

A complex network diagram with numerous grey nodes connected by thin grey lines. Several prominent red lines cross the network, creating a grid-like structure. The background is white, and the overall aesthetic is clean and technical.

Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia

BEHATOKIA
OBSERVATORIO

3s

bizkaia
.org

www.3sbizkaia.org

Autores: Ainara Canto, Rafael López-Aróstegui.

Equipo colaborador: Irama Vidorreta, Iskandar Cabezas, Itziar Fernández, Jone Gurrea, Miguel Ángel Cao, Miriam Santorcuato, Pedro Beitia, Raúl Castillo.

Traducción: Koldo Morales.

Diseño y maquetación: ST3 Elkartea

Es posible descargar ésta y las restantes publicaciones del Observatorio gratuitamente desde www.3sbizkaia.org.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.



www.3sbizkaia.org

INDICE

1. Introducción	1
2. Metodología y proceso de trabajo	7
3. Definición del Tercer Sector. Delimitación del objeto de estudio.....	41
4. El Tercer Sector de Bizkaia: Cifras globales	63
5. Actividad	73
6. Estructura.....	95
7. Recursos humanos	127
8. Recursos económicos	155
9. Estrategias de gestión	171
10. Relaciones	203
11. Algunas intuiciones sobre el panorama del sector	217
12. Valoración y orientaciones	233
13. Bibliografía	311
14. Cuestionario	321
15. Anexo	333

PRESENTACIÓN

El Observatorio del Tercer Sector constituye un instrumento más de la acción de promoción del Tercer Sector de Bizkaia que, desde hace años, estamos impulsando el Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia, BBK Obra Social y Fundación EDE.

Una de las características que identifican a una sociedad moderna y cohesionada es la existencia de estructuras de representación, participación ciudadana, defensa de intereses y ejercicio de la solidaridad entre personas.

En el caso de Bizkaia, siempre ha existido un amplio tejido social que, más allá de la acción o intervención social, abarca todos los ámbitos de la sociedad, lo cual demuestra un alto nivel de iniciativa social y una gran implicación de la ciudadanía.

Históricamente, la sociedad civil se ha organizado no sólo para promover derechos sino también para responder a las necesidades sociales, articulando la solidaridad, la participación altruista de la ciudadanía a través de organizaciones de iniciativa social.

Aunque el Tercer Sector ha contribuido también, y contribuirá, a subsanar, completar o incluso corregir carencias y errores de la administración pública y el mercado, no son estas funciones las únicas que realiza ni las que principalmente justifican su actividad. Si así fuera, una vez consolidados los derechos y desarrollada la responsabilidad pública, sólo quedaría dar las gracias a las organizaciones por los servicios prestados.

La aportación peculiar del Tercer Sector consiste en ser cauce accesible y organizado de la participación activa, voluntaria y solidaria de las personas en el abordaje de las necesidades y retos sociales. De las organizaciones cabe esperar proximidad atenta, actitud vigilante y alerta crítica a favor de los derechos de todas las personas, especialmente de las más vulnerables.

Podríamos decir que el Tercer Sector hace intervención social creando capital social. Su intervención implica reciprocidad y compromiso con necesidades, problemas y objetivos colectivos. Por tanto, tiene que ver con la cohesión social.

El Tercer Sector es y debe seguir siendo un activo - y un actor - imprescindible para la sociedad de Bizkaia, porque constituye la expresión fundamental de la solidaridad organizada de la propia sociedad. Y también por su capacidad efectiva de detectar nuevas necesidades, promover derechos, sensibilizar a la opinión pública y otros agentes sociales, articular el voluntariado y la ayuda mutua, o prestar servicios, de responsabilidad pública o no, a las personas, familias y comunidades. Y hacerlo con profesionalidad, cercanía, proximidad, integralidad y, en ocasiones, asumiendo el compromiso de acompañarles a lo largo de la vida.

Además, el estado social se sostiene también sobre la solidaridad, sobre una sociedad convencida de la necesidad de garantizar derechos y ofrecer respuestas que alcancen a todas las personas. Y sobre un modelo de gestión capaz de reconocer e impulsar la contribución histórica y actual de la iniciativa social en ámbitos como los servicios sociales, la educación, la sanidad o la formación y el empleo, entre otros. El Tercer Sector aporta también valor a la acción pública.

La mayor fortaleza del Tercer Sector siempre ha sido su capital humano, el compromiso de las personas, y éste es un aspecto a preservar en un contexto de crecimiento de las organizaciones. El crecimiento, cuantitativo, no tiene porqué constituir el horizonte de todas las organizaciones. Pero, a medida que algunas organizaciones van creciendo y desplegando su protagonismo en la gestión de servicios, necesitan adoptar estructuras de gestión más complejas y profesionalizadas, incrementar sus relaciones y vínculos con otras organizaciones, redefinir los mecanismos de relación con las Administraciones Públicas, establecer instrumentos de control que garanticen la transparencia y la gestión ética o regular las condiciones laborales y formalizar e impulsar el cuidado de las personas, entre otros aspectos. El Tercer Sector de acción social se ha profesionalizado, en gran medida, y es justo que sus trabajadoras y trabajadores realicen su labor en las mejores condiciones posibles.

Estos procesos de crecimiento y la relación con las administraciones públicas tienen ventajas y riesgos para las entidades, a los que se debe prestar atención. En cualquier caso, si se cuidan, constituyen procesos de maduración de las organizaciones y del propio sector.

Apostamos por un Tercer Sector consolidado, que pueda funcionar como interlocutor social, a todos los niveles, y que, a la vez, preserve su idiosincrasia y sus valores.

En el futuro, al margen de condiciones políticas, estratégicas y normativas, es muy posible que la suerte del Tercer Sector se siga jugando en el espacio de relación directa entre las personas que participan en la acción y en la vida de las organizaciones. Al menos en el ámbito de la acción o la intervención social, la piedra angular de las organizaciones seguirá siendo posibilitar el encuentro entre personas: entre las destinatarias y las personas voluntarias, profesionales... que participan en la intervención. Un encuentro entre personas dispuestas a establecer relaciones de ayuda, eficaces, satisfactorias y que posibiliten, también, la experiencia de la gratuidad, a través del voluntariado y la ayuda mutua.

Por otro lado, a medida que se avanza en el reconocimiento del derecho a las prestaciones y servicios, la sociedad va trasladando, poco a poco, la responsabilidad de su provisión a la administración. Este proceso ha tenido como resultado la ampliación y especialización de los recursos y, en muchos casos, la formalización de la relación entre las entidades de iniciativa social que los venían prestando y la administración responsable de los mismos.

Pero esta asunción por parte de la administración de mayores responsabilidades, no descarga al conjunto de la sociedad de las suyas. Cada persona y cada familia puede adoptar actitudes y comportamientos solidarios y socialmente responsables, además de la participación en entidades de iniciativa social: el cuidado de sus familiares, la convivencia con personas en situación de exclusión y con los recursos destinados a apoyarles, el consumo justo o el ahorro ético, etcétera.

Las propias instituciones no hacen sino administrar los recursos públicos, los recursos de toda la ciudadanía. Y la sociedad, en la práctica y a través de diversas vías, participa en su gestión e influye en las decisiones sobre el gasto social, su volumen, el origen de los ingresos, el tipo de respuestas a dar ante determinadas situaciones, la ubicación de los recursos, etcétera.

Esta sociedad debe decidir si está dispuesta a legitimar el discurso social y solidario que debe sostener cualquier demanda de creación de nuevos recursos y servicios. El ejercicio real de la solidaridad y de la justicia social exige esfuerzos y sacrificios personales y sociales. Si no estamos dispuestos a asumir estos, difícilmente conseguiremos aquellos.

Es por ello que es momento de hablar de causas y también de valores. Vivimos en una sociedad crecientemente individualista. La comunidad se reduce y la solidaridad se recluye en círculos más pequeños o inconexos. Han entrado en quiebra convicciones éticas nucleares que han venido configurando la vida social y política: la solidaridad, el bien común, la dignidad.

Sin embargo, la solidaridad se desprende de la naturaleza misma de la persona humana. Es una exigencia de convivencia en sociedad y está en estrecha relación con la generosidad, con la idea de comunidad frente al individualismo. Es, en sentido estricto, una relación de justicia, una relación entre seres humanos, derivada de la justicia, fundamentada en la igualdad. Y es un principio legitimador de las políticas sociales que tienden a salvaguardar la dignidad de las personas cuando más cuestionada está, cuando la persona es más débil.

La dignidad del ser humano es el valor intrínseco de la persona, aquello que nos diferencia de otros seres. Es un valor que nos viene dado, no se puede otorgar ni retirar. Se nos presenta como una llamada al respeto incondicionado y absoluto que debe extenderse a todos los seres humanos con independencia de su condición o situación. Sin embargo, la reducción del ser humano a lo utilitario y funcional, a factor de producción y consumo, es hoy más que un peligro hipotético.

El reconocimiento práctico de la dignidad de las personas es inseparable del reconocimiento de sus capacidades y potencialidades, también cuando se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, fragilidad, dependencia o exclusión. Potenciar las capacidades supone trabajar desde lo más profundo de lo humano. Implica no sólo trabajar con las personas, sino también con sus redes de convivencia, familiares y comunitarias.

Estamos en un momento crucial para el futuro del Tercer Sector de acción o intervención social: la definición de su relación con la Administración Pública en un contexto de consolidación de la responsabilidad pública en ámbitos como el de los servicios sociales. En este sentido consideramos una cuestión de vital importancia la estabilidad de los proyectos compartidos con las diferentes administraciones. Es por ello que resulta fundamental la articulación jurídica de las relaciones entre el Tercer Sector y la Administración Pública.

Podemos formularnos algunas preguntas: ¿Debe existir competencia competitiva? ¿Cómo se articula la pretendida prevalencia del Tercer Sector sobre las empresas mercantiles? ¿Es suficiente constituir una asociación para ser legítimamente considerado tercer sector?

No vamos a tener la osadía de intentar responder en esta presentación a cuestiones de tanto calado, pero sí queremos dejar claro que apostamos por la colaboración entre las organizaciones del Tercer Sector y de las organizaciones con las administraciones públicas y otros agentes:

- tanto en el ámbito de la prestación de servicios de responsabilidad pública, en el que el liderazgo debe ser institucional pero compartiendo el recorrido, caminando juntos;
- como en el ámbito de la articulación del voluntariado y la ayuda mutua o la promoción, en general, de la participación de la ciudadanía en el ámbito social, la sensibilización, la denuncia, la atención de necesidades emergentes..., en el que la iniciativa corresponde, en mayor medida, a la sociedad civil pero en el que las administraciones públicas y otros agentes, como las Obras Sociales de las cajas, deben también colaborar.

Administración, Tercer Sector, Obras Sociales..., ocupamos espacios diferentes, con personalidades diferentes, pero no antagónicos. Tenemos que definir el espacio compartido, la intersección, y procurar que cada vez sea mayor, desde el reconocimiento y el respeto a la posición de cada parte.

El fortalecimiento de los sistemas de responsabilidad pública no debe implicar el debilitamiento del Tercer Sector – ni de las redes informales ni, particularmente, de las familiares-, de la misma manera que el Tercer Sector ha contribuido, contribuye y debe seguir contribuyendo a reforzar el estado de bienestar. Además, en un contexto de consolidación de la responsabilidad pública es preciso preservar también las actividades de interés general que llevan a cabo las organizaciones, ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública, y encontrar vías para su desarrollo y promoción, más allá del actual escenario de crisis económica.

Para terminar, queremos manifestar una vez más nuestra apuesta decidida por el Tercer Sector que aporta capital social relacional, una organización interna democrática y participativa y el valor de la solidaridad y del voluntariado. Afrontamos un momento clave y un futuro apasionante que seguir construyendo juntos, sin olvidar que lo importante son las personas a las que dirigimos nuestras actuaciones.

Diputación Foral de Bizkaia
Departamento de Acción Social

BBK Obra Social

Fundación EDE

1. INTRODUCCIÓN

El Tercer Sector constituye la principal expresión organizada de la sociedad civil y un instrumento básico para la articulación de la participación social y la solidaridad, contribuyendo a la cohesión social, el ejercicio activo de la ciudadanía y la calidad democrática.

Como agente social desempeña, de un modo específico y en ocasiones con carácter exclusivo, funciones sociales de especial relevancia como la promoción de derechos, la sensibilización y denuncia, la articulación de la participación social y la promoción de formas organizadas de solidaridad (voluntariado, organizaciones de ayuda mutua...), la detección de nuevas necesidades sociales y el impulso de proyectos innovadores o la prestación de servicios sean o no de responsabilidad pública.

Fortalecer el Tercer Sector y preservar la riqueza del tejido social de Bizkaia y la diversidad de sus funciones constituye, por tanto, una estrategia fundamental para impulsar una sociedad vizcaína inclusiva, cohesionada, participativa y solidaria.

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia inició su andadura en abril de 2006 gracias a la colaboración del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia, BBK – Obra Social y Fundación EDE.

El Observatorio es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el Tercer Sector, sin ánimo de lucro e independiente que persigue fortalecer el Tercer Sector e impulsar la innovación y la mejora de la gestión de las organizaciones.

Mediante este instrumento, diseñado y gestionado con la participación de las propias organizaciones y redes, se pretende contribuir al conocimiento de la realidad del Tercer Sector de Bizkaia y fortalecerlo, visibilizando e impulsando su contribución social y contribuyendo a su mejora a través de proyectos de investigación y espacios e instrumentos de información, debate y reflexión: acceso a un fondo documental especializado y otros servicios documentales, seminarios, jornadas, publicaciones, blog, bancos de buenas prácticas, etc.

El *Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia* constituye el principal proyecto de investigación del Observatorio y una de sus aportaciones fundamentales para conocer la realidad del Tercer Sector e identificar las áreas de mejora y los retos que afronta como agente social.

Su elaboración ha supuesto el desarrollo de un ambicioso proyecto e implica que podamos disponer, por primera vez, de un conocimiento sistemático acerca de las principales características del Tercer Sector en Bizkaia. Y no sólo del Tercer Sector de Acción Social o de Intervención Social sino del conjunto del Tercer Sector¹.

1 Existiendo muchos trabajos de relevancia sobre el Tercer Sector, existe sin embargo un déficit de estudios descriptivos, de carácter sistemático, sobre el Tercer Sector en su conjunto.

En este sentido, fue preciso afrontar y resolver, casi por vez primera, algunas cuestiones y dificultades previas en relación a la **delimitación: del objeto de estudio** (qué entendemos por Tercer Sector de manera operativa), del **universo** de organizaciones que lo componen (cómo partir de un universo estimado de organizaciones activas) y de las características de la **muestra**.

Este esfuerzo permitió lograr algunos de los objetivos iniciales del proyecto de investigación:

- Delimitar, a efectos de este estudio, el concepto de Tercer Sector, contribuyendo así a la reflexión sobre su conceptualización.
- Identificar el universo de organizaciones que componían el Tercer Sector de Bizkaia.
- Disponer de instrumentos de recogida y actualización de información descriptiva relevante sobre el sector que pueden posibilitar análisis comparativos longitudinales.
- Disponer de un Directorio, actualizable, de organizaciones.

Posteriormente, se realizó un **diagnóstico** que nos permitió alcanzar el objetivo de disponer de una primera fotografía sobre el sector a partir de información, cuantitativa y cualitativa, detallada sobre las características de las organizaciones: información de carácter básico (identificación, ámbito de actividad, ámbito geográfico de actuación, año de constitución...) e información relativa a su estructura, funcionamiento, gestión, relaciones, etc.

Siendo significativa esta contribución, debe tenerse en cuenta que la descripción que se realiza en el diagnóstico constituye una fotografía estática del sector que debería ser actualizada periódicamente (los resultados están disponibles en la web del Observatorio desde 2008).

Por ello, más allá de la realización de este primer **diagnóstico descriptivo**, otro objetivo del Libro Blanco era disponer de un **análisis cualitativo** del Tercer Sector realizado a partir de aquellos factores, menos coyunturales, que en el propio proceso de investigación se identificaran como relevantes, a medio-largo plazo, por su capacidad de comprometer el futuro del Tercer Sector y contribuir a su impulso.

En este sentido, se han aislado los siguientes factores: a) la identidad y delimitación del sector; b) la estructura de las organizaciones; c) las personas; d) los recursos económicos y financieros; e) las estrategias de gestión de las organizaciones; f) la estructuración del sector (su articulación interna y la colaboración entre organizaciones); g) su reconocimiento como agente social y sus relaciones con otros agentes.

Tomando en consideración cada factor, se trataba finalmente de establecer una serie de **orientaciones**, a modo de propuestas, que permitieran trazar un horizonte temporal amplio para la acción de promoción y mejora del Tercer Sector, al margen de las variaciones que se puedan registrar en aquellos aspectos más coyunturales referidos en el diagnóstico descriptivo.

Así, en relación a las conclusiones y a modo de **resumen**, parece necesario avanzar en:

- La delimitación del Tercer Sector respecto a otros sectores y agentes, su definición en positivo y el refuerzo de sus señas de identidad así como de la diversidad de su aportación,

de las funciones sociales que desempeña y de su presencia en el territorio (refuerzo de la **identidad** y presencia).

