en positivo”:
  - identificando y dando a conocer sus características principales en términos de contribución social de las organizaciones, principios o valores compartidos por las entidades y aspectos intangibles de las mismas como su capital relacional o su capital humano;
  - identificando aportaciones específicas tales como la determinación del posible valor añadido por las organizaciones no lucrativas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.
4. Impulsar medidas para que las organizaciones preserven:
  - algunas de las funciones sociales que les han caracterizado históricamente como la investigación y análisis de la realidad, la canalización y atención de nuevas necesidades sociales, la promoción de derechos, la sensibilización y denuncia o la canalización de la participación organizada de la sociedad civil;
  - su carácter abierto y plural, capaz de articular la participación de un número significativo de personas con perfiles diferentes: socias, voluntarias, usuarias, profesionales...;
  - su cercanía y proximidad a las necesidades, promoviendo una mayor presencia del tejido asociativo fuera del Gran Bilbao y en el espacio rural.

## 2. ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

DAFO

### Fortalezas

- Algunas organizaciones han fortalecido sus competencias de gestión adoptando un mayor rigor tanto en la intervención como en los procedimientos de gestión.
- Algunas organizaciones han incrementado los recursos que gestionan y su estructura de gestión en paralelo a un proceso de crecimiento cuantitativo (incorporación de personal remunerado) derivado de la prestación de servicios de responsabilidad pública.
- Existe un alto compromiso con la organización por parte de los miembros de los órganos de gobierno.

### Debilidades

- El sector se encuentra atomizado y fragmentado, existiendo solapamientos y déficit de coordinación y colaboración entre organizaciones personalismos.
- La mayor parte de las organizaciones forman parte del denominado “cuarto sector” y, sin embargo, gestionan una mínima parte de los recursos. Además, muchas organizaciones tienen un recorrido corto en cuanto a su actividad y cuentan, en general, con recursos limitados y con escasa experiencia de gestión.
- Se han complejizado las estructuras en un contexto de rápido crecimiento de las organizaciones en el que surgen dificultades para preservar la vida interna de las organizaciones, propiciar la participación de ciertos grupos de interés internos (personal voluntario, personas socias y órganos de gobierno) y sintonizar crecimiento con identidad, existiendo una cierta preocupación en las propias organizaciones sobre el modo en que pueden preservar su misión y sus valores.
- Decrece la base social de las organizaciones y la participación activa de las personas socias en su vida interna.
- Algunas organizaciones y particularmente las pequeñas tienen órganos de gobierno débiles y existe falta de rotación (relevo) en los órganos de gobierno que no han adaptado su gestión a los cambios sociales.
- Se produce una escasa participación de las personas usuarias en el diseño y evaluación de las actividades concretas en las que participan y en las organizaciones.
- Existe una falta de adaptación por parte de las organizaciones a los cambios que se registran en las motivaciones y formas de participación.

### Oportunidades

- Cambios en las formas de participación de las personas jóvenes, así como cambios en la cultura juvenil que afectan a las motivaciones para participar y a las formas de participación. Nuevas formas de colaboración y voluntariado más puntuales, on line, etc.
- Utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como vehículo de participación.

## Amenazas

- Déficit de programas de apoyo orientados a la mejora de la gestión del Tercer Sector o a los que las organizaciones del Tercer Sector puedan tener acceso.
- Déficit de programas de fortalecimiento orientados a organizaciones jóvenes, pequeñas y medianas, con características específicas.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES

1. Impulsar programas y medidas de fortalecimiento organizacional adaptadas a las características, tamaño, estructura, momento evolutivo, función social y orientación de cada organización o tipo de organizaciones, prestando especial atención a las organizaciones jóvenes así como a las pequeñas y medianas, de manera que se preserve un tejido social rico y plural, con características distintas y no necesariamente orientado a la prestación de servicios.
2. Analizar los efectos del crecimiento cuantitativo en las organizaciones y ofrecer orientaciones para una gestión adecuada de su crecimiento.
3. Realizar una reflexión sistemática sobre las estrategias para mantener y, en lo posible, ampliar la base social de las organizaciones, e impulsar una batería de acciones a corto, medio y largo plazo, desde la colaboración entre organizaciones y redes.
4. Renovar y fortalecer los órganos de gobierno de las entidades y promover la participación en la vida interna de las organizaciones, previendo medidas que pongan un cierto contrapeso al hecho de que el personal voluntario, las personas socias e incluso los órganos de gobierno de las entidades participen menos en la toma de decisiones, cuando hay más personal remunerado, la organización dispone de un equipo de gestión y las dimensiones de la entidad aumentan.