- El fortalecimiento de las organizaciones y su estructura, la ampliación o mantenimiento de su base social, la búsqueda de nuevas formas de participación y el desarrollo de sus recursos y capacidades de gestión, prestando especial atención a las organizaciones pequeñas y medianas para preservar la riqueza del tejido social (**fortalecimiento** de las organizaciones y mejora de su **estructura**).
- La formalización y mejora de las políticas y sistemas de gestión de personas en coherencia con la identidad y los valores de las organizaciones, la mejora de las condiciones laborales y la puesta en marcha de estrategias que posibiliten incorporar profesionales, preservar el voluntariado y avanzar en la igualdad de mujeres y hombres (cuidado de las **personas**).
- La disponibilidad de recursos, no sólo económicos, para la realización de actividades ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública y la disponibilidad de recursos financieros para hacer frente a los problemas de tesorería o a las necesidades de inversión (**recursos económicos**).
- El desarrollo de modelos, sistemas y herramientas de gestión y la mejora de la gestión de las organizaciones mediante la sistematización de la propia experiencia de gestión del Tercer Sector y la incorporación adaptada de referencias útiles de otros sectores. Y también, el refuerzo de los equipos de gestión y de los órganos de dirección de las entidades y de los sistemas y herramientas de planificación y comunicación, interna y con el entorno (**gestión de las organizaciones**).
- La coordinación y colaboración entre organizaciones de primer nivel del mismo y distintos ámbitos, la mejora de la articulación de las organizaciones de primer nivel² con las organizaciones y redes de segundo y tercer nivel, y el fortalecimiento de éstas organizaciones y redes en las que el sector se articula (avance en la **estructuración o articulación del sector** y colaboración entre organizaciones).
- El refuerzo y sistematización de las relaciones con otros sectores y agentes sociales (administraciones públicas, empresas, sindicatos, partidos políticos...) y el desarrollo de estrategias que permitan visibilizar la contribución social del Tercer Sector y avanzar en su reconocimiento como agente social (**relaciones con otros agentes y reconocimiento del Tercer Sector como agente social**).

Todos estos factores se han tomado en consideración tanto a la hora de presentar y organizar los resultados del diagnóstico descriptivo como a la hora de presentar el análisis realizado y establecer las orientaciones.

² Entendemos por organizaciones (formales) y redes (informales) de segundo nivel, las redes y organizaciones (federaciones, confederaciones, asociaciones de entidades...) que articulan a entidades de primer nivel. Y por organizaciones o redes de tercer nivel las conformadas a su vez por organizaciones o redes de segundo nivel, independientemente de cual sea su ámbito geográfico de actuación.

El principal destinatario de las **orientaciones** son las propias organizaciones y redes del Tercer Sector. No obstante, es necesario tener en cuenta que un Libro Blanco no constituye un plan de actuación de modo que habrán de ser las propias organizaciones y redes del Tercer Sector, junto a otros agentes comprometidos en su promoción, quienes valoren la idoneidad de las orientaciones y la oportunidad de su puesta en práctica.

2. METODOLOGÍA Y PROCESO DE TRABAJO

Por lo que respecta al **proceso de trabajo**, el carácter pionero y participativo de este proyecto ha influido también, sin duda, en su envergadura y su duración.

Quizás también por la novedad del estudio las organizaciones que respondieron al cuestionario –ciertamente extenso - fueron muchas más de las esperadas. Y ha sido muy importante también la participación de las organizaciones y redes del sector, junto a los socios del Observatorio, en los distintos espacios de reflexión colectiva que se generaron:

- para la delimitación del objeto de estudio y la definición de los objetivos del estudio;
- para el contraste del diagnóstico, de carácter descriptivo;
- para la realización de un análisis cualitativo de la situación del sector;
- y para el establecimiento de orientaciones de mejora.

Vaya desde aquí nuestro agradecimiento a las más de 500 organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia así como a las redes que han participado en este trabajo, tanto en su orientación y diseño como en el trabajo de campo, cumplimentando el cuestionario y participando activamente en los grupos de discusión.

El Observatorio, y los grupos de reflexión y debate generados, han constituido un espacio en el que se han encontrado colaborando, quizás por primera vez, un significativo número de organizaciones y redes del Tercer Sector de Bizkaia.

Desde la **perspectiva metodológica**, la investigación realizada:

- Ofrece una definición operativa del Tercer Sector ya que los criterios elegidos para su definición teórica se han traducido a indicadores que permiten sistematizar el trabajo de identificación de organizaciones del sector. Ello se complementa, además, con la diferenciación de fuentes de información para cada indicador.
- Incorpora un ejercicio de discriminación entre organizaciones en activo y organizaciones sin actividad: se ha conseguido trascender el uso de los registros oficiales como única base para la definición del universo objeto de estudio dado que se ha trabajado en la elaboración de un sistema que permite identificar organizaciones activas o inactivas a partir de la combinación de información de distintas fuentes.
- Recoge y ofrece, en tiempo real, información sobre la metodología y estrategia de trabajo de campo empleada, de forma que se da cuenta de su desarrollo y se pone a disposición de otras personas investigadoras interesadas la reflexión y los instrumentos metodológicos relativos a cada una de sus partes.
- Aplica una herramienta de recogida de información (cuestionario) exhaustiva pero adaptada a la realidad heterogénea que representan las organizaciones del sector.
- Otorga protagonismo a las fuentes primarias y por ello, busca la participación activa de las organizaciones objeto de estudio: se articulan distintas modalidades de participación y se

presta atención a la consideración de organizaciones que presentan realidades diferentes (de mayor y menor tamaño, redes...).

- Traduce las principales conclusiones que se derivan de la valoración de la situación en orientaciones y propuestas para la promoción y mejora del Tercer Sector que implican principalmente a las organizaciones y redes del sector pero que pueden resultar útiles también para la toma de decisiones de otros agentes.

El proyecto de investigación se concibió a partir de una triple misión y por ello en su planteamiento se distinguieron tres fases fundamentales:

Fase	Misión
1. La definición del objeto de estudio	Delimitar
2. El diagnóstico de la situación del Tercer Sector de Bizkaia	Describir
3. La valoración del diagnóstico y establecimiento de orientaciones	Orientar

En el proceso de trabajo planteado para el desarrollo de la investigación se combinaron diferentes técnicas tanto de metodología cuantitativa como cualitativa.

2.1. ¿CÓMO DAR CON UNA DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO?

Dar con una definición del Tercer Sector no resulta fácil ya que los y las autoras que han reflexionado y teorizado sobre el tema no han conseguido pactar un único modo de entenderlo, sobre todo, porque a la hora de delimitar los criterios de inclusión y exclusión de determinadas organizaciones en el mismo no hay un acuerdo claro que garantice precisión en el concepto.

Una primera aproximación:

En la búsqueda de dicha definición se ha puesto en marcha un proceso de trabajo³ con el que recoger y ordenar las aportaciones más significativas publicadas hasta la fecha en este sentido, que pudieran representar claves o arrojar pistas para la conceptualización del Tercer Sector.

Pero además, se ha hecho imprescindible, a partir de la base que representa una definición de carácter teórico, descender hasta una definición más operativa que permitiera, entre otros aspectos, identificar el universo objeto de estudio del presente proyecto de investigación⁴. Una definición que se ha alcanzado a partir de varias clasificaciones que permiten organizar, en base a criterios distintos, el conjunto de organizaciones del sector.

3 En la página web del Observatorio del Tercer Sector se puede consultar el documento relativo al “proceso de búsqueda de una definición” (www.3sbizkaia.org).

4 Las definiciones detalladas se recogen en el capítulo 3 “Definición del Tercer Sector y delimitación del objeto de estudio”.

El contraste:

La reflexión ha estado participada por distintos profesionales más allá de los miembros del equipo investigador. Ha comprometido tanto al conjunto de miembros del equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia como a personas colaboradoras con experiencia y vinculación al sector⁵. Ha sido esencial, además, contar con las aportaciones surgidas al hilo de la reflexión que en torno a la definición del Tercer Sector se planteó en el *seminario de puesta en marcha del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia*. Dicho seminario se ha celebrado con el propósito de hacer partícipes a organizaciones y redes significativas del Tercer Sector⁶ de Bizkaia tanto de la delimitación del objeto de estudio del Libro Blanco como del propio diseño del Observatorio y de su programación.

La sistematización:

Finalmente, la definición operativa se ha concretado en un sistema de indicadores que permiten sistematizar el trabajo de identificación de organizaciones, y también se han reconocido distintas fuentes de información para cada uno de ellos.

Así mismo, el sistema contempla la posibilidad de discriminar organizaciones en activo y organizaciones sin actividad a partir de la combinación de distintos indicadores.

Con todo, se ha conseguido una definición que emana de la revisión de la literatura internacional sobre la materia, de la reflexión del equipo del Observatorio y sus colaboradores y del contraste con organizaciones y redes del Tercer Sector de Bizkaia.

Esta fase inicial además de una adecuada delimitación y clasificación del objeto de estudio, también incluye el esfuerzo por identificar aquellos aspectos en los que se ha decidido centrar el interés. Puede decirse que el equipo del Observatorio ha llevado a cabo una reflexión en torno a las siguientes preguntas: ¿Para qué este estudio?, ¿Qué se quiere conocer sobre las organizaciones?, ¿Qué tipo de información se necesita?, ¿Qué se consigue con cada una de las informaciones que se recogen?, ¿Desde qué perspectiva se quiere realizar el acercamiento a las organizaciones?, ¿Con qué intención?⁷

5 Se ha solicitado contraste a: Fernando Fantova (*consultor*), Pau Vidal (*coordinador del Observatori del Tercer Sector*), Mirko Gerolin (*gerente de Gizardatz*), Natxo Arnaiz (*director de Bolunta*), Pedro Fernandez (*director de FEVAS*) y a los equipos de consultoría y estudios de la Fundación EDE.

6 En la página web del Observatorio del Tercer Sector se puede consultar el documento “*notaseminario*” (www.3sbizkaia.org).

7 El resultado de estas reflexiones se plasma por supuesto en el apartado de objetivos pero tiene también su reflejo en la herramienta de recogida de información.

2.2. FASE DIAGNÓSTICA

2.2.1. TRABAJO DE CAMPO (I)

El trabajo de campo para la elaboración del diagnóstico se desarrolló en dos tiempos o fases distintas. Una primera dedicada a la recopilación de registros de organizaciones, su fusión y criba con el fin de dar con un universo de organizaciones ajustado a la definición de Tercer Sector establecida para esta investigación.

Y una segunda, inmediatamente posterior a la primera, que se centró en la recogida de información sobre una muestra de organizaciones a través de un cuestionario, para lo cual se llevó a cabo un proceso de llamadas de seguimiento y motivación, pero que también comprendió la revisión del universo y la depuración de la información recogida.

El siguiente esquema ofrece una idea de los distintos momentos del proceso y su secuenciación:

Inversión de esfuerzos	
Identificación del universo y selección de la muestra	<ul style="list-style-type: none">• Recopilar y unir registros• Desechar organizaciones: no objeto y repetidas• Actualizar y completar información• Determinar el universo inicial y seleccionar la muestra ideal inicial
Recogida de información	<ul style="list-style-type: none">• Enviar cuestionario• Contactar y seguir telefónicamente• Recibir, validar y depurar información• Determinar el universo final, la muestra ideal final y la muestra efectiva• Evaluar

2.2.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO O CONJUNTO DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA⁸

La primera y principal tarea, una vez definido el objeto de estudio, ha consistido en identificar el universo. En el momento en que se ha tenido claro qué organizaciones se querían estudiar y cuáles no, se ha procedido a identificarlas, es decir, localizar los registros en los que se incluyen todas las organizaciones que conforman el Tercer Sector tal y como se ha delimitado.

Dada la amplitud de la definición de Tercer Sector de la que se parte y ante la existencia de diversos registros, la creación de un único registro de organizaciones del Tercer Sector ha pasado a considerarse un primer y esencial subobjetivo de esta investigación.

8 Se debe apuntar que aunque tanto la definición del Tercer Sector de este estudio como el proceso de trabajo y metodología son particulares de esta investigación, se inspiran en el único estudio de similares características precedente, el Libro Blanco del Sector Cívico Social de Cataluña. Aunque son bastantes las diferencias entre una y otra investigación, las similitudes se corresponden sobre todo con la lógica a partir de la cual se estructura el proceso de identificación del universo y selección muestral.

Recopilar y unir registros:

Para comenzar, se han recopilado todos aquellos registros o listados disponibles, tanto públicos como privados, con alguna información que permitiera identificar organizaciones susceptibles de formar parte del Tercer Sector de Bizkaia de acuerdo con la definición establecida.

Por una parte, como se trata de considerar “*organizaciones privadas de carácter no lucrativo*”, se han buscado registros de asociaciones, fundaciones, cooperativas de iniciativa social, empresas de inserción y entidades religiosas.

De otro lado, teniendo en cuenta que deben ser “*organizaciones con sede social o delegación en el Territorio Histórico de Bizkaia y que desarrollen su actividad o parte de su actividad en él*”, los registros tienen que recoger tanto organizaciones que desarrollen principalmente su actividad en Bizkaia como organizaciones cuya actividad no se centra en dicho Territorio pero sí tienen delegaciones⁹, sedes o centros abiertos allí que lo hacen.

Bajo esta perspectiva se distinguen:

- *Registros oficiales autonómicos* en los que se incluyen organizaciones que desarrollan principalmente su actividad en la Comunidad Autónoma correspondiente; en el caso del Registro Oficial del Gobierno Vasco se registran las organizaciones cuya sede central se localiza en alguno de los tres Territorios Históricos de la CAPV. Nos ha interesado (y se ha solicitado) la parte relativa a organizaciones con sede central en Bizkaia y también la relativa a organizaciones con sede central en Gipuzkoa o Álava y con centro, sede o delegación abierta en Bizkaia.
- *Registros oficiales estatales* en los que, por norma general, se incluyen organizaciones consideradas de ámbito estatal, esto es, aquellas que no desarrollan principalmente sus funciones en el ámbito territorial de una Comunidad Autónoma, entendiéndose por tales aquellas que actúan de forma estable o duradera en el ámbito territorial de dos o más Comunidades Autónomas. Nos han interesado las organizaciones cuya sede central está fuera de Bizkaia pero tienen centro o delegación abierta en Bizkaia y también, los casos en los que la sede central está localizada en Bizkaia pero la organización se ha registrado en este registro y no en el del País Vasco por reconocerse como entidad de proyección estatal.
- *Registros no oficiales* de entidades públicas o privadas en los que se incluyen organizaciones que desarrollan su labor en Bizkaia con independencia de dónde se localice su sede y se agrupan a partir de criterios varios como el ámbito de actividad, la tenencia de voluntariado, la solicitud de una subvención determinada, las colaboraciones, etc. Además, en estos casos pueden incluirse tanto organizaciones como delegaciones que cuentan con actividad en el Territorio Histórico sin diferenciar sede central

⁹ A efectos de esta investigación se ha distinguido sede central o sede social (domiciliación) de otras sedes, centros o delegaciones abiertas entendiéndose que éstas últimas son una parte de una organización y por tanto no cuentan con un NIF ni con un número de registro oficial diferenciado

de otras sedes, centros o delegaciones. Nos han interesado todas las que cuentan al menos con una sede en Bizkaia.

Al mismo tiempo, las organizaciones objeto de este estudio deben ser “entidades *con estructura legal y jurídica*”. Si se tiene en cuenta que la inscripción en el Registro Oficial correspondiente es la forma en que se hace pública la constitución de una organización, se puede considerar que las organizaciones que interesan en este estudio se han tenido que inscribir en los Registros Oficiales correspondientes a la hora de dotarse de personalidad jurídica. Por ello, entre todos los Registros posibles los *Registros Oficiales* han tenido prioridad de cara al trabajo de identificación del universo y han pasado a ser considerados las fuentes principales de información -en principio, a través de ellos se tendría certeza de estar contemplando todas las organizaciones que se buscan- otorgando a los demás registros un valor complementario.

El hecho de poder contar con una serie de Registros “básicos” -los oficiales- que garantizan uno de los listados más completos posibles del conjunto de organizaciones que tienen por objeto, ha significado que el número de unidades de registro u organizaciones que entre todos ellos contienen se aproxime mucho al número máximo de organizaciones del Tercer Sector con sede social o delegación en Bizkaia -que como máximo existen-. ¿Por qué el número máximo y no el número exacto?

Conseguir la información de los Registros Oficiales no ha significado evitar todos los obstáculos. Los Registros Oficiales tienen una serie de inconvenientes que también ha sido preciso tener en cuenta, sobre todo tres:

- En ellos sigue inscrita una cantidad importante de organizaciones que ha dejado de tener actividad. En lo que respecta al Registro de Asociaciones, es obligatorio inscribirse a la hora de darse de alta como organización pero en la práctica no existe un control real sobre las organizaciones que han dejado de tener actividad, dado que muchas no se han disuelto siguiendo los cauces legalmente establecidos para tal efecto y no lo han comunicado al Registro.
- No toda la información está convenientemente actualizada. Dado que la información que en ellos se recoge sobre las organizaciones corresponde en su mayoría al momento en el que se inscriben, la probabilidad de que en el momento de realizar una consulta sea incorrecta o incompleta es alta, ya que además, las actualizaciones (al menos en lo que respecta al Registro de Asociaciones que es el más amplio) son realizadas únicamente cuando los cambios son comunicados a iniciativa voluntaria de las organizaciones.
- Las peculiaridades de la Administración y reparto competencial del Estado (existen distintos registros según territorio...), junto con las diferencias entre los distintos sistemas de archivo utilizados por cada Registro, hacen que no siempre sea posible obtener de los Registros el listado de organizaciones deseable (independientemente de que las organizaciones estén registradas en él). En ocasiones, no es posible el acceso a parte de la información recogida en los registros por falta de sistemas adecuados para discriminarla del resto pero además, si se tienen en cuenta unos y otros Registros, es posible que los listados se solapen.

Por otra parte, en la medida en que se trata de considerar únicamente las “*organizaciones en activo*”, ha sido importante intentar compensar algunas de estas limitaciones propias de los Registros Oficiales introduciendo en el proceso de elaboración del universo algunas medidas correctoras. Se ha decidido recurrir a Registros no oficiales fundamentalmente porque aportan:

- Listados cuya finalidad -relacionada con envíos divulgativos, convocatorias de participación en foros, contactos de clientes o colaboradores, etc.- garantiza una mayor actualidad de los datos de identificación y contacto con las organizaciones.
- Información e identificación de algunas organizaciones que no siempre es posible identificar a través de la consulta a ciertos registros oficiales -no todos los sistemas de registro actuales posibilitan la discriminación de organizaciones en base a algunos criterios que en esta investigación resultan esenciales para por ejemplo, poder identificar delegaciones en Bizkaia de organizaciones cuya sede central no se localiza en Bizkaia-.

Esto significa en última instancia, que los Registros no oficiales han podido cumplir una función complementaria, es decir, que se han usado para contrastar, actualizar y completar la información recogida en los Registros Oficiales. Ahora bien, las características de estos Registros complementarios también hacen imprescindible el tener muy presentes otros aspectos que han dificultado el trabajo:

- No todos los listados representan listas completas del conjunto de organizaciones que tienen por objeto.
- La información de unos Registros también en este caso se solapa con la de otros.
- No siempre se limitan a contabilizar organizaciones formalizadas sino que en ocasiones, se mezclan organizaciones con delegaciones (que en realidad no son organizaciones en sí mismas) incluso con movimientos sociales u organizaciones no formalizadas legal ni jurídicamente.

En total, durante el mes de enero de 2007, se ha solicitado información a 13 Registros Oficiales¹⁰ distintos y se ha obtenido información de 9 de ellos, si bien el contacto telefónico con los registros que no han facilitado información ha permitido estimar que el número de organizaciones objeto de estudio registradas en los mismos no es significativo. El conjunto de listados obtenidos suman 8.905 unidades de registro u organizaciones, si bien no todos los Registros tenidos en cuenta son excluyentes (puede haber repeticiones).

El mayor déficit en la información facilitada por los Registros Oficiales ha sido la imposibilidad de acceso a información sobre delegaciones o centros abiertos en Bizkaia por entidades cuya sede social o central no se localiza allí. Además, en el caso de las entidades religiosas, la dificultad ha estribado en las limitaciones para identificar a través del Registro aquellas que

10 El listado de los mismos puede consultarse en el anexo.

efectivamente tienen una actividad propia del Tercer Sector y diferenciarlas de aquellas otras que se dedican a una actividad de carácter estrictamente religioso, ya que el Registro no cuenta con subclasificaciones que lo posibiliten.

Durante los meses de enero y febrero se ha solicitado información a 19 ayuntamientos, se ha obtenido información de 14 de los mismos y se han consultado 8 Registros no oficiales más¹¹. El conjunto de listados obtenidos suman 2.530 unidades de registro u organizaciones.

TABLA 2.1. REGISTROS UTILIZADOS

Registros oficiales	
13 registros	8.905 unidades de registro
Registros no oficiales	
27 registros	2.530 unidades de registro
Total	
31 registros	11.435 unidades de registro

En suma se han manejado hasta 31 listados de fuentes distintas y se ha trabajado con aproximadamente 11.435 unidades de registro u organizaciones.

Una vez recopilados los Registros ha sido preciso unirlos hasta configurar una única base de datos informatizada con la que comenzar a trabajar. Pero para ello, primero ha habido que modificar el formato de los listados hasta conseguir preparar los archivos (igualar campos, etc.).

En este sentido, cabe señalar que sólo un 29% de los Registros manejados ha sido facilitado en soporte informático lo cual ha hecho imprescindible la introducción manual de buena parte de la información.

Descartar organizaciones no objeto y repetidas:

Una vez recopilada y unida toda la información disponible sobre organizaciones susceptibles de ser de interés, ha habido que asegurarse de que el conjunto de organizaciones forman parte del objeto de estudio de acuerdo con la definición y de que no se repiten.

En el apartado relativo al objeto de estudio se ofrece una definición operativa del Tercer Sector que incluye una serie de indicadores que guían la identificación y exclusión necesaria para constituir el universo definitivo. La criba se ha realizado en dos momentos ya que algunas exclusiones se han podido decidir en base a la información recabada de los registros mientras que otras sólo ha sido posible realizarlas tras el contacto con las organizaciones¹².

En términos generales, siempre que la información que se ha recogido sobre una organización no ha sido suficiente para decidir sobre la exclusión de la misma, y con el fin de asegurar que se llega a todas las entidades que se quiere llegar (aunque sea por exceso), se ha optado por una postura conservadora que ha implicado no excluir ninguna organización mientras no se disponga de información suficiente para hacerlo con seguridad y rigurosidad.

¹¹ El listado de los mismos puede consultarse en el anexo.

¹² Bien sea a través del contacto telefónico en los seguimientos bien sea a partir de sus respuestas a algunas preguntas clave en el cuestionario.

Exclusión de organizaciones no objeto de estudio:

Identificar y excluir aquellas organizaciones que no son objeto del estudio ha requerido de adoptar unos criterios básicos que minimizaran el esfuerzo dadas las dificultades del manejo de un volumen de información tan importante (más de 11.000 unidades de registro).

A priori se ha dado por hecho que de acuerdo con el procedimiento seguido a la hora de solicitar los datos todas las organizaciones procedentes de los Registros Oficiales cumplen los requisitos de ser iniciativas formalizadas, desarrollar al menos parte de su actividad en el Territorio Histórico de Bizkaia, carecer de ánimo de lucro y tener carácter voluntario, aunque para las organizaciones procedentes de Registros no oficiales se ha tenido una mayor cautela en este sentido.

Por otro lado, se han comprobado expresamente otros criterios como que su actividad pueda considerarse de intervención social y la independencia o autonomía de gestión.

Para comprobar que se cumple el requisito de la definición relativo a la actividad “de intervención social en sentido amplio”:

Primero, se han descartado algunos grupos¹³ de entidades cuando, a pesar de que su actividad se enmarca en alguno de los campos propios de la intervención social, se ha determinado que en términos generales la mayoría de las organizaciones que los componen se caracterizan por un carácter “cerrado¹⁴”. Es decir, que no desarrollan servicios o actividades para personas no socias: asociaciones de profesionales, peñas, asociaciones filatélicas o micológicas, asociaciones de afectados o víctimas (excepto personas con enfermedad, discapacidad...), asociaciones de padres de alumnos, asociaciones de estudiantes, hermandades, etc. Se han descartado también directamente otros grupos de entidades por considerar que su actividad se aleja sustancialmente del ámbito de la intervención social por amplio que éste pueda considerarse (asociaciones cuya actividad se relaciona con la ciencia, la astronomía, la tecnología, la industria, las organizaciones cuya finalidad es estrictamente religiosa, etc.).¹⁵

Para trabajar en la detección del incumplimiento del requisito “organizaciones en activo”:

A diferencia de otros estudios publicados hasta la fecha que han trabajado con bases de univer-

13 Grupos basados principalmente en la clasificación del Registro General de Asociaciones del País Vasco.

14 Es preciso recordar que el carácter *cerrado* de las organizaciones se ha considerado desde una perspectiva flexible y no estricta. De acuerdo con la definición de Tercer Sector tenida en cuenta las organizaciones en términos generales deben perseguir fines que vayan más allá de los que coinciden únicamente con los de sus miembros y como tal se han considerado aquellas que ofrecen servicios u organizan actividades para personas no socias. Aunque no se trate de su actividad principal el hecho de organizar exposiciones, jornadas de puertas abiertas, actuaciones, campañas de sensibilización, información para el público en general... se ha considerado suficiente para el cumplimiento del requisito.

15 En cierto modo, se ha considerado más operativo arriesgarse a dejar fuera a algunas entidades (las menos) que aun clasificándose dentro de alguno de dichos grupos si tengan una actividad propia de la intervención social que interesa, ante la imposibilidad tanto de identificarlas claramente como de realizar una revisión pormenorizada de todos los casos (si bien se han incluido en el universo las rectificaciones que a este respecto se han podido realizar fruto del trabajo de campo).

so fruto de la unión literal de Registros, esta investigación contempla como una acción específica del proceso la depuración de los mismos discriminando organizaciones en activo de aquellas que no tienen actividad.

Aunque las características de los registros oficiales hacen suponer que un número elevado de organizaciones inscritas aún en los registros ha podido disolverse o puede carecer de actividad, identificarlas no ha resultado sencillo.

Sobre todo, ha sido útil el sistema de registro de información adicional establecido (ver apartado siguiente “actualizar y completar información”) para, a lo largo del proceso, aglutinar variables cuya información individualmente no permite extraer conclusiones inequívocas, pero que el análisis de la información combinada de varias de ellas sí las hace más propicias. Por otro lado, dado que en ocasiones resulta más sencillo acceder a la información contraria, se ha intentado además constatar fehacientemente las organizaciones que sí existen y sí tienen actividad.

En la misma línea conservadora comentada en líneas anteriores, en un intento de mantener el mayor rigor científico (y a pesar de que contribuya a que la cifra del universo que se maneje sea especialmente elevada o esté sobredimensionada) se ha optado por no excluir ninguna organización siempre que no se haya podido constatar fehacientemente que ha desaparecido. Esto ha significado que en la mayor parte de los casos se ha tenido que recurrir a la información directa de otras organizaciones del sector, de personas expertas en determinados ámbitos, contactos con exmiembros de la entidad desaparecida (contactos telefónicos de la segunda parte del trabajo de campo), etc.

Para revisar el cumplimiento del requisito “de la sociedad civil y con autonomía de gestión e independencia”:

Es uno de los aspectos más difíciles de detectar a simple vista de listado. En algunos casos fuentes secundarias como Internet han representado la única forma de establecer descartes en fases previas al contacto con organizaciones.

Eliminar duplicidades:

Se ha tratado también, de identificar las repeticiones para conseguir una base del universo con unidades de registros o entidades únicas, es decir, detectar aquellas entidades que están consideradas en más de una ocasión con el mismo nombre o con nombres similares pero no exactos que suele ser lo más frecuente.

Para ello se han conjugado varias medidas que si bien no garantizan la eliminación total de errores sí los minimizan: ordenar el listado a partir de distintas variables significativas (nombre de la entidad, número de teléfono, etc.); realizar búsquedas individualizadas a partir de una parte del nombre de la organización; agrupar las organizaciones en base a distintas variables (municipio, ámbito de actuación, figura jurídica, etc.) para conseguir una mayor efectividad en las comprobaciones; contrastar la información de los registros oficiales con la de los registros complementarios; etc.

Actualizar y completar información:

Identificar duplicidades implica a su vez la necesidad de elegir una unidad de registro de entre todas aquellas que se refieren a una misma organización. Se ha optado por elegir la que pertenezca a un registro oficial (o en su defecto al registro más fiable) para mantener en la base de datos y excluir el resto, si bien se ha intentado recoger la información más actual y completa disponible de cada organización¹⁶. En el caso de delegaciones o sedes no centrales se han señalado específicamente pero se han contabilizado como una sola a nombre de la central.

Así mismo, se ha intentado solventar la falta -o los errores- de información básica de contacto sobre algunas organizaciones en la base del universo (al efecto de recabar la información mínima necesaria para contactar con la organización) poniendo en marcha distintas iniciativas de búsqueda de información: contactos a través de otros profesionales, de otras organizaciones, de Internet, etc.

Tanto el diseño muestral como otros procedimientos que se han considerado para la posterior fase de análisis han requerido contar con una información mínima sobre cada organización del universo que permita dividirlo en determinados segmentos de interés para la investigación. Se han clasificado según ciertas variables: localización geográfica de la organización, ámbito de actuación, figura jurídica y “gran tamaño”. Para ello se han referenciado expresamente todas las organizaciones que ha sido posible a partir de la información disponible en el propio universo construido tras la unión de Registros y/o de la consulta de fuentes secundarias y a personas expertas de referencia.

El caso concreto de la clasificación de las organizaciones en base al “tamaño”, en relación al volumen económico presupuestario, responde a la necesidad de identificar “outliers” o distorsionadores de la media a la hora de realizar estimaciones para calcular las macrocifras del sector. Dicho de otro modo, identificar a aquellas organizaciones con un volumen económico “anormal” para el sector que podrían distorsionar la impresión general que se pueda obtener del mismo¹⁷.

De otro lado, se ha establecido un sistema de registro de toda aquella información adicional que se ha considerado que puede facilitar un conocimiento más exhaustivo y no sólo cuantitativo sobre el universo de cara a facilitar sobre todo la identificación de organizaciones en activo o sin actividad.

A tal efecto, se han revisado las páginas web de las organizaciones; se han identificado repeticiones entendiendo que se trata de organizaciones con una mayor probabilidad de estar en

16 Se ha incorporado a la unidad de registro elegida la información adicional que aparece en el resto de unidades de registro que se han decidido excluir, tratando de garantizar que la información que se mantiene en el universo procede de la fuente más actualizada.

17 En un principio no se disponía de información sobre el tamaño de las organizaciones del universo, lo cual ha requerido de un ejercicio de referenciación de la totalidad de organizaciones con el fin de identificar aquellas organizaciones “de gran tamaño” considerando como tales a aquellas que cuentan con un volumen de presupuesto mayor que 1.000.000€. Este ejercicio no se ha basado en información sobre las cifras concretas de cada organización sino en una revisión del universo de carácter orientativo, apoyada en información de fuentes secundarias y en consultas a personas expertas de cada ámbito de actuación.

activo porque se han localizado en más de uno de los listados manejados; se ha mantenido un registro de las devoluciones de correspondencia, de modo que se han podido detectar errores en la información del listado e identificar organizaciones que cuentan con una menor probabilidad de estar en activo; y se ha realizado una revisión de algunas de las convocatorias de subvención a entidades sin ánimo de lucro del año 2006 más significativas¹⁸. A partir de esta última información se ha confirmado la existencia de determinadas organizaciones - en concreto se han revisado hasta 15 líneas de ayudas diferentes a través de las cuales se han identificado 443 organizaciones distintas que en el año 2006 habían solicitado una subvención-.

Con todo, una identificación del universo de las características expuestas implica asumir que no se podrá llegar a una cuantificación precisa y exacta y además, hay que tener muy presente que el número aproximado que se maneja -y que en última instancia se ha tenido en cuenta para elaborar la muestra- es considerablemente más elevado que la cifra real, sobre todo por lo que respecta a la dificultad para llegar a identificar las organizaciones que ya no existen.

Determinar el universo inicial y seleccionar la muestra ideal inicial:

Del total de 11.435 unidades de registro u organizaciones manejadas a comienzos del mes de marzo, en la primera fase del trabajo de campo se habían identificado hasta 4.471 unidades de registro no válidas y 1.137 unidades de registro repetidas. Con todo, para el mes de abril y como resultado de la suma, la criba y la actualización de los Registros, se había conseguido una base UNIVERSO inicial u orientativa con la que guiar la segunda fase del trabajo de campo de 5.827 organizaciones.

Una vez establecido el universo, el planteamiento ha pasado por recabar información de un número de entidades de entre el mismo que pudiera considerarse suficiente en términos de representatividad estadística, es decir, el estudio se ha realizado sobre una muestra representativa que permite generalizar las conclusiones a la totalidad del sector.

Considerando que la realidad del sector es bastante heterogénea y que hay ciertas variables que pueden tener un peso significativo en la configuración de dicha diversidad - concretamente, como se ha señalado, serían tres: la localización geográfica, la figura jurídica y el ámbito de actuación¹⁹-, se ha visto deseable tenerlas en cuenta a la hora de calcular la muestra a fin de que ésta pueda considerarse lo más representativa posible. Dicho de otro modo, la muestra debe respetar la forma en que el universo se distribuye a partir de dichas variables y para ello es preciso conocer la proporción de universo que representa cada una de las categorías que componen las mismas y conseguir que la muestra mantenga esa proporcionalidad.

18 Este aspecto de las subvenciones ofrece una información muy fiable pero sin embargo, la inversión de recursos que requiere explotarla (tener en cuenta todas las líneas de ayudas al alcance de las organizaciones objeto de este estudio en Bizkaia) ha hecho imposible abarcarla en su totalidad por el momento. Por ello, anteriormente se ha comentado la idoneidad de seguir invirtiendo esfuerzos en la línea tanto de cribar organizaciones no objeto como de corregir información obsoleta de la base. Se han consultado: Resolución de convocatoria de ayudas de Obra Social de BBK 2006 y convocatoria de ayudas del Ayuntamiento de Bilbao 2006.

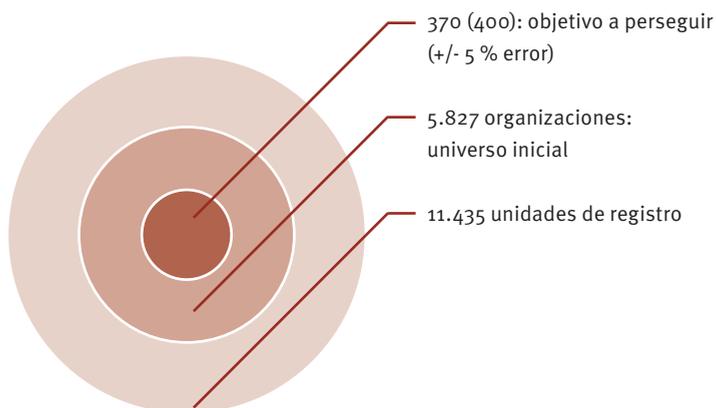
19 Pueden consultarse las diferentes categorías de las variables en el capítulo 3 “definición del Tercer Sector y delimitación del objeto de estudio, concretamente en el apartado 3.4. “clasificación de las organizaciones del Tercer Sector”.