### 3. ESTRUCTURACION DEL SECTOR (articulación interna y colaboración entre organizaciones)

DAFO

#### Fortalezas

- La cultura de cooperación y la coordinación ha comenzado a calar en algunas organizaciones del sector: existen proyectos en red que propician la transmisión del saber hacer y la coordinación y optimización de recursos, y se han desarrollado en los últimos años las redes informales y organizaciones de segundo nivel.
- Se van creando redes o entidades de segundo nivel en los diferentes ámbitos y en algunos ámbitos como el de la cooperación al desarrollo se ha alcanzado ya cierta madurez en el trabajo en red.
- Muchas organizaciones pertenecen a más de una red (enriquecedor).
- Existen experiencias puntuales de trabajo coordinado entre redes u organizaciones de segundo nivel.

#### Debilidades

- La diversidad de situaciones, necesidades, realidades, intereses...de las organizaciones, los personalismos, el mutuo desconocimiento y la falta de experiencia de colaboración... han provocado cierta fragmentación del sector y solapamientos entre las entidades que trabajan en un mismo ámbito o persiguen un mismo fin. Han frenado también el desarrollo de estrategias conjuntas de actuación y colaboración.
- Existe, en general, un cierto desconocimiento entre las organizaciones del sector, tanto entre las organizaciones de primer nivel como entre las redes y organizaciones de segundo nivel.
- Apenas existen experiencias de colaboración entre diferentes ámbitos (cooperación al desarrollo y acción social; asociaciones de mayores y jóvenes, mujeres, inmigrantes...) así como en relación a múltiples contenidos (compartir personas y recursos, realizar compras conjuntamente, prestar servicios en colaboración...) y formas de colaboración (alianzas estratégicas, figuras jurídicas compartidas...).
- Se carece de una visión de conjunto sobre el modo en el que el Tercer Sector está estructurado.
- Lentitud y falta de articulación en las respuestas por parte de las redes y organizaciones de segundo nivel en el ejercicio de determinadas funciones de sensibilización y denuncia, promoción de derechos, interlocución con otros agentes sociales, etc.
- Existe una percepción negativa hacia entidades de segundo nivel que, en ocasiones, procede de las propias organizaciones que las integran: escasa operatividad, déficit de comunicación, burocracia, escaso retorno, incremento del gasto para la organización miembro, etc.
- No existen entidades de segundo nivel en todos los ámbitos de actuación. La falta de relevo generacional unida a dificultades de desarrollo organizacional constituyen obstáculos para la participación en entidades de segundo nivel (organizaciones pequeñas y medianas).



- La articulación de las redes y organizaciones de segundo nivel en la CAPV y a nivel estatal e internacional es escasa y es necesario avanzar también en los contenidos de la colaboración (elaboración de un discurso de sector más unificado y de mayor calidad, mejora de las condiciones laborales en los distintos ámbitos, etc.).

### **Oportunidades**

- Las Tecnologías de la Información y Comunicación como un instrumento que posibilita el trabajo en red.
- Se fomenta la colaboración y el trabajo en red y existe una mayor conciencia de su necesidad a nivel social.
- Nuevos instrumentos (alianzas estratégicas o figuras jurídicas) para facilitar la competencia en el mercado en condiciones de igualdad con otros sectores.
- Existencia de otras entidades de segundo nivel en otras comunidades autónomas, a nivel estatal y europeo con las que poder articular relaciones.

### **Amenazas**

- Emergencia de un contexto social cada vez más plural y rico, en el que las organizaciones pueden jugar roles diversos y establecer relaciones de distinto signo (colaboración y competencia) incluso con una misma organización, lo cual representa una amenaza para aquellas organizaciones que se encuentran con dificultades para adaptarse a este escenario.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES

1. Disponer de una descripción en profundidad de la estructuración del Tercer Sector: papel de las redes y organizaciones de segundo nivel, procesos de concentración y colaboración entre entidades, organizaciones de un mismo ámbito relacionadas entre sí y relaciones entre organizaciones de distintos ámbitos, oportunidades de colaboración y solapamientos, etc.
2. Impulsar la colaboración entre organizaciones de un mismo ámbito, que trabajan sobre las mismas necesidades y objetivos, en el mismo territorio, con actividades similares, particularmente si se trata además de organizaciones pequeñas y con recursos limitados.
3. Impulsar la colaboración entre organizaciones de distintos ámbitos sobre la base de objetivos comunes y, entre otras posibles, concretamente:
  - entre organizaciones de acción social y cooperación al desarrollo, avanzando hacia la definición de un modelo de desarrollo sostenible a escala global y de prácticas concretas, individuales y colectivas, vinculadas al mismo;
  - entre organizaciones de mujeres, jóvenes, mayores, inmigrantes, personas con discapacidad, teniendo en cuenta la relación que guardan la exclusión y la vulnerabilidad social con factores como la edad, el sexo, el origen y el nivel de autonomía de las personas.
4. Ampliar y diversificar los contenidos de la colaboración entre las organizaciones: compartir personas y recursos; realizar compras a escala; prestar servicios y desarrollar actividades de investigación, sensibilización..., en colaboración; intercambiar saber hacer relacionado con la intervención e impulsar proyectos compartidos relacionados con la mejora de la gestión, etc.
5. Realizar una reflexión sobre el rol de las redes y organizaciones de segundo nivel, sobre su misión y la contribución que pueden realizar al propio sector, promoviéndolas en aquellos ámbitos en los que están menos desarrolladas y fortaleciendo las que ya existen, cuidando especialmente aspectos relacionados con:
  - la colaboración entre las mismas (articulación de redes y organizaciones de segundo nivel), posibilitando, por ejemplo, su estructuración desde el punto de vista territorial;
  - su vida interna, posibilitando un buen ajuste con las organizaciones de primer nivel que las conforman o integran y avanzando en democracia interna y representatividad;
  - y su operatividad, tratando de posibilitar, por ejemplo, respuestas ágiles en relación con funciones de sensibilización y denuncia, promoción de derechos, interlocución con otros agentes sociales u otras.
6. Favorecer el intercambio de información y el trabajo en colaboración entre organizaciones de primer, segundo y tercer nivel, aprovechando las oportunidades que brinda el uso de las TIC.
7. Respecto a los contenidos de la colaboración, la colaboración entre organizaciones y redes de segundo nivel podría centrarse inicialmente en aspectos relacionados con la sensibilización de la ciudadanía o la propia promoción del Tercer Sector y establecerse en base a proyectos piloto no demasiado ambiciosos. A medio – largo plazo, sin embargo, convendría avanzar también en otros aspectos de mayor calado como: a) la elaboración de un discurso del sector más unificado, de mayor calidad, con mayor respaldo y, por tanto, con mayor incidencia social; b) el establecimiento de criterios y estructuras o, simplemente, procedimientos de coordinación que hagan posible que el Tercer Sector hable con una sola voz y participe como un agente más, en pie de igualdad, en procesos de diálogo y pacto o concertación social; c) la creación y convergencia progresiva de diferentes patronales y convenios de un mismo ámbito de actuación.

## 4. PERSONAS

DAFO

### Fortalezas

- El Tercer Sector moviliza un importante capital humano. Las personas que conforman las organizaciones dan muestra de una gran riqueza de perfiles y formas de compromiso y relación con la organización.
- Gran relevancia del voluntariado que hace posible la realización de la gran mayoría de las iniciativas de las entidades.
- Existe un importante número de organizaciones en las que el peso relativo de las personas remuneradas se ha ido incrementando para atender a la creciente complejización de su actividad.
- Tendencia consolidada de una mayor cualificación del personal remunerado.

### Debilidades

- Hay un déficit de formalización de políticas, planes y medidas de gestión de personas coherentes con la identidad del sector.
- Existe un déficit de formación permanente como consecuencia de la falta de recursos, de la marcada orientación a la acción, del escaso desarrollo de los sistemas de gestión de personas y de la rotación e inestabilidad del personal.
- La presencia de las mujeres en los órganos de gobierno y en otros puestos de responsabilidad es significativamente menor a la de los hombres.
- La relación que, tradicionalmente, han establecido las personas con el trabajo en las organizaciones del tercer sector ha sostenido la calidad de la atención pero, en muchos casos, a costa de sobrecargas personales.

### Oportunidades

- Diversidad en el contexto social de la que pueden ser un reflejo las organizaciones que pueden verse enriquecidas por la presencia y participación de hombres y mujeres, jóvenes y mayores, personas inmigrantes, personas con distintos niveles de autonomía, etc.
- Tendencia a formalizar mediante convenios, contratos y conciertos la prestación de servicios de responsabilidad pública, lo que permite garantizar una cierta estabilidad al personal.
- Consenso social y apoyo para implantar planes de igualdad y medidas de conciliación de la vida personal familiar y laboral.
- Han emergido y se han consolidado un número importante de profesiones en el ámbito social (nuevas carreras universitarias de índole social) y se han generado y se están generando oportunidades de empleo en los ámbitos de actividad de las organizaciones del Tercer Sector.

## Amenazas

- Precariedad en las condiciones de trabajo en el sector, aunque existen diferencias por ámbitos, subsectores o tamaño de las organizaciones: bajos salarios, inestabilidad, largas jornadas y sobrecargas derivadas de la falta de relevo, escasa vigilancia de riesgos laborales, etc.
- Existen diversos convenios de referencia, incluso dentro de un mismo ámbito de actividad, lo cual explica las diferencias en las condiciones laborales por ámbitos e incluso subsectores.
- Se da una elevada rotación de personal, como consecuencia de las características de la actividad y de las condiciones laborales, y un cambio en el perfil y las motivaciones de las y los profesionales que se incorporan a las organizaciones (incorporación de personas con escasa trayectoria profesional y recorrido vital, tras finalizar su periodo de formación, que pueden establecer la relación con la organización, al igual que el voluntariado, en otros términos, variando su nivel de implicación).
- Existen dificultades para incorporar nuevas personas voluntarias, sobre todo jóvenes, como consecuencia de los cambios sociales - que han influido en una menor disponibilidad de voluntariado y han provocado un cambio en sus motivaciones y en las formas de participar - y resulta difícil el encaje del voluntariado en organizaciones profesionalizadas.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES

---

1. Consensuar una serie de principios comunes que caractericen la política de personas del Tercer Sector y diseñar y socializar modelos de gestión de personas que integren la cultura organizativa, la tradición y las buenas prácticas del sector, posibilitando que las organizaciones dispongan de sistemas de gestión de personas que respondan a políticas de recursos humanos explícitas y coherentes con su identidad.
2. Elaborar un protocolo de actuación para las organizaciones en materia de igualdad, accesibilidad universal, contratación de personas vulnerables con necesidades de apoyo, adoptando como objetivo superar los mandatos legales en esta materia.
3. Mejorar las condiciones laborales en el Tercer Sector, prestando especial atención a aquellos ámbitos cuyas condiciones salariales y laborales son más precarias, y diseñar y poner en marcha sistemas que permitan retener a las personas, evitando la excesiva rotación.
4. Reflexionar sobre las características específicas de la relación que establecen las personas con el trabajo en las organizaciones del Tercer Sector y, concretamente, sobre algunos aspectos como la combinación de sobrecargas de trabajo y medidas flexibilidad laboral o las escalas salariales reducidas (al estilo de la tradición del cooperativismo).
5. Socializar a las nuevas generaciones de profesionales en los valores de las organizaciones, en su identidad y en su cultura organizativa.
6. Impulsar la formación permanente y el reciclaje de las y los profesionales, el voluntariado, las personas directivas..., con especial atención a las organizaciones pequeñas y medianas, y promover el abordaje y prevención de riesgos psicosociales asociados a determinadas actividades.
7. Promover políticas, planes y medidas de igualdad en las organizaciones que contribuyan, entre otros aspectos, a promover el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.
8. Impulsar sistemas e instrumentos de gestión de la diversidad en las organizaciones, dotándoles de capacidades para adecuarse a las diferencias (de edad, sexo, origen, autonomía...) y ponerlas en valor.
9. Adaptarse a los cambios en las formas de participación y en las motivaciones del voluntariado para participar en las organizaciones e impulsar medidas de sensibilización, participación, formación... que hagan posible incorporar a nuevas personas voluntarias a las organizaciones y reforzar su vínculo con las mismas.

## 5. RECURSOS ECONÓMICOS / FINANCIACIÓN / FISCALIDAD

DAFO

### Fortalezas

- Muchas organizaciones han visto aumentar su presupuesto en los últimos años y el Tercer Sector en su conjunto gestiona un volumen económico equivalente a un significativo porcentaje del PIB.
- Existen incentivos fiscales en relación a las donaciones y legados realizados a las fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública.
- Las organizaciones con mayor recorrido cuentan con experiencia en la realización de actividades sencillas para diversificar sus fuentes de financiación que les han permitido mantener y desplegar su actividad.

### Debilidades

- Existe un déficit de planificación en materia de financiación o captación de recursos en general, así como por lo que respecta a la información de la que disponen las organizaciones sobre fuentes de financiación, recursos, etc.
- La diversificación de fuentes de financiación es escasa y las organizaciones dependen económicamente de terceros, particularmente de las administraciones públicas. Existe un déficit tanto por lo que respecta a la diversificación de fuentes externas como a la financiación mediante recursos propios (cuotas de personas socias y aportaciones de colaboradoras, prestación de servicios...).
- La colaboración con empresas apenas está desarrollada, se percibe demasiado complicada y, en ocasiones, existen reticencias respecto a la misma.
- Dificultades de algunas organizaciones (organizaciones pequeñas y medianas o que trabajan en el ámbito local y rural) para acceder a subvenciones y ayudas.
- Muchas ONL sufren tensiones de tesorería endémicas y endeudamiento.
- Algunas ONL sufren la falta de locales y otros medios materiales con los que desarrollar la actividad.
- La inmensa mayoría de las organizaciones del Tercer Sector tienen dificultades para asumir inversiones por su escasa capitalización y dotación patrimonial.
- El control sobre los recursos económicos (sobre todo en el caso de la financiación privada) es escaso en algunas organizaciones y existe un déficit en la rendición de cuentas económica con la base social, la ciudadanía y otros grupos de interés.

## Oportunidades

- El desarrollo de la responsabilidad social empresarial.
- La apuesta de algunas administraciones públicas y de instituciones como las cajas de ahorro por apoyar al Tercer Sector.
- La tendencia a la formalización de convenios, contratos y conciertos, que dotan de estabilidad a la financiación, particularmente por lo que respecta a la prestación de servicios de responsabilidad pública.
- La existencia de créditos blandos para la realización de inversiones y para hacer frente a las dificultades de tesorería.
- El acceso de las organizaciones no lucrativas a algunos programas de ayudas a PYMES, en la medida en que les permiten acceder a infraestructuras, realizar inversiones, etc.

## Amenazas

- El impacto de la crisis económica en la recaudación de las administraciones públicas, en la dotación de las obras sociales de cajas de ahorros y en los resultados de las empresas que puede suponer una reducción de las ayudas y de las iniciativas de colaboración con las organizaciones del Tercer Sector que puede repercutir especialmente en las organizaciones pequeñas y medianas que no prestan servicios de responsabilidad pública y en las funciones de las organizaciones ajenas a la prestación de servicios.
- La existencia de un contexto de previsible competencia por captar recursos escasos en situación de crisis económica y la falta de adaptación de las organizaciones no lucrativas, particularmente de las pequeñas, a los cambios en el contexto (necesidad de diversificar las estrategias de búsqueda de financiación...).
- La escasa consideración de los costes de estructura, administración y gestión de las organizaciones y la falta de un criterio consensuado y adecuado respecto a su volumen y financiación.
- La complejización de los procedimientos y requisitos de acceso a las convocatorias de ayudas y su falta de adaptación a las características de las organizaciones pequeñas y medianas, así como el retraso en la tramitación de las solicitudes y en la concesión de las ayudas.
- Dificultades de las asociaciones para conseguir la declaración de utilidad pública y, como consecuencia, para recibir donativos y legados.
- La falta de acciones de promoción para impulsar la colaboración entre las empresas y las organizaciones no lucrativas.
- La falta de estímulos de tipo fiscal y, en general, de otras medidas de estímulo para que las personas particulares, empresas... participen en la financiación de actividades de interés general desarrolladas por las organizaciones.

1. Disponer de información relevante sobre la dimensión económica del Tercer Sector y las fuentes de financiación de los diversos tipos de actividades y realizar un estudio para mejorar la financiación del sector abordando, entre otras posibles, algunas de sus necesidades principales en esta materia: diversificación de fuentes de financiación, resolución de problemas de tesorería, financiación de los costes de estructura (costes de gestión...), capacidad de inversión y acceso a infraestructuras, recursos materiales, etc.
2. Evaluar el impacto de la combinación de la situación de crisis económica y el incremento de la responsabilidad pública en la provisión de determinados servicios, como los servicios sociales, sobre las organizaciones, en un escenario de disminución de la recaudación, y establecer medidas que minimicen el impacto de una menor disponibilidad de recursos en términos de pérdida del tejido social (disolución de organizaciones) y pérdida de capital humano (pérdida de voluntariado y redes de ayuda mutua, desempleo, rotación de profesionales...) y social (retorno social de las organizaciones, pérdida de actividades de interés general por contribuir a la cohesión social...). Se trataría de priorizar estos aspectos sobre otros y utilizar otras vías para hacer frente a una menor disponibilidad de recursos como incidir sobre la contención del crecimiento o la reducción de las estructuras, los costes de gestión y los márgenes de las organizaciones o empresas que prestan servicios a las administraciones públicas y disponen de mayores estructuras y márgenes, o contener el crecimiento de los salarios en aquellos ámbitos con mejores condiciones salariales.
3. Promover que las organizaciones elaboren planes de captación de recursos (no sólo económicos) para la realización de sus actividades que resulten coherentes con su estrategia global de desarrollo y apoyarles en esta tarea mediante información, estrategias, sistemas y herramientas para diversificar las fuentes de las que obtienen recursos.
4. Promover la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas para el desarrollo de actividades de interés general.
5. Incentivar la participación de particulares y empresas en la financiación de actividades de interés general de las organizaciones, mediante estímulos fiscales y otras medidas.
6. Simplificar los procedimientos y requisitos de acceso a las convocatorias de ayudas o programas de subvención, o facilitar sistemas de apoyo a las organizaciones para evitar que las organizaciones más pequeñas queden excluidas en la práctica del acceso a las subvenciones o ayudas.
7. Implementar diversas medidas para disminuir los problemas de tesorería que afrontan las organizaciones como consecuencia del retraso en los pagos por parte de las administraciones públicas: disminuir los tiempos de resolución y agilizar los pagos, incrementar el número de entidades con las que se formalizan convenios, desarrollar estrategias compartidas para la negociación de líneas de crédito y/o la presentación de avales o instrumentar acuerdos con las entidades de ahorro para adelantar el pago de un porcentaje del importe previsto sin repercutir intereses en determinados supuestos.
8. Facilitar el acceso a locales y medios técnicos a las organizaciones pequeñas y medianas, habilitando "hoteles de entidades" o mediante la cesión temporal de locales, y consensuar criterios (para todas las organizaciones) en relación a las necesidades de desarrollo de las estructuras y los costes de gestión que resulta razonable imputar.
9. Desarrollar instrumentos que posibiliten a las organizaciones no lucrativas un nivel razonable de capitalización que les permita responder a sus responsabilidades y contar con una cierta capacidad de inversión.
10. Impulsar la transparencia y la rendición de cuentas y mejorar los mecanismos de gestión económica y control económico de las organizaciones, particularmente de las más pequeñas y de las más grandes y en relación al conjunto de recursos gestionados (no sólo al dinero público).