El hecho de no contar con experiencias previas en las que se haya realizado una aproximación con cierta precisión a una base del universo formado por las organizaciones del Tercer Sector con actividad en Bizkaia ha significado que el esfuerzo y los recursos que se ha requerido invertir para conseguirlo hayan sido especialmente importantes. Así mismo, cabe esperar que este trabajo no sea sino un punto de partida y que de él puedan derivar cada vez mejores aproximaciones tanto al tamaño del universo como a su distribución.

Se ha optado por una muestra estratificada de afijación proporcional, si bien debe tenerse muy presente que la muestra que se ha decidido utilizar trata de representar la proporcionalidad de aquellos estratos más significativos de la realidad presentes en el universo (cada estrato estará lo suficientemente representado en la muestra) pero no es representativa de cada uno de ellos (la muestra no será lo suficientemente representativa de cada estrato) y por tanto, será válida para generalizar los resultados obtenidos a nivel global para toda Bizkaia.

Se ha considerado que es preferible esperar a obtener un conocimiento más afianzado sobre el universo para utilizar una muestra estratificada de afijación óptima que permita determinar el tamaño de la muestra de cada estrato suficiente para sacar conclusiones válidas de cada uno de ellos.

FIGURA 2.1. PROCESO PARA DETERMINAR UNIVERSO Y MUESTRA INICIALES



Se ha calculado un valor muestral inicial de 374 organizaciones que responde a un 95% de nivel de confianza y al máximo porcentaje de error tolerado, un +/- 5%, para una población de 5.827 organizaciones (si bien la cifra se ha redondeado hasta fijarla en lo que sería un objetivo algo más ambicioso, 400 organizaciones, con el fin de garantizar un número de respuestas suficiente tras la validación de respuestas final)²⁰. Al comienzo de la segunda fase del trabajo de campo la muestra ideal inicial ha constituido un referente a seguir, un valor de medida a la hora de buscar las respuestas suficientes y adecuadas y en definitiva, ha orientado el trabajo de recogida de información y la distribución de esfuerzos.

²⁰ Se puede consultar el apartado 15.3 del anexo, “distribución del universo inicial y de la muestra ideal inicial”.

No obstante, en la medida en que el universo se ha ido revisando y recalculando y que hasta el final del proceso del trabajo de campo (primera y segunda fase) no se ha llegado a la cifra más aproximada posible, -y por consiguiente, también la distribución del universo en base a las variables anteriormente mencionadas ha ido variando-, ha sido imprescindible ir recalculando tanto el valor total como la distribución de la muestra ideal.

2.2.1.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONJUNTO DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR

Esta segunda fase del trabajo de campo se ha caracterizado por una importante inversión de recursos relacionados con la recopilación de información específica sobre la actividad y la gestión de las organizaciones. El objetivo de esta fase ha sido doble:

- la obtención de información específica sobre las organizaciones del sector y
- la clarificación de la información básica existente sobre el universo.

Envío de cuestionario:

El cuestionario

Para la recogida de información se ha optado por una herramienta técnica esencial como es el cuestionario. No se ha tratado de un cuestionario anónimo ya que la recopilación de datos de identificación de cada organización²¹ ha sido en sí misma uno de los objetivos de la investigación, si bien la mayor parte de la información recogida se ha analizado en su conjunto salvaguardando el anonimato de las respuestas con respecto a cada cuestión.

Una recogida sistemática de información objetiva sobre organizaciones del Tercer Sector ha requerido de un esfuerzo por identificar aquellos aspectos de mayor interés. También por desgarrar los objetivos generales de la investigación en variables concretas a partir de las cuales realizar un diagnóstico que no sólo describa la situación y recopile información que en sí misma podrá ser fuente de otros trabajos, sino que además, arroje datos que sean útiles para el propio Tercer Sector y que le permitan actuar sobre su realidad.

En este sentido, se han identificado los siguientes contenidos como los más interesantes:

- Datos de Identificación: nombre, figura jurídica, teléfono, dirección, email, web, CIF, número de inscripción en el registro oficial, número de sedes y localización, ámbito geográfico de actuación y fines.
- Actividad: ámbito, colectivos destinatarios y actividades.
- Recursos Humanos: órganos de gobierno, personas asociadas, voluntariado y personal remunerado.

²¹ Los datos identificativos han permitido contar con un directorio de entidades de referencia para el sector, así como mantener el contacto con las organizaciones que lo deseen.

- Recursos Económicos: ingresos, gastos, patrimonio y endeudamiento.
- Gestión Estratégica: planificación, evaluación e información.
- Relaciones Externas: relación con otros agentes y comunicación externa.
- Algunas intuiciones sobre el panorama del sector: retos, obstáculos.

Dada la heterogeneidad del conjunto de organizaciones que componen el Tercer Sector ha sido complicado elaborar un único cuestionario adaptado a la realidad de todas. Finalmente se ha considerado más oportuno lanzar un cuestionario extenso (76 preguntas) que incluyera todos aquellos aspectos que se pretenden conocer aun a riesgo de que muchas organizaciones no ofrecieran respuesta para algunas de las cuestiones. Para compensarlo, se han incluido numerosas indicaciones tanto en la carta como en el propio cuestionario que guían a las organizaciones a través de las preguntas.

La mayor parte de las preguntas son cerradas -con categorías de respuestas entre las que elegir-, pero también se han incluido algunas abiertas -en las que la persona encuestada puede expresar libremente una respuesta a su criterio-. El cuestionario tiene un corte principalmente cuantitativo pero también hay espacio en él para señalar cuestiones de carácter cualitativo (exposición de motivos, retos, preocupaciones...). Algunas de las preguntas son preguntas de control que han permitido discriminar las organizaciones que no cumplen los criterios de la definición del objeto de estudio una vez recibida su respuesta.

Para la elaboración del cuestionario el equipo del Observatorio del Tercer Sector ha contado con el contraste de personas con conocimientos técnicos específicos de cada una de las áreas que se ha pretendido conocer (aspectos relacionados con la contabilidad, presupuestos, comunicación...), con el fin de conseguir que la simplificación máxima en la formulación de cada una de las preguntas no supusiera la pérdida de información relevante y específica.

La estrategia

Aunque se han barajado distintas posibilidades para conseguir que el gran volumen de información que se pretendía recoger no desbordara a las organizaciones, como por ejemplo, realizar varios envíos, finalmente se ha considerado más oportuno realizar un único envío dado que se intuía que el riesgo de no respuesta a un segundo podía ser elevado.

A la hora de solicitar a las organizaciones su participación en el estudio y recoger sus datos a través del cuestionario cabían dos opciones: dirigirlo sólo a las entidades que forman la muestra o dirigirlo a todas las del universo. Aunque se ha dicho que no se aspira a recoger información de todas las del universo, también es cierto que la muestra que se extrae de un universo con las características de éste que se maneja tiene muchas probabilidades de incluir organizaciones que nunca llegarán a contestar porque no existen.

La alta probabilidad de no respuesta en este tipo de muestra entraña el riesgo de no alcanzar la cifra mínima deseada de respuestas, mientras que si el envío del cuestionario se dirige al universo total el peligro disminuye considerablemente. Con todo, se ha optado por dirigir el cuestionario a todas las entidades del universo.

Este envío masivo a cada una de las organizaciones que componen la base del universo inicial se ha realizado vía correo ordinario (es la información que con mayor frecuencia se conoce) y ha incluido una carta presentando el estudio, el cuestionario con unas instrucciones para su correcta cumplimentación y un sobre de franqueo en destino para su reenvío. Además, los envíos por correo ordinario se han reforzado realizando envíos idénticos por email a todas las organizaciones del universo de las que se disponía de una dirección de correo electrónico



Durante el mes de abril de 2007 se han realizado un total de 5.827 envíos por correo y 526 correos electrónicos que presumiblemente permitieron llegar con información sobre el proyecto del *Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia* y el cuestionario a más de 4.700 lugares donde probablemente se localizaba una organización objeto de este estudio. Han llegado devueltos aproximadamente 1.100 correos y 120 correos electrónicos.

Por otra parte, se ha querido facilitar en lo posible la respuesta de las organizaciones y por ello se han establecido hasta cuatro vías a través de las cuales ha sido posible que la hicieran llegar: en papel vía correo ordinario; en papel vía fax; por email cumplimentando el archivo adjunto en PDF con el Acrobat Professional; o vía Internet a través de un acceso a la encuesta situado en la página Web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.

Con la misma idea de promover la respuesta, el equipo del Observatorio se ha comprometido con las organizaciones que participaran a enviar gratuitamente a la sede de cada una de ellas todas las publicaciones que sobre distintos aspectos relacionados con la intervención y gestión de entidades sacara a la luz el Observatorio a lo largo del año 2007.

Contactar y seguir telefónicamente:

Se ha decidido efectuar un seguimiento de los envíos realizados que permitiera no sólo ir evaluando la posibilidad de respuesta, facilitando y motivándola, sino también detectar cambios en la información de contacto y la desaparición de organizaciones.

La imposibilidad de realizar un seguimiento a todas las organizaciones del universo ha llevado a optar en este caso por utilizar como referencia la muestra inicial (400) para seleccionar las organizaciones a las que motivar.

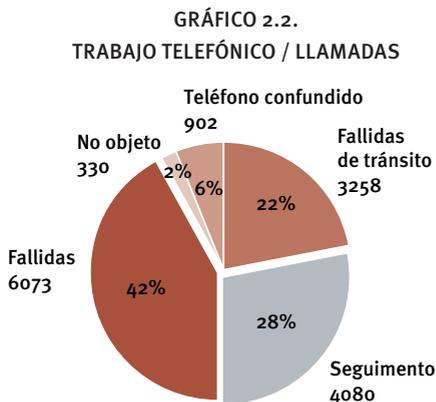
En un principio se ha realizado una selección aleatoria de 400 organizaciones entre las de la base del universo respetando la proporcionalidad de las variables clave (figura jurídica, ámbito de actuación, localización geográfica) en el universo con el fin de conseguir que las respuestas

que se recibieran la mantuvieran en lo posible. Posteriormente en la medida en que los recursos disponibles²² lo han permitido se han ido seleccionando más organizaciones e incrementando el tamaño muestral para el seguimiento.

Se han realizado reajustes para reorientar el esfuerzo realizado en el seguimiento de organizaciones pertenecientes a determinadas categorías de las variables clave con el fin de compensar los desequilibrios en la recepción de respuestas de unas y otras a lo largo del proceso. También se pretendía garantizar que la muestra definitiva resultante de las respuestas recibidas se ajustara al final lo más posible al reparto proporcional de las mencionadas variables en el universo definitivo o lo que es lo mismo a la muestra ideal final. Conseguirlo ha requerido de un sistema de control y evaluación exhaustiva de la actividad del trabajo de campo que minimiza las dificultades derivadas del hecho de que el universo ha ido variando a lo largo del proceso y que la recepción de respuestas también ha sido, obviamente, una incógnita hasta el final.

Finalmente, entre los meses de abril y junio -aproximadamente 10 semanas de trabajo- en que se han llevado a cabo las llamadas para establecer contactos y seguimientos, se ha trabajado con un total de 2.880 organizaciones que representan el 49,4% de las organizaciones del universo inicial (5.827).

El 11% de las organizaciones con las que se ha trabajado se han identificado como no objeto de este estudio en el primer contacto y ha habido un 46% de organizaciones con las que se ha intentado pero finalmente no ha sido posible establecer contacto²³. Con el restante 43% de esas organizaciones ha sido posible contactar y poner en marcha el plan de motivación y seguimiento de respuesta al cuestionario.



22 En la medida que se descartaba la posibilidad de participar de algunas organizaciones, o bien se agotaba el seguimiento realizado por distintos motivos se incluían nuevas organizaciones al conjunto de la primera muestra seleccionada con la que trabajar. Debe tenerse presente, que la base del universo del que se debía extraer la muestra para establecer contactos y seguimientos tenía ciertos límites ya que un volumen importante de organizaciones no contaba con información de contacto (había 1.313 organizaciones sin teléfono en la base al comienzo de la segunda fase y además, se fueron detectando hasta 903 teléfonos confundidos).

23 A través de las llamadas se ha podido conocer que el motivo de buena parte de estos fallos en el contacto se ha debido a un teléfono incorrecto en la base e imposible para encontrar otro válido a pesar de intentarlo.

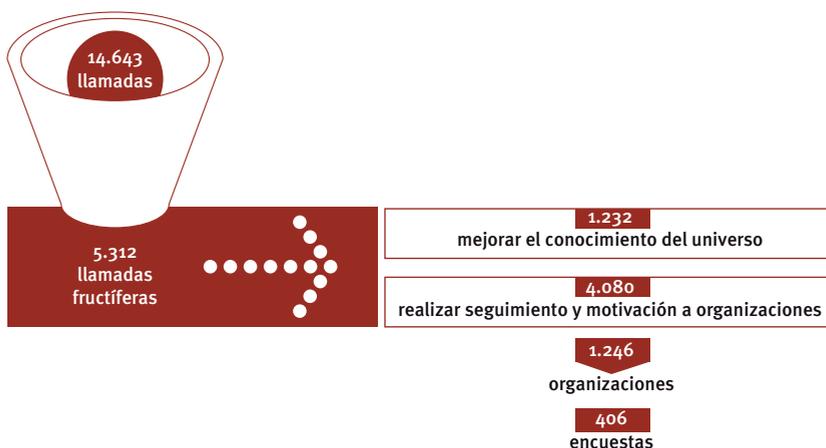
El volumen total de llamadas realizadas en el periodo anteriormente mencionado ha ascendido a 14.643. El 64% de ellas podrían denominarse fallidas, es decir, llamadas en las que se ha intentado establecer un contacto pero nadie ha respondido (bien sea antes de conseguir contactar por primera vez con la organización bien sea durante el seguimiento). El 36,3% restante de las llamadas representan la parte del esfuerzo fructífero por cuanto a través de ellas se ha conseguido bien alguna información de la que no se disponía, como la identificación de organizaciones no objeto o teléfonos confundidos (una de cada cuatro de las llamadas válidas), o bien realizar un seguimiento directo a cuestionarios concretos de organizaciones (tres de cada cuatro llamadas válidas). En definitiva, un 28% de las llamadas realizadas han conseguido finalmente llevar a cabo su principal cometido: realizar el seguimiento y motivación para la respuesta al cuestionario de organizaciones objeto de estudio.

El ratio de llamadas de seguimiento realizadas (4.080) entre organizaciones a las que se les ha realizado seguimiento (1.246) indica que se ha realizado una media de 3,3 llamadas de seguimiento por organización -si bien, de acuerdo con la impresión de las personas encargadas de los seguimientos, la desviación típica podría ser alta-.

En paralelo al trabajo de contactos y seguimientos telefónicos - y en la medida en que a través de ellos se han ido detectando errores en la información de contacto de la base- se han realizado reenvíos del cuestionario utilizando para ello la vía elegida por cada organización (email, fax, correo ordinario...). En total, se ha realizado un sobreesfuerzo de 982 envíos, además de los iniciales, con la información sobre el proyecto del *Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia* y el cuestionario.

Un 33% de las organizaciones objeto de estudio a las que se ha hecho seguimiento telefónico ha rellenado la encuesta, 406 organizaciones, de modo que una de cada tres personas con las que se ha llevado a cabo la labor de motivación ha terminado por participar en el estudio.

FIGURA 2.2. PROCESO DE LLAMADAS PARA MOTIVAR LA RESPUESTA



Recibir, validar y depurar la información:

Se ha conseguido corregir un 10% de los teléfonos confundidos detectados, reducir en un 14% el número de teléfonos desconocidos y además, incrementar en un 62% las posibilidades de contactar por email.

A lo largo del trabajo de campo se han desechado 502 unidades de registro u organizaciones, que representan aproximadamente un 9% del universo inicial.

El proceso ha permitido confirmar la existencia de hasta un 30% de las organizaciones del universo: confirmaciones basadas en que las organizaciones tienen página Web correcta; algún tercero relevante nos ha confirmado que existen o pertenecen a ellas; han contestado al cuestionario; se han puesto en contacto con el equipo de investigación o viceversa; han solicitado y/o recibido subvención el año 2006, etc.

Pero además, el exhaustivo sistema de registro de la información generada a lo largo del proceso que se ha establecido, ha permitido intuir ciertos datos más allá de aquellos que se han podido confirmar y por eso, observando las coincidencias entre registros oficiales y registros no oficiales y cruzando esta información con la relativa a devoluciones de correos enviados, se ha podido concluir que existe cierta probabilidad de que otro 6% más de organizaciones del universo tenga actividad, lo que significa que al menos una de cada tres organizaciones del universo podría darse por válida.

De acuerdo con la misma lógica pero en su sentido inverso, parece probable que al menos un 15% de las organizaciones del universo actual hayan dejado de existir o carezcan de actividad: no se han localizado en ningún otro registro más allá de los oficiales y el correo que se les envió al comienzo ha llegado devuelto o estuvieron seleccionadas para trabajar con ellas exhaustivamente la motivación y el seguimiento de la encuesta y aunque se insistió no fue posible el contacto.

El periodo de recepción de respuestas al cuestionario se ha mantenido abierto desde el 24/05/2007 hasta el 17/10/2007 y se han recibido un total de 573 encuestas.