## 6. ESTRATEGIAS DE O PARA LA GESTIÓN

DAFO

### Fortalezas

- Formalización progresiva de las prácticas de gestión de las organizaciones a partir de la sistematización de su experiencia y de la incorporación de modelos y herramientas de gestión de otros ámbitos.
- Las organizaciones no lucrativas conceden importancia a la reflexión, la programación y la evaluación y consideran importante su formalización a través de diferentes planes.

### Debilidades

- Existe una falta de formalización de la propia cultura organizativa del sector y un déficit de sistematización de la experiencia de gestión de las organizaciones así como una falta de modelos, sistemas y herramientas de gestión adaptados a la realidad de las organizaciones del Tercer Sector.
- Existe un déficit de planificación y una excesiva orientación al día a día (mirada cortoplacista) y a la intervención directa.
- Las organizaciones – particularmente aquellas que cuentan con una estructura reducida – encuentran dificultades para sistematizar y planificar el trabajo corriente y para impulsar otras acciones relacionadas con la gestión de personas, la implantación de sistemas de calidad o la comunicación externa.
- Existencia de una cierta infravaloración de los puestos de gestión en relación a los puestos de intervención directa y el porcentaje de organizaciones que cuentan con personas liberadas para la realización de tareas de gestión es reducido.
- Hay prejuicios en relación con el ámbito empresarial y los modelos de gestión que se relacionan con él así como una falta adaptación de los mismos a las características del sector.
- Dificultad de las organizaciones pequeñas para garantizar la gestión mínima necesaria para garantizar el funcionamiento básico de la entidad (administración y gestión económico-financiera, gestión de proyectos y gestión de personas).
- Los órganos de gobierno precisan ajustarse a los cambios en el contexto social y de las organizaciones, redefiniendo su papel en la organización e incorporando nuevas personas y métodos de funcionamiento. Las organizaciones necesitan apoyos para consolidar equipos de gestión coherentes con su actividad, tamaño, etc.
- Existe un acceso desigual en las organizaciones a las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Hay una escasa consideración estratégica de la comunicación externa. Se realizan acciones puntuales de comunicación, en lugar de desplegar un plan o una estrategia de comunicación, interna y externa, alineada con los objetivos de la entidad.
- Las organizaciones emiten poca información sobre sí mismas.

- La escasa atención que prestan las organizaciones a los procesos de comunicación en una sociedad relacional las debilitan.
- No hay cultura de rendición de cuentas a todos los grupos de interés.
- Dificultades de las organizaciones para visualizar la importancia de los espacios de reflexión y contraste con los distintos grupos de interés para evaluar aspectos como el cumplimiento de la misión de la organización, su eficacia en el cumplimiento de los objetivos o la asignación eficiente de recursos.

### **Oportunidades**

- Se están incrementando las demandas del entorno para que las organizaciones, especialmente las más grandes que habitualmente prestan servicios de responsabilidad pública, avancen en la implantación de sistemas de gestión.
- Existencia de modelos de gestión ajenos al sector que pueden ser adaptados y permiten la comparación con otros agentes.
- La prestación de servicios constituye una oportunidad de crecimiento para las organizaciones y para el cumplimiento de la misión, siempre que sean capaces de integrar la prestación de servicios dentro de su cultura y articular adecuadamente esta función con otras funciones sociales que realizan y con su vida interna.
- Las Tecnologías de la Información y Comunicación constituyen una oportunidad también para desarrollar los sistemas e instrumentos de comunicación externa e interna.
- Se van creando redes o entidades de segundo nivel que pueden posibilitar no sólo el intercambio de buenas prácticas o de sistemas y herramientas de gestión, sino también disponer de recursos compartidos como, por ejemplo, profesionales de apoyo a la gestión que realicen cogerencias, coaching...

### **Amenazas**

- Falta de correlación entre las exigencias de mejora en la gestión y los apoyos dirigidos a las organizaciones no lucrativas o abiertos a las mismas.
- Los cambios en la participación (de personas socias y voluntarias...), combinados con la complejización de las estructuras de las organizaciones, dificultan la comunicación y la socialización de valores.

1. Avanzar en el proceso de formalización de modelos, sistemas y herramientas de gestión adaptados a la cultura (valores) y a las características de las organizaciones del Tercer Sector a través de la sistematización de su experiencia y la adaptación de referencias de otros sectores (empresa, administraciones públicas).
2. Favorecer el acceso de las organizaciones no lucrativas a programas de apoyo a PYMES o habilitar programas de apoyo específicos que les permitan acceder a infraestructuras y otros apoyos para la puesta en marcha de iniciativas, avanzar en la implantación de sistemas de gestión, etc.
3. Concretamente, por lo que respecta a la implantación de sistemas de gestión de la calidad:
  - a) realizar un esfuerzo desde las organizaciones para adoptar sistemas que permitan la comparación con otros agentes en términos de calidad, particularmente por lo que respecta a las empresas y la prestación de servicios de responsabilidad pública.
  - b) colaborar con Euskalit, el ICONG (Instituto para la calidad de las ONG) y otras iniciativas e instituciones, en el desarrollo de sistemas, herramientas e indicadores adaptados a las características del Tercer Sector.
  - c) ofrecer ayudas y apoyo técnico para la incorporación de modelos, sistemas y herramientas de gestión de la calidad, utilizando los sistemas de apoyo existentes – con los que el propio sector debería comprometerse (ajuste de indicadores, participación en el club de evaluadores de Euskalit...) – y adaptándolos al sector en lo necesario.
4. Identificar rasgos comunes al conjunto del sector en relación a la cultura de las organizaciones e incorporar referencias útiles –valores, buenas prácticas – de otros agentes.
5. Desarrollar un marco conceptual, procedimientos y herramientas que permitan evaluar el grado de cumplimiento de la misión e impulsar la dirección por valores y la responsabilidad social de las organizaciones.
6. Promover que las organizaciones se doten de espacios e instrumentos que les permitan realizar una lectura de la realidad y anticiparse a los cambios en el contexto, realizando procesos de reflexión estratégica compartidos incluso con otras organizaciones.
7. Posibilitar, mediante diversos mecanismos (gerencias compartidas, apoyo de gestión desde las organizaciones de segundo nivel...), que las organizaciones se doten de una cierta estructura de gestión y, al mismo tiempo, establecer criterios e índices que permitan dimensionar adecuadamente la estructura de las organizaciones y mantener los gastos de administración y gestión dentro de parámetros razonables.
8. Ofrecer asesoría, apoyo técnico, formación, ayudas económicas... para que las organizaciones desarrollen su equipo de gestión y lo capaciten, así como apoyar a las organizaciones pequeñas y medianas en la organización y mejora de aspectos básicos de su gestión relacionados con la gestión de personas, la presentación y justificación de proyectos, la administración y gestión económico-financiera u otros.
9. Impulsar la capacitación de líderes y personas con responsabilidades de dirección y gestión, a través de programas de formación, coaching... o mediante la elaboración y difusión de materiales de apoyo.

10. Promover acciones orientadas a la puesta al día y fortalecimiento de los órganos de gobierno de las entidades: ejercicio de un liderazgo participativo, rotación e incorporación de personas con distintos perfiles, ajuste del funcionamiento a las posibilidades reales de las personas que los integran y a la evolución de las organizaciones y el grado de profesionalización de su gestión.
11. Poner en marcha medidas (apoyo económico, formación...) que faciliten el acceso de las organizaciones a las tecnologías de la información y la comunicación.
12. Impulsar que las organizaciones, de primer y segundo nivel, tomen en consideración el valor estratégico de la comunicación y desplieguen estrategias de comunicación, interna y externa, orientadas a sensibilizar, canalizar de necesidades sociales, promover derechos, captar personas y recursos, rendir cuentas, transmitir la cultura organizativa, evaluar el grado de cumplimiento de la misión..., interactuando con los diversos grupos de interés, generando confianza y oportunidades derivadas del intercambio y la relación con el entorno.
13. Impulsar algunas estrategias y soportes de comunicación desde la colaboración entre organizaciones, o desde las redes y organizaciones de segundo nivel.

## 7. RECONOCIMIENTO DEL TERCER SECTOR COMO AGENTE SOCIAL / RELACIONES E INTERLOCUCIÓN CON OTROS AGENTES

DAFO

### Fortalezas

- Las organizaciones del Tercer Sector han incrementado su visibilidad y su presencia social, así como el despliegue de estrategias de interlocución con otros agentes: participación en consejos, realización de aportaciones en procesos de elaboración de normas, realización de propuestas en materia de promoción de derechos, etc.
- Se han producido algunos avances en relación a la participación de las organizaciones del Tercer Sector en órganos consultivos y de participación, de carácter sectorial.

### Debilidades

- Las redes y organizaciones de segundo nivel se encuentran con dificultades para alcanzar los objetivos relacionados con la consecución de cambios sociales, en las políticas, la legislación, etc.
- Hay un déficit importante de articulación del sector que dificulta el desarrollo de estrategias de comunicación e interlocución de carácter global que permitan incidir en los aspectos referidos arriba, así como visibilizar la contribución social del Tercer Sector y avanzar en su reconocimiento como agente social.
- Falta una estrategia de comunicación compartida como sector incrementando el potencial de comunicación y evitando la dispersión de los mensajes.
- Las relaciones de las organizaciones y redes con otros agentes (administraciones públicas, empresas, sindicatos...) son débiles.
- Existe un déficit de información que permita visibilizar la contribución social del Tercer Sector y su magnitud.

### Oportunidades

- Existe una buena relación e incluso una apuesta por la promoción del Tercer Sector en algunas administraciones públicas e instituciones. Concretamente por parte del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia y BBK - Obra Social.
- Existen referencias en materia de promoción y reconocimiento del Tercer Sector a nivel estatal, europeo e internacional.
- Surge la oportunidad de la realización de proyectos en colaboración entre las empresas y las ONL en un horizonte de desarrollo de la RSE.