Se ha trabajado para depurar la información recibida y se ha detectado que de las 573 encuestas recibidas, 15 son encuestas pertenecientes a organizaciones no objeto del estudio, 4 han llegado sin información de identificación básica de la organización y 14 se han considerado encuestas no válidas por cuanto carecen de información suficiente para ser tomadas en consideración para el análisis²⁴.

Así, puede decirse que han sido 554 las organizaciones identificables y objeto de estudio que han participado en la investigación²⁵, si bien la muestra definitiva que tiene en cuenta únicamente las encuestas válidas ha quedado formada por **540** organizaciones, un 94% del total de encuestas recibidas.

24 No han aportado más información que la de los apartados de identificación y actividad.

25 De estas organizaciones se cuenta con al menos información básica de contacto y actividad, de modo que este conjunto de 554 organizaciones participantes es el que ha servido de base inicial para crear el directorio de entidades al que es posible acceder desde la página Web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.

	Correo	386
	Web	156
	Fax	7
	Email	5

Aunque el medio más utilizado para participar en la investigación ha sido la encuesta en papel a través del correo ordinario, un 28% de las organizaciones participantes ha optado por rellenar la encuesta a través del formulario Web. También se ha comprobado que un 75,2% del total de encuestas válidas pertenece a organizaciones seleccionadas previamente para seguimiento.

Las respuestas válidas, salvo que la organización haya decidido expresamente hacer auto relleno por Internet, han sido grabadas por el equipo investigador en una base de datos que a su vez está conectada con la de Internet y es compatible con la matriz de datos que requiere el programa con el que son explotados estadísticamente a la hora de realizar el análisis posterior.

Determinar el universo final, la muestra ideal final y la muestra final efectiva:

Al fin del trabajo de campo el universo definitivo se ha cifrado en 5.325 organizaciones, un universo que debe considerarse el más aproximado posible que se ha podido alcanzar con un rigor científico aceptable dados los recursos disponibles.

En cuanto a la muestra final efectiva -entendida como el conjunto de organizaciones del universo de las cuales efectivamente se ha recogido información para analizar-, como se ha dicho, se han considerado válidas 540 encuestas, de modo que será posible que los datos recogidos sean extrapolados con un nivel de confianza del 95,5% y un margen de error del 4,08%.

Ahora bien, la rigurosidad mantenida a la hora de calcular el universo –sólo se ha tenido en cuenta información confirmada- ha podido significar que el universo considerado muy probablemente esté sobredimensionado y sea considerablemente superior al real. En un intento de estimar dicha sobredimensión se ha realizado otra aproximación orientativa, menos rigurosa aunque quizá más ajustada a la realidad, teniendo en cuenta la información recogida a lo largo del trabajo de campo -indicios de actividad o inactividad en organizaciones que por el momento no han podido ser confirmados- y así se ha llegado a estimar que el universo real podría estar compuesto por un mínimo de 1.953 organizaciones y un máximo de 4.477 organizaciones.

Tras concluir el trabajo de campo, por un lado, ha sido posible calcular la distribución de la muestra ideal definitiva a partir de la distribución según las variables de clasificación que finalmente se ha observado en el universo definitivo (5.325). Por otro lado, se ha podido dar con la distribución de aquella muestra que efectivamente se ha considerado para el análisis de los datos y que es en realidad el resultado del conjunto de respuestas válidas.

Aunque a lo largo del proceso, como se ha dicho, se ha velado por que finalmente la muestra guardara en lo posible la proporcionalidad existente en el universo con respecto al ámbito de actuación, localización geográfica y figura jurídica, no significa que no haya pequeñas desviaciones²⁶.

²⁶ En el capítulo 15.4 del anexo “distribución del universo final y muestra final ideal y efectiva o real” se adjuntan las tablas en las que es posible observar la desviación entre una (ideal) y otra muestra (efectiva).

Una desviación, que en términos generales, puede resumirse del siguiente modo:

- La muestra adolece de una ligera sobrerrepresentación del ámbito de acción social.
- Hay una infra representación del ámbito de cultura²⁷.
- Están ligeramente infra representadas las organizaciones no pertenecientes al Gran Bilbao.
- Están sobre representadas las Fundaciones.
- Las organizaciones de gran tamaño -presupuesto mayor a 1.000.000€- han mostrado una mayor propensión a rellenar el cuestionario y están sobre representadas con respecto a otras.

El universo y la muestra son revisables

Como se ha dicho, la mayor limitación de esta investigación pasa por no contar con una base censal que discrimine la totalidad las organizaciones que actualmente no mantienen su actividad. Por ello, en el marco de este estudio, entendido como una primera aproximación al universo del Tercer Sector de Bizkaia, se ha trabajado en la elaboración de un sistema que permita identificar organizaciones activas o inactivas en base a la combinación de un conjunto de variables sobre las que se recoge información.

Del mismo modo que se pretende de un lado, procurar una actualización constante de los datos que sobre las organizaciones se han recogido²⁸, se pretende por otro lado, continuar trabajando en torno a la discriminación de organizaciones desaparecidas y la confirmación de organizaciones con actividad de la base del universo que posibilite datos cada vez más precisos -un universo más acertado o parejo a la realidad y por consiguiente, un conocimiento más exhaustivo sobre la fiabilidad de la muestra-.

2.2.1.3. EN RESUMEN: FICHA TÉCNICA (I)

TABLA 2.2. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN (I)

TÉCNICA	Cuestionario de autorrellenado por correo o vía web
ÁMBITO	Territorio Histórico de Bizkaia
UNIVERSO	Organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia (5.325)
MUESTRA	540
ERROR MUESTRAL	+/- 4,08 con un nivel de confianza del 95,5 %

27 Dentro de este ámbito es donde se detectó un mayor número de organizaciones desaparecidas. De acuerdo con esto, cabría pensar que el número de organizaciones contabilizadas en el universo actual para este ámbito estuviera magnificado.

28 Un acceso al cuestionario a través de la página web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia disponible ininterrumpidamente permitirá realizar en el futuro versiones más actualizadas de esta misma investigación.

PERIODO DE TRABAJO DE CAMPO	De Enero a Octubre de 2007, se han recogido datos relativos al año 2006
TRABAJO DE CAMPO	31 registros de organizaciones distintos (11.435 unidades de registro) 7.335 envíos por correo y email 5.312 contactos telefónicos (1.246 organizaciones)

2.2.2. PRIMER ANÁLISIS: DE LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN AL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

Del proceso descrito derivan dos productos interrelacionados:

- *El universo del Tercer Sector de Bizkaia:*

Aunque se prevé que la disponibilidad de mayores recursos permita seguir avanzando en su actualización, el producto de esta investigación es el Registro de organizaciones más completo y actualizado posible coincidente con la definición planteada. Consiste en la recopilación en base informática de información básica de identificación sobre el conjunto de organizaciones que actualmente forman el Tercer Sector de Bizkaia.

- *El diagnóstico del Tercer Sector de Bizkaia:*

Se trata del análisis descriptivo de los datos que sobre la actividad y gestión han sido recogidos con el cuestionario durante el año 2007 referidos a la actividad del 2006 de una muestra representativa de organizaciones del universo - las conclusiones son generalizables al mismo-. Ofrece una estimación de la realidad actual del sector con respecto a una serie de aspectos relacionados con el funcionamiento de las organizaciones.

Las cifras globales:

En el presente trabajo se dedica un capítulo “el tercer sector de Bizkaia: cifras globales” a la exposición de los datos conocidos sobre el Universo: número de organizaciones según ámbito de actuación, según figura jurídica, según localización geográfica y según tamaño.

Se realiza también, una estimación de cifras globales para el sector en base a una extrapolación de los datos de la muestra al conjunto del universo. En concreto se ha calculado: el número de personas voluntarias, número de personas remuneradas y volumen económico.

A continuación se ofrece una exposición más detallada de los procedimientos llevados a cabo para inferir los valores (de los parámetros más significativos) de la muestra a la población total dada la complejidad de su cálculo y con el fin de explicar los motivos por los que se han seleccionado dichos procedimientos y no otros²⁹.

²⁹ En el apartado 15.5 del anexo “estimación de cifras globales” pueden consultarse tablas que dan fe de los argumentos que se exponen.

Procedimiento para estimar el número de personas voluntarias y personal remunerado:

Se ha optado por usar estimaciones parciales en base a los estratos según ámbito de actuación e incluso en algunos casos (cuando hay casos suficientes observables) considerando subestratos según figura jurídica³⁰ -calcular valores de cada estrato o subestrato y luego agregar-. Se ha decidido que el estadístico a estimar sea la media.

Se ha preferido este procedimiento -en comparación con el uso de la media global como estimador- debido a: que responde al diseño de la muestra repartida en esos mismos estratos; que los distintos estratos tienen un diferente peso sobre el total; y que existe bastante diferencia entre las medias de los distintos estratos -cuanto más difieren las medias poblacionales de los estratos, mayor es la ganancia en precisión de la estimación en base a muestreo estratificado para la población en su conjunto con respecto al muestreo aleatorio simple-.

Además, las fracciones de muestreo (cociente n^o de organizaciones en la población/ n^o de organizaciones recogidas en la muestra efectiva) en cada estrato son muy diferentes según la variable que se observe -como se ha dicho, aunque en general se ha pretendido que la muestra garantizara un reparto proporcional, la falta de respuesta a algunas cuestiones ha hecho que la muestra efectiva en cada cuestión (pregunta) no siempre garantice dicho reparto proporcional-.

En cualquier caso, la varianza que informa sobre la dispersión de los distintos valores -a menor dispersión, menor varianza- mejora al considerar los estratos en la estimación y con ello mayor es la calidad o precisión del estimador -mientras la varianza para el conjunto es bastante elevada, las varianzas de la mayor parte de los estratos son más razonables-.

Por otro lado, se ha planteado la necesidad de utilizar la media para el conjunto de organizaciones consultadas³¹ (y no la media para las organizaciones que en efecto³² cuentan con personal voluntario o personal remunerado) ya que no se puede dar por hecho que todas las organizaciones del universo cuenten con personal de uno u otro tipo.

Procedimiento para estimar el volumen económico:

Se ha decidido que el estadístico a estimar sea la media pero se ha seguido una combinación de métodos para evitar que la estimación resultara sesgada, dado que en la muestra presumiblemente están sobre representadas las organizaciones de mayor tamaño (mayor probabilidad de contestar a este tipo de cuestionario...). También porque en esta cuestión las varianzas por estratos siguen siendo al igual que la varianza global exageradamente elevadas.

1. Se ha optado por usar estimaciones parciales en base a los estratos según ámbito

30 Dada la escasez de casos se ha optado por recodificar la variable figura jurídica en dos únicos grupos a efectos del cálculo de las estimaciones parciales.

31 Lo que significa que se computan los ceros.

32 La media de las organizaciones que en efecto disponen de uno u otro tipo de personal se corresponde con un valor más preciso y aunque no se ha utilizado para calcular la estimación sí se ha usado a la hora de realizar comentarios en el análisis general.

de actuación e incluso en algunos casos (cuando hay casos suficientes observables) considerando subestratos según figura jurídica³³ (calcular las medias de cada estrato o subestrato y luego agregar) para el conjunto de organizaciones del universo excepto aquellas que se han considerado de mayor tamaño³⁴, es decir cuyo volumen de ingresos el último año haya sido igual o superior al millón de euros. Estas organizaciones se han excluido de la muestra a la hora de calcular la media y también del universo a la hora de extrapolar por considerarse “outliers” o distorsionadores - casos con resultados que se apartan ampliamente de la media de su grupo, puntuaciones extremas dentro de la variable- para evitar que amplifiquen su propio resultado y produzcan distorsiones en la estimación.

2. Se han realizado a parte estimaciones parciales basadas en la media por ámbitos de actividad para las organizaciones del universo que se han considerado de mayor tamaño (excepto aquellas organizaciones de gran tamaño que han contestado y forman parte de la muestra).
3. Se ha realizado la suma directa de los importes de todas las organizaciones consideradas de gran tamaño que han contestado (muestra).

Análisis general:

El primer análisis abarca toda aquella información válida recogida para la muestra a partir del cuestionario y en este caso los estimadores considerados han sido según el caso, la media poblacional, la proporción de unidades de la población que poseen una característica determinada y otros.

El tratamiento y análisis de la información se ha llevado a cabo con el programa estadístico SPSS-WIN con el fin de garantizar la utilización de una herramienta que posibilitara realizar cuantas fórmulas estadísticas han resultado pertinentes. Además de con los descriptivos habituales se ha trabajado también con tablas de contingencia³⁵.

A continuación se expone un pequeño glosario con los estadísticos básicos:

33 Dada la escasez de casos se ha optado por recodificar la variable figura jurídica en dos únicos grupos a efectos del cálculo de las estimaciones parciales.

34 Las organizaciones del universo se han referenciado a partir de la variable tamaño expresamente para poder realizar este ejercicio de la estimación. Se han identificado como grandes las organizaciones que cuentan con un volumen de presupuesto mayor que 1.000.000€, en base a información de fuentes secundarias, consultas a expertos de cada ámbito, etc.

35 No se ofrece mayor detalle por considerar que el análisis sigue el procedimiento esencial de cualquier estudio de investigación y que podrá seguirse a lo largo de la exposición del apartado dedicado al análisis.

TABLA 2.3. ESTADÍSTICOS BÁSICOS

Media	Valor medio de la distribución. Es por tanto, la suma de los valores o datos obtenidos dividida por el número de casos que existen. Es conocida también como promedio.
Mediana	Valor que ocupa la posición central, divide la distribución en dos partes iguales, o dicho de otro modo, es el número central de un grupo de números ordenados por tamaño, el valor por debajo y por encima del cual cae la mitad de los casos. De acuerdo con esta definición el conjunto de datos menores o iguales que la mediana representarán el 50% de los datos, y los que sean mayores que la mediana representarán el otro 50% del total de datos de la muestra.
Mínimo	Valor más pequeño de una variable numérica, esto es, el valor más bajo del conjunto de datos obtenidos.
Máximo	Valor más grande de una variable numérica, esto es, el valor más alto del conjunto de datos obtenidos.
Moda	Valor que cuenta con una mayor frecuencia en una distribución de datos, o lo que es lo mismo, el valor de la variable con mayor frecuencia, el que más se repite en un grupo de números o conjunto de valores. Por tanto, es el valor que más gente vincula en una encuesta.
Desviación típica	Valor medio de las diferencias de cada valor o dato con respecto a la media, o dicho de otro modo, es la medida en que los datos están dispersados de la media. Si la desviación típica es igual a 0 la homogeneidad es total. Su utilidad estriba en que para conocer con detalle un conjunto de datos no basta con conocer las medidas, sino que se necesita conocer también la desviación que representan los datos en su distribución respecto de la media con objeto de tener una visión de los mismos más acorde con la realidad a la hora de describirlos e interpretarlos.

Este primer análisis tiene un carácter eminentemente descriptivo. Los datos se han organizado en función de las siguientes áreas y contenidos:

- **Actividad:** se recogen aquellos datos básicos descriptivos de la acción de las organizaciones; colectivos a los que atienden, tipo de servicios o actividades que les ofrecen, número de personas usuarias a las que llegan, experiencia en el desempeño de su labor, alcance geográfico de la misma, etc.
- **Estructura:** se trata de dar cuenta de la distinta forma que unas y otras organizaciones del sector tienen, en cuanto a forma de gobierno, base social, tamaño, composición de su equipo humano, disponibilidad de recursos, etc.
- **Recursos humanos:** se ofrece información pormenorizada de los dos grandes colectivos que se ocupan o participan en la organización; voluntariado y personal remune-

rado. Además, se ofrecen datos sobre la implicación de estos y otros colectivos en la organización.

- **Recursos económicos:** se aportan datos sobre la realidad económica de las organizaciones, se trata de observar sus fuentes de financiación, su estructura de gastos, etc.
- **Estrategias de o para la gestión:** se da cuenta del conjunto de información recabada en relación a los distintos Planes o acciones de carácter estratégico desarrolladas por las organizaciones, así como sobre su situación con respecto a la calidad, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación interna y externa.
- **Relaciones:** se traslada una imagen sobre los distintos tipos de relaciones que se establecen entre las organizaciones del sector y otros agentes.
- **Algunas intuiciones sobre el panorama del sector:** se hace una exposición de las reflexiones que sobre el futuro próximo del propio sector hacen hoy las organizaciones: retos, obstáculos, valoración de alianzas...

Claves para una adecuada interpretación del análisis:

A la hora de abordar el análisis se ha considerado oportuno realizar cruces que permitan diferenciar datos a partir de algunas variables que se consideran esenciales en la configuración del sector y de las que se ha venido hablando a lo largo de capítulos anteriores: figura jurídica, ámbito de actuación, tamaño... Dicho de otro modo, estas variables se han tratado con frecuencia como variables independientes en el análisis.

Ahora bien, que se ofrezcan datos desagregados y que se comenten no debe despistar al lector con respecto a la verdadera utilidad de dichos cruces. Como se ha dicho, la muestra no es representativa por estratos y la proporción de los mismos tiene ligeras desviaciones. Por eso, los datos diferenciados por ámbito de actuación, figura jurídica, etc. pueden ofrecer pistas e incluso pueden explicar en cierto modo el comportamiento de algunas variables pero deben considerarse con cautela.

En este sentido merecen una mención especial los ámbitos de *derechos humanos y otros*, dado que si bien su representación en la muestra se ajusta a su proporción en el universo, el número total de casos estudiados es especialmente reducido.