## Amenazas

- El modelo de relación actual entre las organizaciones del Tercer Sector y las administraciones públicas es inadecuado o, al menos, insuficiente: lejanía de las administraciones públicas, en general, a la realidad del sector y existencia de barreras de comunicación así como relaciones insuficientes, de escaso alcance y caracterizadas por la asimetría y la fluctuación, dependiendo de quiénes sean las personas concretas que ocupan los puestos de responsabilidad pública.
- Las administraciones públicas han visto a las organizaciones sociales como una vía para incrementar su legitimidad, su capacidad de ofrecer servicios o de crear empleo, pero no siempre desde una perspectiva de corresponsabilidad, favoreciendo su participación en la orientación y evaluación de las políticas, además de en la ejecución de determinadas actuaciones, o colaborando en la definición del modelo de desarrollo social en base unas referencias y valores compartidos.
- Existe un cierto riesgo de que sólo algunas organizaciones grandes dispongan de cauces formales y estables de relación y colaboración con la administración en el despliegue de políticas públicas ("corporatismo"). La mayor parte de las organizaciones no participan en consejos, planes o iniciativas de participación promovidas por las administraciones públicas (este aspecto guarda relación también con la articulación del Tercer Sector).
- Existen limitaciones en el apoyo y la apuesta de las administraciones públicas: apuestas por el Tercer Sector de distinto alcance según administraciones públicas e incluso departamentos, o limitadas a determinados ámbitos (acción social, cooperación al desarrollo...).
- Se carece de marcos que doten de estabilidad a la relación entre el Tercer Sector y otros agentes sociales.
- Se perciben barreras para la relación con otros agentes (sindicatos, partidos políticos, empresas) y una falta de adaptación de sus estrategias a las características del Tercer Sector que guardan relación, entre otros aspectos, con su debilidad en términos de influencia y el establecimiento de relaciones desiguales con otros agentes, la existencia de lenguajes o culturas distintos, el desconocimiento o falta de reconocimiento de la contribución social del sector y la existencia de prejuicios respecto a las características de todas o algunas organizaciones.
- Se carece de un marco normativo que reconozca el Tercer Sector como agente social y defina una estrategia global de promoción del mismo.

1. Desarrollar estrategias de comunicación e interlocución, de carácter global, que permitan incidir en la consecución de cambios sociales, normativos..., así como visibilizar la contribución social del sector y avanzar en su reconocimiento social como agente, incrementando el potencial de comunicación y evitando la dispersión de los mensajes.
2. Reclamar y participar en la elaboración de un marco normativo que reconozca al tercer sector como agente social y defina una estrategia global de promoción del mismo.
3. Elaborar un mapa de las relaciones entre las diferentes administraciones públicas y departamentos, y las organizaciones del Tercer Sector de primer y segundo nivel.
4. Enriquecer y formalizar los cauces de relación entre las administraciones públicas y las organizaciones del Tercer Sector en los distintos ámbitos y territorios.
5. Poner en marcha proyectos en colaboración con empresas y otros agentes que no impliquen necesariamente una transferencia económica, e impulsar la colaboración entre las empresas y las organizaciones no lucrativas.
6. Impulsar el diálogo con los partidos políticos, las organizaciones empresariales y los sindicatos para posibilitar un mayor conocimiento y reconocimiento de la especificidad del Tercer Sector y una adaptación de sus estrategias a las características del mismo.
7. Identificar y analizar buenas prácticas de relación entre el Tercer Sector y otros agentes.
8. Impulsar acciones de comunicación compartidas por distintas organizaciones y redes que posibiliten la visibilización del Tercer Sector y su contribución social.
9. Realizar acciones de sensibilización e información dirigidas a medios de comunicación social para incidir en su visión del sector y posibilitar una línea de trabajo en esta materia.
10. Identificar y analizar los marcos legislativos, las iniciativas, las buenas prácticas y las acciones que se están produciendo a nivel estatal, europeo e internacional en materia de reconocimiento y promoción del Tercer Sector.
11. Que se mantenga la apuesta del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia y BBK Obra Social en relación al Tercer Sector y que se continúe avanzando en la implicación de otros Departamentos y otras administraciones públicas en la promoción del Tercer Sector en su ámbito de actividad: promoción del tejido social en el ámbito sociosanitario, apertura al Tercer Sector de programas de ayudas para la implantación de sistemas de calidad, innovación...
12. Formalizar la participación del Tercer Sector en el Consejo Económico y Social.
13. Elaborar un Plan estratégico del Tercer Sector, general o por ámbitos, cuyo sujeto sean las propias organizaciones y redes del sector así como un Plan de promoción o una batería de medidas a impulsar en distintas materias por parte de otros agentes comprometidos en la promoción del Tercer Sector.
14. Promover la aprobación de una Ley sobre el Tercer Sector que, entre otros aspectos, reconozca su contribución social y establezca su estatuto como agente social, defina el marco de su relación con otros agentes sociales y establezca medidas para su conocimiento y promoción.