Es preciso apuntar también, que el índice de “no respuesta” ha ido variando en función de cada pregunta y que por ello, el número de casos estudiados no siempre coincide con el total de la muestra (540) sino que puede ser distinto en cada cuestión de las que se abordan. A la hora de analizar cada cuestión en general - es decir, tomando los datos de todas las organizaciones del sector en su conjunto- la falta de respuesta no ha interferido, por norma general, en la fiabilidad de la muestra -aunque a veces se haya visto mermada ha seguido siendo suficiente-. Sin embargo, cuando se desagregan los datos el riesgo de que el número de casos sea demasiado reducido como para poder extraer a partir de ellos conclusiones inequívocas es mayor. A fin de

no entorpecer la lectura se ha optado por aportar información detallada sobre la “no respuesta” a cada cuestión analizada en el anexo³⁶.

No obstante, en ocasiones se ha visto necesario comentar de forma específica a lo largo de cada capítulo determinados casos de “no respuesta” elevada, especialmente cuando se trata de una “no respuesta” homogénea, es decir, casos en los que un grupo de organizaciones con características comunes no contesta a una cuestión y esto hace que las respuestas a dicha cuestión tengan un sesgo significativo. A lo largo de las tablas y gráficos se indican con letra *cursiva* aquellos datos con los que hay que tener especial cautela dado el bajo índice de respuesta.

2.3. FASE DE VALORACIÓN Y ORIENTACIONES

Una vez finalizada la fase del diagnóstico, correspondiente a la recogida de información sobre las organizaciones y primer análisis descriptivo de la misma, se ha procedido a recoger información cualitativa con la que poder complementar la visión. Por un lado, se ha buscado ampliar el análisis descriptivo de los datos con información que permitiera realizar una interpretación del panorama actual en clave de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Por otro lado, se ha tratado de que la valoración de la situación se consiguiera traducir en orientaciones para el sector.

El valor de la metodología cualitativa reside en que se orienta a la búsqueda de significado y permite acercarse al centro de la cuestión que se analiza. Los y las protagonistas intercambian con el equipo investigador la descripción de todos aquellos procesos que no aparecen a simple vista o que subyacen a la interpretación de la realidad.

2.3.1. TRABAJO DE CAMPO (II)

Como punto de partida una vez cerrado el diagnóstico se ha elaborado una síntesis del mismo (power point) con el fin de facilitar su difusión entre las organizaciones participantes en la fase diagnóstica y poder contar al mismo tiempo con una herramienta básica de trabajo orientada al contraste y la valoración.

Posteriormente, antes de dar por concluida esta fase, se ha elaborado un documento de síntesis del análisis valorativo de la situación actual y de las orientaciones con el fin de poder contrastar el resultado de esta segunda fase también con las organizaciones.

2.3.1.1. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Revisión documental

Con el fin de enriquecer la reflexión que representa esta fase del proyecto se ha procedido a la selección y revisión de bibliografía, publicaciones especializadas y otros recursos informativos y docu-

³⁶ Consultar apartado 15.7. “Casos estudiados por variable” del anexo.

mentales (memorias, informes, etc.) que pudieran constituir material de referencia³⁷. La recopilación de información relacionada con propuestas relativas a la mejora y la promoción del Tercer Sector ha representado una oportunidad para promover el debate en torno a cuestiones de interés.

Grupos de discusión para involucrar a las organizaciones en el análisis

En la medida en que se busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, el presente proyecto de investigación concibe a los y las destinatarias de la investigación también como agentes activos de colaboración en el proceso de análisis. En otras palabras, se ha pretendido que el problema a investigar sea definido, analizado y resuelto por las propias organizaciones a quienes afecta. Para ello se ha optado por que los Grupos de Discusión o grupos focales constituyeran la técnica principal de recogida de información en esta fase.

La técnica consiste en reunir a un número de personas que comparten intereses, valores, una misma situación social o una misma experiencia para que expresen sus opiniones. Puede decirse que se trata de una dinámica que se mueve entre dos niveles de realidad e influjos mutuos ya que las opiniones expresadas por cada una de las personas participantes no escapan de la influencia del grupo y al menos en cierta medida, están condicionadas por éste de tal modo que lo que se expresa no es ni reflejo de la opinión de cada individuo por separado, ni tampoco reflejo de lo que el grupo expresa o valora únicamente.

Estos grupos de trabajo ofrecen oportunidades de conocimiento y de análisis específicas. En ellos se multiplican las reacciones individuales y se intercambian puntos de vista, los sujetos se encuentran arropados por el resto de las personas del grupo y se animan a realizar aportaciones que individualmente no hubieran tenido lugar. El grupo potencia y facilita el trabajo de reflexión y resulta muy útil para generar y recoger nuevas ideas, perspectivas y posibilidades de solución.

Teniendo en cuenta la heterogeneidad del sector, se ha optado por constituir tres grupos de organizaciones con los que trabajar de forma diferenciada para evitar que se invisibilicen determinadas perspectivas. Por un lado, se ha diferenciado entre organizaciones de primer nivel y organizaciones de segundo nivel y redes y por otro lado, se ha distinguido entre aquellas cuyo presupuesto no supera los 12.000€ anuales y aquellas otras con un volumen económico superior.

Cada uno de los grupos ha estado compuesto por entre 10 y 20 personas y en ellos se ha procurado que estuviera representado el mayor número de ámbitos de actuación y figuras jurídicas, además de que hubiera presencia de organizaciones localizadas en distintos lugares del territorio vizcaíno.

La muestra de organizaciones y personas seleccionadas para participar en los grupos de discusión no ha sido probabilística sino que se ha realizado un muestreo de tipo opinático, en el que el equipo investigador ha seleccionado aquellas organizaciones que –con independencia de haber participado o no anteriormente en el rellenado del cuestionario- por su disponibilidad, mayor conocimiento o representatividad en el problema a investigar han sido consideradas las más idóneas. También suele denominarse muestra razonada dado que no se basa en cálculos estadísticos ni

³⁷ Las referencias de la documentación consultada se incluyen en el apartado de bibliografía.

es estadísticamente representativa, pero constituye la forma ideal de cara a trabajar con técnicas cualitativas y que requieren de una consulta a un reducido número de personas.

Concretamente durante los meses de mayo a septiembre de 2008 el equipo investigador ha dinamizado cuatro sesiones de trabajo³⁸ de una duración aproximada de cuatro horas - una única sesión con las organizaciones de menor tamaño, dos sesiones con las organizaciones de tamaño medio/grande y una sesión con las redes y entidades de segundo nivel- para contrastar y completar la información cuantitativa del diagnóstico en las que han participado hasta 42 organizaciones distintas.

Se ha tratado de encontrar la explicación a algunos de los datos, conocer los matices... y se ha tratado, a un mismo tiempo, de discriminar aquellos aspectos prioritarios para las propias organizaciones y descubrir sus principales preocupaciones. Por otra parte, también se ha pretendido profundizar en el análisis orientándolo a la búsqueda de respuestas colectivas para cada uno de los aspectos que entre todas las organizaciones han ido identificando como “debilidades”.

Otras iniciativas complementarias

Partiendo del interés por involucrar al mayor número posible de organizaciones del sector en el análisis de la situación actual se han puesto en marcha dos iniciativas complementarias: la creación de un espacio virtual de reflexión –blog- y el lanzamiento de una variante de la técnica Delphi.

Por un lado, se ha abierto un espacio de participación en el Blog de la página Web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia con la idea de posibilitar un espacio interactivo para compartir información, intercambiar comentarios, etc. en relación a los contenidos del Libro Blanco. Más concretamente, el Blog ha ofrecido la oportunidad de incluir aportaciones al Diagnóstico sobre el Tercer Sector de Bizkaia y participar en la reflexión sobre el mismo a todas las organizaciones del sector. El objetivo ha sido facilitar una vía alternativa a aquellas organizaciones que por distintas circunstancias no cuentan con disponibilidad para la participación presencial, si bien la participación en esta iniciativa no ha respondido a las expectativas del equipo investigador.

No obstante, en el mismo sitio Web ha estado disponible tanto el documento de síntesis del diagnóstico como varios documentos resumen del trabajo de contraste llevado a cabo con las organizaciones que han ido participando en los distintos grupos de discusión presenciales, lo que ha posibilitado que cualquier otra organización del sector pudiera realizar un seguimiento del proceso.

Por otro lado, a partir del trabajo de análisis integrado de la información recogida en los grupos de discusión y la información recabada de las fuentes secundarias el equipo investigador ha elaborado un documento que incluye una propuesta del conjunto de recomendaciones posibles para la mejora del Tercer Sector de Bizkaia. El documento se ha ideado como una herramienta con la que contrastar las orientaciones, a través de un sistema basado en la técnica Delphi, con

³⁸ El listado de organizaciones participantes y otros datos sobre las sesiones pueden consultarse en el anexo, apartado 15.8 “grupos de discusión”.

las organizaciones de segundo nivel (entendiendo que ellas pueden hacer de “puente” entre el planteamiento del equipo investigador y las organizaciones a las que representan) y algunos profesionales de referencia.

Esta técnica puede considerarse una técnica de análisis del estado de opinión muy útil para la búsqueda del consenso mínimo y la jerarquización de las ideas. Aunque también queda encuadrada entre las denominadas “entrevistas de grupo”, se diferencia con el grupo de discusión principalmente en que las personas que lo componen no se reúnen físicamente de manera que no existe una interacción directa entre ellas. No se requiere de desplazamientos ni disponibilidad horaria para hacerlas coincidir, se mantiene el anonimato y desde este punto de vista los sujetos pueden expresarse con absoluta libertad -cada participante desconoce la respuesta concreta de cada uno de los y las otras participantes-.

Aunque se preveía que tras el envío del documento borrador por email se podrían recopilar aportaciones suficientes que permitieran un análisis de las respuestas en función de la prioridad y el consenso, la iniciativa ha contado con una participación escasa que ha llevado al equipo investigador a enfocar el contraste a través de técnicas presenciales.

Seminario de contraste final

Una vez analizado el conjunto de información recogida, se ha organizado una sesión de trabajo final en la que han estado invitadas a participar el conjunto de entidades de segundo nivel y redes así como algunas de las entidades más significativas del sector en Bizkaia. Además, el seminario ha estado participado por representantes de Obra Social de BBK y Diputación Foral de Bizkaia³⁹.

La sesión que ha tenido lugar en julio de 2009 ha estado participada por un total de 14 organizaciones y redes y entidades de segundo nivel y ha significado una duración aproximada de cuatro horas. En ella se ha compartido con las entidades el conjunto de orientaciones que derivan del análisis con el fin de devolverles y contrastar el resultado del trabajo realizado por el equipo investigador a partir de la información que las propias organizaciones le habían ofrecido.

2.3.1.2. EN RESUMEN: FICHA TÉCNICA (II):

TABLA 2.4. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN (II)

TÉCNICAS	Grupos de discusión Seminario
MUESTRA	Grupos: 42 organizaciones (8 pequeñas - 19 grandes - 15 redes y entidades de segundo nivel) Seminario: 14 organizaciones
PERIODO DE TRABAJO DE CAMPO	De mayo de 2008 a julio de 2009

39 En el apartado 15.9 del anexo “seminario final” puede consultarse el listado de participantes y otros datos sobre la sesión.

2.3.2. ANÁLISIS INTERPRETATIVO: DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR A LAS ORIENTACIONES Y PROPUESTAS

De todo el proceso descrito deriva el capítulo de *valoración y orientaciones*. Este capítulo es fruto del trabajo de recopilación y tratamiento del conjunto de la información recogida⁴⁰ en los grupos de discusión llevada a cabo por el equipo investigador, del análisis integrado de la información recogida a través de las fuentes secundarias y del contraste realizado con las organizaciones, redes y entidades de segundo nivel en el seminario final.

Se trata del análisis valorativo de la situación actual del Tercer Sector de Bizkaia participado por las propias organizaciones que lo componen. Aunque se apoya en los datos recabados en el diagnóstico se adentra en el plano interpretativo y arroja luz sobre algunos de los aspectos clave que explican el panorama del sector (escenario). Paralelamente se proponen una serie de orientaciones que representan posibles vías de mejora, algunas de ellas están orientadas al sector en su conjunto, otras se refieren a las organizaciones en particular...

Se ha querido presentar la información respetando en la medida de lo posible el esquema del primer análisis de carácter descriptivo (exposición de datos del diagnóstico), si bien el análisis cualitativo ha evidenciado que pequeños cambios en el esquema inicial confieren una mayor coherencia a la presentación de orientaciones. Por eso, se ha dado prioridad a un esquema que presenta áreas clave donde la implementación de medidas puede considerarse especialmente crucial para la promoción del sector y sus organizaciones.

Así el capítulo cuenta con los siguientes apartados:

1. Delimitación e identidad del Tercer sector / Actividad
2. Estructura de las organizaciones
3. Personas
4. Recursos económicos
5. Estrategias de gestión
6. Relaciones de las organizaciones y estructuración del sector.
- 6a. Estructuración del sector (articulación y colaboración entre organizaciones)
- 6b. Reconocimiento del tercer sector como agente social / relaciones e interlocución con otros agentes

Al final de cada apartado se ofrece una síntesis que permite visualizar el escenario a partir de un ejercicio DAFO y un resumen de las principales orientaciones comentadas.

⁴⁰ A lo largo del proceso se han elaborado distintos documentos parciales de trabajo. Pueden consultarse las actas de estas sesiones en la página Web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. www.3sbizkaia.org. Sección Investigación, Libro Blanco.

2.4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

2007	FASE 1	Delimitación del objeto del estudio
	FASE 2	Identificación del Universo y recogida de información
2007-2008	FASE 3	Análisis de datos
2008	FASE 4	Valoración del diagnóstico
2009	FASE 5	Establecimiento de orientaciones

3. DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA

En primer lugar, ha sido esencial aclarar qué se entiende por Tercer Sector, es decir, acuñar una definición teórica del mismo que permita sentar una base a partir de la cual trabajar definiciones más concretas y precisas.

Parece que el hecho de que el concepto se haya visto muy determinado por las características de una definición residual (tercer sector entendido como todo aquello que no es sector público -el primer sector-, ni sector lucrativo -segundo sector-) también ha influido en buena manera en su imprecisión. No existe un acuerdo claro con respecto al modo de entender conceptos como el de Economía Social, Tercer Sector, Sector No Lucrativo, Tercer Sector de Acción Social...

Además, en un escenario como el actual, en el que los límites entre los distintos agentes emplazados a asumir el bienestar social como una responsabilidad compartida e implicados en la llamada sociedad relacional -Estado, Mercado, Tercer Sector...- están cada vez más desdibujados, es previsible que el debate teórico en torno a los conceptos mencionados adquiera una envergadura y complejidad cada vez mayor.

Sin duda, la variedad de denominaciones ponen de manifiesto la riqueza del fenómeno y las distintas formas de observarlo. La definición en la que se ha trabajado debía guardar coherencia con las definiciones previas existentes en la literatura internacional sobre la materia, debía garantizar el rigor técnico manteniendo la coherencia interna entre los distintos criterios utilizados para elaborarla y debía, finalmente, guardar también coherencia con el contexto en el que se formula la propia definición, respetando la realidad actual de las organizaciones que componen el Tercer Sector y la percepción que éstas tienen sobre el mismo.

Desde esta última perspectiva, se puede decir que el resultado es una definición que quiere ser fiel a la idea del sector que mayoritariamente comparten las organizaciones y redes pero que también, es flexible por cuanto está abierta a ulteriores revisiones y a integrar, particularmente, los resultados de la necesaria autoreflexión del propio sector ⁴¹.

Así, desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia se ha entendido por **Tercer Sector de Bizkaia aquel compuesto por el conjunto de iniciativas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados, en el Territorio Histórico de Bizkaia.**

La definición responde, en definitiva, a una serie de criterios que se han identificado para describir la realidad de la que se trata y que en última instancia han permitido contar con una definición de carácter más operativo que tiene por fin identificar el universo objeto de estudio del Libro Blanco.

⁴¹ En la página web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia pueden consultarse los documentos: “notas seminario” y “nuestra definición” (www.3sbizkaia.org).

TABLA 3.1. DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR. CRITERIOS

Iniciativas en activo...
Se trata de entidades que tienen actividad.
↓
de la sociedad civil...
Se trata de entidades de naturaleza y origen privado, surgidas de la libre iniciativa ciudadana.
↓
con autonomía de gestión e independencia...
Se trata de entidades que funcionan con autonomía de gestión e independencia con respecto a la administración pública y a las empresas y también, con respecto a otras entidades que no se consideran del tercer sector: cajas de ahorro, partidos políticos y sindicatos. Esto no significa que no puedan estar participadas o subvencionadas por ellas siempre que conserven su autonomía.
↓
de carácter no lucrativo...
Se trata de entidades cuya actividad no se orienta a la búsqueda de beneficios (not for profit) y en el caso de que los hubiera estos no pueden repartirse entre sus miembros, sino que deben orientarse al cumplimiento de su finalidad social.
↓
y por norma general voluntario...
Se trata de entidades que por norma general, integran el trabajo voluntario de las y los miembros de los órganos de gobierno y/o de terceras personas. Se trata de una característica inherente a las principales figuras jurídicas propias del sector no lucrativo.
↓
que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio...
Se trata de entidades cuya finalidad se orienta a la mejora del entorno social y su actividad puede desarrollarse en campos muy variados como: acción social, cultura, juventud, medio ambiente, cooperación internacional, etc. Se trata de entidades que tienen una finalidad de utilidad social, y en este sentido puede decirse que en términos generales persiguen fines que van más allá de los que coinciden únicamente con los de sus miembros.
↓
en el Territorio Histórico de Bizkaia.
Se trata de organizaciones con sede social o delegación en el Territorio Histórico de Bizkaia y que desarrollan su actividad o parte de su actividad en éste.

El criterio “con autonomía de gestión e independencia” es el que ha suscitado mayores dudas y debates.

En la práctica, las organizaciones no lucrativas vinculadas a otros sectores (empresas, administraciones públicas) y agentes (partidos políticos, sindicatos, cajas de ahorro...) no suelen considerarse Tercer Sector y cabe entender que no surgen de la libre iniciativa ciudadana en sentido estricto, sino que están creadas y controladas por entidades pertenecientes al ámbito del mercado, la administración pública o por agentes sociales de reconocida capacidad de influencia como los partidos políticos y los sindicatos, siempre que estén mayoritariamente participadas por los mismos.

No obstante, en la reflexión realizada se cuestionaba si este conjunto de organizaciones se puede considerar homogéneo y, también, si no cabría incluir entre los “agentes sociales con capacidad de influencia” a la Iglesia Católica que ha creado y controla un número significativo de organizaciones no lucrativas, no sólo en Bizkaia. Por otro lado, se planteaba que, de hecho, la actividad de muchas de estas organizaciones que no cumplirían el criterio señalado, puede no ser tan ajena a las actividades de las organizaciones que sí encajan, claramente, con la definición del Tercer Sector. Y, finalmente, existía también cierta falta de unanimidad a la hora de determinar indicadores que permitan discriminar qué organizaciones cumplirían el criterio.

Con todo, se ha decidido preservar el criterio “con autonomía de gestión e independencia” como un criterio más de la definición y considerar a las organizaciones promovidas por la Iglesia Católica como organizaciones del Tercer Sector porque se ajusta a la concepción de esta cuestión que actualmente puede considerarse mayoritaria.

Sin embargo, esto no significa que deba obviarse el debate en torno a la cuestión y hay que asumir la necesidad de su revisión en un futuro, de acuerdo con y en paralelo al proceso de maduración de la reflexión y el debate sobre el Tercer Sector que realicen los diversos agentes.

3.2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

De otra parte se ha visto la necesidad de diferenciar esta definición del Tercer Sector más conceptual o teórica, de otra definición de carácter más operativo que tenga por fin identificar el universo objeto de estudio del Libro Blanco. Delimitar el objeto de estudio de la investigación ha requerido responder a una pregunta muy concreta ¿qué organizaciones es posible y adecuado considerar en este estudio sobre el Tercer Sector?

Para construir una definición operativa del Tercer Sector de Bizkaia se ha necesitado interpretar cada uno de los criterios que forman la definición de la manera más objetiva y clara posible traduciéndolos a indicadores que justifiquen la inclusión o exclusión de organizaciones en el sector y posibiliten que la definición haga referencia a un objeto de estudio reconocible, medible y comparable con otros.

Así, la definición operativa del Tercer Sector de Bizkaia como objeto de estudio del Libro Blanco se compone de seis criterios que se han considerado claves para reflejar la realidad que interesa estudiar:

1. iniciativas formalizadas.
2. que estén en activo.
3. surgidas de la sociedad civil y que mantengan autonomía de gestión e independencia con respecto a entidades que no se consideran del Tercer Sector: administración pública, empresas, cajas de ahorro, partidos políticos y sindicatos.
4. de carácter no lucrativo y por norma general voluntario.
5. de intervención social en sentido amplio, lo que implica que tengan por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados: la acción social, la cultura, la cooperación internacional al desarrollo, los derechos humanos, la salud, el ocio y tiempo libre, el empleo, el medio ambiente, etc. (excepto el deporte). Y que por tanto, tengan un carácter abierto, es decir, que en términos generales persigan fines que vayan más allá de los que coinciden únicamente con los de sus miembros.
6. que desarrollen su actividad en y desde Bizkaia.

Una de las diferencias más reseñables entre las dos definiciones mencionadas se refiere al carácter formalizado de las organizaciones. La definición operativa contempla únicamente las iniciativas de la sociedad civil constituidas legal y jurídicamente como organizaciones.

De otra parte, si bien la actividad deportiva orientada al logro de una finalidad social más allá de la promoción o disfrute de la propia práctica deportiva (educación para la salud, integración social...) puede considerarse una actividad de intervención social, la definición operativa excluye expresamente a las organizaciones deportivas. La exclusión responde únicamente a la necesidad de acotar el objeto de estudio y hacer más abarcable el universo, de modo que aun cuando las organizaciones cumplan el resto de requisitos sus datos serán excluidos expresamente del análisis de esta investigación concreta.

A su vez, como se ha señalado, se ha trabajado sobre cada uno de estos criterios, a partir de las reflexiones de carácter más teórico hasta conseguir no sólo una interpretación lo más objetiva posible de cada uno de ellos sino su traducción en indicadores.

TABLA 3.2. DEFINICIÓN OPERATIVA DEL TERCER SECTOR ¹

CRITERIO	Iniciativas formalizadas...
INTERPRETACIÓN	Se trata de entidades con estructura legal y jurídica.
REQUISITOS	Estar inscrita en el registro oficial correspondiente propio de su figura jurídica.
EXCLUSIONES	
INDICADORES ₂	Número de inscripción en el registro oficial acorde con su figura jurídica.
FUENTES	Registros oficiales.

CRITERIO	y en activo...
INTERPRETACIÓN	Se trata de entidades que tienen actividad.
REQUISITOS	Haber desarrollado actividad el año anterior a la consulta.
EXCLUSIONES	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Apariciones en listados complementarios (coincidencia entre registros oficiales y listados “complementarios”). - Solicitud y/o concesión de subvenciones. - Devolución de correspondencias. - Confirmaciones de disoluciones o inactividad (constatación directa).
FUENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Registros complementarios. - BOPV. - Envíos por correo ordinario. - Contacto telefónico directo con organizaciones (miembros, exmiembros...). - Contacto directo con terceros relevantes (organizaciones que trabajan o trabajaban con ellas...). - Resolución de subvenciones.

La tabla 3.2 Definición operativa de Tercer Sector contiene 19 subíndices recogidos en el siguiente apartado Aclaraciones a la tabla 3.2 Definición operativa del Tercer Sector.

CRITERIO**de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia con respecto a entidades que no son del tercer sector...**

INTERPRETACIÓN	<p>Se trata de entidades de naturaleza y origen privado, surgidas de la libre iniciativa ciudadana.</p> <p>Se trata de entidades que funcionan con autonomía de gestión e independencia con respecto a la administración pública y a las empresas y también, con respecto a otras entidades que no se consideran del Tercer Sector³: cajas de ahorro, partidos políticos y sindicatos. Esto no significa que no puedan estar participadas o subvencionadas por ellas siempre que conserven su autonomía.</p>
REQUISITOS	<p>No contar en sus órganos de gobierno con más del 50% de miembros representantes de una entidad no de Tercer Sector y tener unos fines u objetivos distintos a los de las organizaciones que las crean.</p>
EXCLUSIONES	<p>Quedan excluidas las Obras Sociales de las Cajas de Ahorro. Quedan excluidas Cruz Roja⁴ y ONCE ... Quedan excluidas las corporaciones llamadas a ejercer, por mandato legal, determinadas funciones públicas, cuando desarrollen las mismas (corporaciones de derecho público de base privada) como los colegios de profesionales o las cámaras de comercio...</p>
INDICADORES	<p>Nombre de fundadores o socios fundadores. Fines de la entidad. Proporción de representantes de entidades no de Tercer Sector en los órganos de gobierno.</p>
FUENTES	<ul style="list-style-type: none">- Estatutos.- Registros.- Contacto directo con organizaciones .- Webs institucionales, prensa...

CRITERIO**de carácter no lucrativo y por norma general voluntario...**

INTERPRETACIÓN	<p>Se trata de entidades cuya actividad no se orientan a la búsqueda de beneficios (not for profit) y en el caso de que los hubiera estos no pueden repartirse entre sus miembros, sino que deben orientarse al cumplimiento de su finalidad social.</p> <p>Se trata de entidades que por norma general, integran el trabajo voluntario⁵ de las y los miembros de los órganos de gobierno y/o de terceras personas. Se trata de una característica inherente a las principales figuras jurídicas propias del sector no lucrativo.</p>
REQUISITOS	<p>Tener una figura jurídica propia del sector no lucrativo como son las Fundaciones y las Asociaciones o ser una cooperativa de Iniciativa Social⁶. Además, como excepción las organizaciones podrán ser una sociedad mercantil cuando tengan la calificación de Empresa de Inserción⁷ o una entidad religiosa⁸ (congregación, orden, instituto...) cuando realicen intervención social directamente (y satisfagan el resto de criterios).</p> <p>Las asociaciones deben estar regidas por la ley 1/2002⁹.</p>
EXCLUSIONES	<p>Quedan excluidas las asociaciones no regidas por la “Ley 1/2002 de 22 de marzo que regula el derecho de Asociación que limita su ámbito de aplicación a las asociaciones sin fin de lucro y deja fuera a las: sociedades civiles, mercantiles, industriales y laborales¹⁰”, a las cooperativas¹¹ y mutualidades, a las uniones temporales de empresas, a las agrupaciones de interés económico y a las comunidades de bienes o de propietarios, cuyas finalidades y naturaleza no responden a la esencia comunmente aceptada de las asociaciones¹². Y también aquellas sometidas a un régimen asociativo específico dado su carácter “especial”¹³ como los partidos políticos, los sindicatos, las organizaciones empresariales, las iglesias, las federaciones deportivas, y las asociaciones de consumidores y usuarios.</p> <p>Quedan excluidos los Centros Especiales de Empleo¹⁴.</p>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">- Figura jurídica.- Calificaciones adquiridas.
FUENTES	<ul style="list-style-type: none">- Registros.

CRITERIO**de intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen como finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados...**

INTERPRETACIÓN	<p>Se trata de entidades cuya finalidad se orienta a la mejora del entorno social y su actividad puede desarrollarse en campos muy variados como: acción social, cultura, juventud, medio ambiente, cooperación internacional, etc. excepto deporte¹⁵.</p> <p>Se trata de entidades que tienen una finalidad de utilidad social, y en este sentido puede decirse que en términos generales persiguen fines que van más allá de los que coinciden únicamente con los de sus miembros.</p>
REQUISITOS	<p>Desarrollar su acción en alguno de los ámbitos considerados de intervención social y contar con una actividad orientada a la mejora de “lo social”.</p> <p>Desarrollar servicios o actividades para personas no socias en sentido amplio (al menos una parte de su actividad debe contemplar a personas destinatarias en general con independencia de su condición de asociadas¹⁶) a excepción de las federaciones.</p>
EXCLUSIONES	<p>Quedan excluidos los centros docentes.</p> <p>Quedan excluidos los centros de atención sanitaria (hospitales, clínicas, sanatorios...).</p> <p>Quedan excluidas las confesiones, comunidades religiosas y asociaciones constituidas para fines exclusivamente religiosos o cuya razón institucional esté orientada principalmente a actividades religiosas.</p> <p>Quedan excluidas por norma general, las sociedades gastronómicas; las asociaciones de profesionales; de padres de alumnos; de alumnos; de estudiantes y de antiguos alumnos; las recreativas (peñas, comparsas, comisiones de fiestas); taurinas; de radio (radioaficionados/as); filatélicas y numismáticas; micológicas; de víctimas y afectados (exc. enfermedades, personas con discapacidad); de aficionados y coleccionistas; cofradías y hermandades; las relacionadas con la ciencia, astronomía y meteorología...; las relacionadas con la industria, economía, empresa, gestión...; las relacionadas con la tecnología, informática...; de astrología; las caninas o similares (excepto relacionadas con perros guía...) etc. y las fundaciones de previsión social voluntaria o laborales¹⁷.</p> <p>Quedan excluidas las asociaciones deportivas¹⁸ tanto las de competición¹⁹ como las de no competición.</p>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">- Ámbito de intervención- Actividad cerrada o abierta a personas no socias.- Tipo de actividad .- Fines de la entidad.
FUENTES	<ul style="list-style-type: none">- Contacto directo con organizaciones- Registros.- Estatutos.

CRITERIO	en el Territorio Histórico de Bizkaia.
INTERPRETACIÓN	Se trata de organizaciones con sede social o delegaciones en el Territorio Histórico de Bizkaia y que desarrollan su actividad o parte de su actividad en éste.
REQUISITOS	Desarrollar parte de su trabajo dentro de los límites del Territorio Histórico de Bizkaia y tener al menos una sede, centro o delegación en Bizkaia.
EXCLUSIONES	
INDICADORES	- Domicilio. - Ámbito de actuación.
FUENTES	- Registros. - Contacto Directo con organizaciones.

Aclaraciones a la tabla 3.2. Definición operativa del Tercer Sector

- 1 Las organizaciones que se consideren han de cumplir todos y cada uno de los requisitos.
- 2 Los indicadores nos permiten saber si una organización cumple o no los requisitos. Se ha tratado de establecer más de un indicador y fuente por criterio ante la posibilidad de que no se pueda acceder a la información.
- 3 Esta consideración de lo que es o no Tercer Sector está muy ligada a algunas reflexiones teóricas que caracterizan un debate actualmente sin resolver.
- 4 Cruz Roja y ONCE son dos entidades singulares, entidades tuteladas que desarrollan su actividad bajo la protección del Estado – MTAS (*ver Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo y Real Decreto 358/1991, de 15 de marzo*).
- 5 En este caso el carácter voluntario no se consideraría un requisito sino una característica del sector.

- 6 La calificación de iniciativa social significa que la cooperativa, independientemente de su clase, no tiene ánimo de lucro y tiene por objeto social bien la prestación de servicios asistenciales mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u otras de naturaleza social, o bien el desarrollo de cualquier actividad económica que tenga por finalidad la integración laboral de personas que sufran cualquier clase de exclusión social, y en general, la satisfacción de necesidades sociales no atendidas por el mercado (*Decreto 61/2000, de 4 de abril, por el que se regulan las Cooperativas de Iniciativas Social, BOPV, 3 mayo de 2000, nº82, p.6884*).
- 7 Las empresas de inserción pueden adoptar distintas figuras jurídicas (sociedades mercantiles, sociedades de la economía social, etc.) pero son promovidas y participadas por entidades sin ánimo de lucro (como mínimo en un 33%), tienen por fin la incorporación al mercado laboral de colectivos en situación de exclusión (se conciben como herramientas de inserción de carácter transitorio y no finalista) y no pueden repartir beneficios (*Decreto 305/2000, de 26 de Diciembre, por el que se regula la calificación de Empresas de Inserción, 2 de febrero de 2001, nº24, p.1900*).
- 8 Según el Real Decreto 765/1995, previsto en la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, **de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General**, las entidades eclesiásticas comprendidas en el artículo IV del Acuerdo sobre Asuntos Económicos suscrito entre el Estado español y la Santa Sede el 3 de enero de 1979, las Iglesias pertenecientes a la Federación de Entidades Religiosas Evangélicas de España, las Comunidades pertenecientes a la Federación de Comunidades Israelitas y la «Comisión Islámica de España», así como sus Comunidades miembros, cuando persigan los fines previstos en dicha ley (asistencia social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, de cooperación para el desarrollo, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social o de la investigación, de promoción del voluntariado social, o cualesquiera otros fines de interés general de naturaleza análoga) disfrutarán de todos los beneficios fiscales previstos en la misma, que detalla el régimen fiscal de las Fundaciones y Asociaciones privadas sin ánimo de lucro. A partir de esta equiparación entendemos que se puede considerar a las órdenes, congregaciones y demás entidades religiosas que cumplan los citados requisitos como entidades sin ánimo de lucro.
- 9 Se excluyen las que no lo están porque sus finalidades y naturaleza no responden a la esencia comúnmente aceptada de las asociaciones.
- 10 Excepto empresas de inserción.
- 11 Excepto cooperativas de iniciativa social.

- 12 Se trata de entidades que tienen ánimo de lucro
- 13 Persiguen fines diferentes a los establecidos por la ley de asociaciones, lo establece la Constitución Española (partidos políticos en art.6; sindicatos de trabajadores en art.7; asociaciones empresariales en art.7; asociaciones de consumidores y usuarios en art.51.2; federaciones deportivas en art.43.3).
- 14 Los Centros Especiales de Empleo son empresas cuyo objetivo principal es el de proporcionar a los trabajadores con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado, adecuado a sus características personales y que facilite la integración laboral de éstos en el mercado ordinario de trabajo (carácter finalista). La gestión está sujeta a las mismas normas que afectan a cualquier empresa. Atendiendo a la aplicación de sus posibles beneficios, los centros podrán carecer o no de ánimo de lucro, según que aquellos repercutan en su totalidad en la propia institución o se aproveche parte de ellos en otra finalidad distinta que haya de cubrir la entidad titular del mismo (*Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de los Centros Especiales de Empleo definidos en el artículo 42 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social del minusválido*).
- 15 Esta excepción de las organizaciones del ámbito del deporte responde únicamente a la necesidad de hacer más abarcable el universo objeto de estudio debido a la falta de recursos suficientes por el momento, de modo que puede considerarse un campo pendiente para abordar en trabajos futuros.
- 16 Aunque no se trate de la actividad principal, se incluyen acciones como exposiciones, jornadas de puertas abiertas, actuaciones, campañas de sensibilización, información para el público en general...
- 17 Y por añadidura, también aquellas que en el Registro Oficial de Asociaciones del Gobierno Vasco vienen a denominarse “*de yoga y artes marciales*”.
- 18 El motivo de exclusión de las asociaciones deportivas de competición sería el hecho de que se rigen por las disposiciones relativas al contrato de sociedad y quedan por tanto, fuera del ámbito de aplicación de la ley 1/2002 de 22 de marzo que regula el derecho de Asociación.
- 19 Estas asociaciones sí pertenecen al ámbito de aplicación de la Ley 1/2002 de 22 de marzo que regula el derecho de Asociación y el motivo de exclusión es únicamente la necesidad de acotar el objeto de estudio y hacer más abarcable el universo, es decir, que en términos generales puede decirse que son organizaciones que pueden cumplir los requisitos y por tanto, son entidades excluidas expresamente para el caso de esta investigación.

3.3. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LA DEFINICIÓN PROPUESTA Y OTRAS DEFINICIONES SOBRE EL TERCER SECTOR

La preocupación del equipo investigador por contrastar sus hallazgos con los conseguidos en estudios similares ha llevado a identificar una serie de trabajos que pueden considerarse referentes para esta investigación. No obstante, ha de tenerse presente que existen no pocas limitaciones a la hora de establecer comparaciones derivadas del hecho de que las distintas iniciativas de investigación orientadas a ofrecer datos de carácter cuantitativo sobre el Tercer Sector han partido de definiciones diferentes entre sí y también con respecto a la que aquí se ha presentado.

Sea como sea, en este apartado se ha querido establecer una comparativa entre el objeto de estudio de la presente investigación y el objeto de estudio de tres de los trabajos de investigación más significativos si se tiene en cuenta su contribución al conocimiento sobre la dimensión y estructura del sector en clave cuantitativa. La comparativa pretende servir de guía a la hora de establecer comparaciones entre unos y otros trabajos.

TABLA 3.3. DISTINTAS DEFINICIONES DE TERCER SECTOR

EL SECTOR NO LUCRATIVO EN ESPAÑA. FUNDACIÓN BBV	
AÑO	2000
DEFINICIÓN	Entidades organizadas formalmente, privadas, que disfruten de la capacidad de autocontrol institucional, que no reparten beneficios entre las personas propietarias o administradoras y tienen un marcado grado de participación voluntaria.
EXCLUSIONES	Entidades cuya razón institucional está orientada a actividades religiosas; entidades orientadas a la promoción de candidatos/as a ocupar puestos gubernamentales como partidos políticos; organizaciones del ocio o deportivas de índole comercial; y una parte de las cooperativas.
DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS MÁS SIGNIFICATIVAS	<p>Su objeto de estudio es más amplio que el del Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia. De un lado, se trata de un trabajo de ámbito estatal. De otro lado, en él se consideran organizaciones que no se han considerado en el de Bizkaia como las organizaciones deportivas; hospitales; centros educativos; buena parte de las cooperativas (coop. de integración social, de enseñanza, educacionales y escolares, de consumidores y usuarios, de la vivienda y agrarias); también las mutualidades de previsión social; la Obra Social de las Cajas de Ahorro; algunos centros de enseñanza privada de la Iglesia Católica; las asociaciones de profesionales; y los grupos institucionales orientados a la promoción y defensa de ciertos valores afines creados por partidos políticos o sindicatos.</p> <p>Más allá de la definición, una de las diferencias más significativas entre este trabajo y el que aquí se presenta es su metodología. Las cifras que se ofrecen en este estudio sobre el sector no lucrativo en España se basan en extrapolaciones a partir de indicadores diferentes para cada subsector recogidos de fuentes secundarias como estadísticas sectoriales del INE, memorias institucionales, anuarios, sondeos...</p>

LIBRE BLANC DEL TERCER SECTOR CIVICO-SOCIAL. GENERALITAT DE CATALUNYA

AÑO	2003
DEFINICIÓN	Organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público que no tengan ánimo de lucro y que por tanto, no reparten beneficios, y que sean de titularidad privada. Tienen como objetivo central de su actuación la promoción de las personas, la reducción de las desigualdades socio-económicas y la lucha contra la exclusión social, lo cual se manifiesta en llevar a cabo una serie de actuaciones concretas sobre unos colectivos determinados.
EXCLUSIONES	Parte de la economía social (cooperativas; sociedades anónimas laborales; sociedades agrarias de transformación; empresas mercantiles no financieras controladas por agentes de la economía social; cooperativas de crédito; secciones de crédito de las cooperativas; operativa bancaria de las cajas de ahorro; mutuas de seguros; cooperativas de aseguradoras; mutualidades de previsión social); escuelas, universidades y centros docentes; fundaciones hospitalarias y otros centros de atención sanitaria; organizaciones de inserción laboral (talleres ocupacionales, etc.); organizaciones de promoción de la vivienda; entidades culturales; entidades de autoayuda diseñadas para sectores sociales sin riesgo de exclusión (colegios de profesionales...).
DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS MÁS SIGNIFICATIVAS	<p>El Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia abarca un campo mayor que el catalán, por cuanto el trabajo del Libre Blanc se limita al ámbito de la acción social y no engloba otros como el medio ambiente o la cultura.</p> <p>Ambos trabajos excluyen las entidades dedicadas a la docencia, los centros de salud y una parte similar de la Economía Social pero sin embargo, el Libre Blanc incluye la Obra Social de las Cajas de Ahorro.</p> <p>A pesar de que entre este trabajo y el de Bizkaia existen diferencias con respecto a la definición y objeto de estudio, en cuanto a la metodología puede decirse que ambos trabajos siguen un planteamiento similar para la elaboración del diagnóstico y que las cifras que ofrecen provienen de una consulta directa vía encuesta a una muestra de organizaciones.</p>

EL SECTOR NO LUCRATIVO DE ACCIÓN SOCIAL: DATOS GENERALES Y SITUACIÓN EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO. GOBIERNO VASCO

AÑO	2004
DEFINICIÓN	Entidades organizadas formalmente, privadas, que disfruten de la capacidad de autocontrol institucional, que no repartan beneficios entre las personas propietarias o administradoras, que tengan un marcado grado de participación voluntaria y cuyo objetivo es el servicio y la atención social a personas y comunidades marginadas de facto o en riesgo de serlo.
EXCLUSIONES	Entidades cuya razón institucional está orientada a actividades religiosas; entidades orientadas a la promoción de candidatos/as a ocupar puestos gubernamentales como partidos políticos; organizaciones del ocio o deportivas de índole comercial; mutualidades; buena parte de las cooperativas (todas aquellas que no sean de iniciativa social); asociaciones de profesionales y organizaciones deportivas.
DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS MÁS SIGNIFICATIVAS	<p>Este trabajo se ciñe a una parte de la realidad que trata de estudiar el Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia ya que comprende el ámbito de la acción social pero no abarca otros como el cívico, la cultura, el medio ambiente, la cooperación al desarrollo, etc.</p> <p>Su objeto de estudio abarca un ámbito geográfico mayor que el del Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia, se trata de un trabajo a nivel de toda la CAPV.</p> <p>Este trabajo se basa en el estudio de la Fundación BBV, <i>El sector no lucrativo en España</i> y utiliza criterios similares de definición del sector. Las cifras que se ofrecen se basan en la misma metodología de extrapolación a partir de estimadores provenientes de fuentes secundarias.</p> <p>Los datos analizados se refieren al bienio 2000-2002.</p>

3.4. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Tras concretar una definición se ha visto la necesidad de establecer una clasificación de las organizaciones del Tercer Sector. La literatura sobre el sector contempla diversos planteamientos a este respecto pero, al igual que en el caso de la delimitación conceptual, las coincidencias son relativas.

En primer lugar, el interés por clasificar las organizaciones parte de la necesidad de identificar los estratos o “parcelas” diferentes de las que podría estar compuesto el vasto y heterogéneo conjunto de organizaciones a las que se refiere este trabajo. Se trataría de estratos en los que las organizaciones comparten características comunes entre sí y que a su vez las diferencian de las organizaciones que aun perteneciendo también al Tercer Sector forman parte de otro estrato. Esta necesidad está directamente relacionada con las exigencias de un proyecto de investigación y su diseño muestral, así como con el interés por obtener información diferenciada respecto a determinados estratos.

Así, se ha decidido contemplar tres variables que podrían tener un peso significativo en la configuración de dicha diversidad: **la localización geográfica, la figura jurídica y el ámbito de actividad.**

1. La localización geográfica

Aunque quizá tenga un menor interés en relación a la caracterización de las organizaciones la utilización de este criterio de clasificación resulta interesante de cara a ordenar el conjunto de organizaciones y obtener una visión espacial de su ubicación.

En este sentido, se ha entendido útil tomar en cuenta dos zonificaciones cada una de las cuales se concreta en distintas categorías: la comarcalización utilizada por el Instituto Vasco de Estadística-Eustat y la comarcalización empleada por el Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia.

TABLA 3.4. ZONIFICACIÓN

COMARCAS SEGÚN EUSTAT	
Arratia-Nerbioi	
Durangaldea	
Enkarterri	
Busturialdea	
Bilbo Haundia	
Lea-Artibai	
Uribe-Butroe	

COMARCAS SEGÚN DIPUTACIÓN	
Bilbao	
Eskerraldea-Enkarterriak	
Margen Izquierda	Zona Minera
Barakaldo	Encartaciones
Ibaizabal Nervión	
Durangoaldea	Basauri-Etxebarri-Galdakao
Arratia	Nerbioi
Busturia-Uribe	
Uribe	Mungialde-Txorierrri
Busturialdea	Lea-Artibai

2. La figura jurídica

Se ha considerado este criterio por cuanto puede estar detrás de no pocas diferencias entre organizaciones en lo que respecta a actividad, modalidad de gestión y organización interna y también, porque la distribución del universo en relación a esta variable es ciertamente desequilibrada.

Las categorías consideradas coinciden lógicamente con aquellas figuras jurídicas contempladas en la definición operativa del objeto de estudio.

TABLA 3.5. FIGURA JURÍDICA

FIGURA JURÍDICA
Asociación
Fundación
Sociedad mercantil (empresa de inserción)
Cooperativa (empresa de inserción)
Cooperativa de iniciativa social
Congregaciones religiosas
Otras

3. El ámbito de actividad

Este criterio permite obtener la clasificación más sustancial de todas las consideradas, sobre todo porque la diversidad de ámbitos de actuación es uno de los rasgos definitorios del conjunto de la actividad del Tercer Sector.

Se ha realizado un esfuerzo por establecer categorías excluyentes entre sí, y garantizar una variedad suficiente para representar la heterogeneidad de casos y que, al mismo tiempo, no fuera compleja evitando desplegar en exceso las opciones.

La clasificación de las organizaciones según ámbitos de actuación establecida para el presente proyecto es la siguiente:

TABLA 3.6. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Cooperación Internacional al desarrollo
Cívico
Cultura
Empleo
Acción social
Medio ambiente
Ocio y Tiempo libre
Salud
Derechos Humanos
Otros

A continuación se presentan los aspectos principales que se han tomado en consideración en la reflexión realizada para establecer las diferentes categorías.

El ámbito de actuación no debe confundirse con el tipo de actividad

En un primer momento, se consideró la posibilidad de incluir un ámbito de actuación específico para aquellas organizaciones que *dan apoyo a otras organizaciones del sector* -organizaciones centradas en la promoción, formación, consultoría, investigación, representación, filantropía, etc. y que no realizan intervención directa con colectivos- y diferenciarlas del resto entendiendo que aún cuando su actividad de apoyo o promoción se centra en uno o varios ámbitos concretos su acción no se orienta a la intervención directa.

Sin embargo, por un lado, en la mayor parte de los casos las organizaciones del sector que realizan este tipo de labores suelen llevar a cabo también, otras actividades de intervención directa que tienen un mayor peso que las primeras (y, al menos por el momento, no es frecuente que las organizaciones creen varias figuras jurídicas con el fin de diferenciar su actividad en base a este criterio en cuestión -intervención directa vs. trabajo indirecto-). Por otro lado, aunque existen entidades que no hacen intervención directa en sentido estricto, de algún modo puede considerarse que indirectamente sí están haciéndola a través del trabajo con organizaciones de intervención.

Además, se ha considerado que el hecho de que en cada ámbito convivan entidades con una actividad de carácter distinto puede implicar la necesidad de que los diferentes tipos de actividad -información y orientación, asistencia sanitaria, ayuda a domicilio, formación, atención residencial, investigación, consultoría, denuncia, etc.- sean considerados a la hora de realizar el análisis, pero no tiene porqué implicar la diferenciación de un ámbito en función de este criterio. Con todo, finalmente se ha optado por no incluir un ámbito específico para las *organizaciones que dan apoyo a otras*.

Por la misma razón, aunque en algunos estudios ⁴² la clasificación del Tercer Sector incluye una categoría denominada "*intermediarios filantrópicos*" para aglutinar a las organizaciones cuya misión es la de recolectar y distribuir fondos, en este proyecto de investigación no se ha considerado oportuno que éstas constituyan en sí mismas un ámbito, a fin de respetar la diferenciación entre ámbito de actuación -espacio para la intervención- y tipo de actividad -medio para alcanzar el fin-, así como de garantizar que prevalezca el primero como criterio para la clasificación.

Los principios de exhaustividad y exclusividad

La clasificación pretende cumplir los criterios de exhaustividad y exclusividad garantizando que todas las organizaciones quedan incluidas y que son incluidas en una sola categoría con el fin de posibilitar criterios útiles para organizar el conjunto de las entidades del sector a partir de un número reducido de criterios básicos.

42 RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (Dir.). *El sector no lucrativo en España*. Fundación BBV, Bilbao, 2000.

Ahora bien, dado que otro rasgo característico de buena parte de las entidades del sector es la diversidad de sus ámbitos de actividad, clasificar las organizaciones en base a este criterio requiere de un ejercicio de *identificación de aquella actividad central o de mayor significatividad* de aquellas organizaciones que actúan en más de un ámbito.

A pesar de que es frecuente pensar que las entidades que no realizan intervención directa carecen de ámbito, se ha entendido oportuno ubicarlas en aquel ámbito que realmente conocen o al que pertenecen las organizaciones que aspiran a promover. De esta forma los casos en los que resulta imposible llevar a cabo dicho ejercicio coinciden únicamente con aquellos en los que la organización tiene un carácter indiscutiblemente transversal, es decir, sin vinculación especial a ninguno de los ámbitos -y esta situación se ha resuelto asignándoles el ámbito “otros” como sinónimo de “ninguno de los anteriores”-.

El contenido de la actuación

En los casos en los que a la hora de asignar uno u otro ámbito a cada organización surgen dudas se ha tomado siempre en consideración *el contenido de su actuación* y ningún otro criterio como por ejemplo, el colectivo al que se dirige la organización.

En el ámbito de acción social es en el que más dudas de este tipo se plantean dado que muchas organizaciones se constituyen con el fin de mejorar las condiciones de vida en general de un determinado colectivo en situación de vulnerabilidad, discriminación, riesgo, dependencia, exclusión o desprotección.

Con el fin de respetar el carácter específico de aquellas organizaciones que centran su atención a dichos colectivos en ámbitos concretos como el empleo, la salud, el tiempo libre, etc., en estos casos cada organización ha sido considerada en el ámbito específico correspondiente. Sin embargo, con cierta frecuencia el carácter integral de la intervención de las organizaciones no permite identificar uno como principal y en tales casos las organizaciones han sido consideradas en el ámbito de acción social -aun cuando las organizaciones llevan a cabo también actividades relacionadas con el empleo, la salud, etc.

Subdivisión del ámbito de cultura

Por último, más allá de la clasificación principal expuesta y considerada con carácter general para el análisis, tras el trabajo de campo se ha decidido establecer una subdivisión del ámbito de cultura por ser considerado uno de los ámbitos cuya heterogeneidad puede causar una mayor distorsión a la hora de explotar algunos datos -dado el gran volumen de organizaciones que comprende-, pero puede también ser controlada en cierta medida.

El trabajo de campo ha permitido constatar que en el ámbito de la cultura, como en el resto, conviven organizaciones de muy diverso tipo pero en él se diferencian con mayor claridad que en ningún otro dos grandes grupos a partir de la interpretación más o menos estricta del criterio que establece *que las organizaciones del Tercer Sector son organizaciones cuya finalidad se orienta a la mejora del entorno social*.

Se trata de un ámbito donde se concentra un numeroso grupo de entidades que aunque persiguen fines que van más allá de los que coinciden únicamente con los de sus miembros, en ellos no se encuentra de forma explícita la intención transformadora. Es decir, son organizaciones que pueden facilitar la cohesión social, ser cauce de participación social y en suma “mejorar” la sociedad pero en cierto modo se diferencian del resto de organizaciones por carecer de “intencionalidad” al hacerlo. Este grupo de entidades coincide en buena parte con organizaciones de tipo artístico -danza, música, teatro, pintura...-.

Sea como fuere, unas y otras son organizaciones que encajan con la definición planteada y modo de entender la intervención social en sentido amplio de modo que con la subdivisión entre organizaciones culturales y organizaciones artístico-culturales no se pretende incluir nuevos criterios para la clasificación ni constituir un nuevo ámbito. Se trata de una diferenciación de carácter operativo que ha permitido segregar ciertos datos procurando una mayor calidad en el análisis.

A continuación se ofrece un mayor detalle del tipo de organizaciones atribuidas a cada ámbito:

TABLA 3.7. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Cooperación Internacional al Desarrollo	Organizaciones que trabajan en cooperación internacional al desarrollo con países del Sur (ONGD) ...
Cívico	Asociaciones de mujeres, de amas de casa, de vecinos y vecinas, de gays y lesbianas, de personas paradas, de personas jubiladas, del pueblo gitano, de personas inmigrantes, de personas viudas, de personas separadas, perros guía, de familias, de reivindicaciones sociales, iniciativas ciudadanas ...
Cultura	Sociocultural: casas regionales, euskara, estudios, arqueología, cineclubs... Artísticocultural: Danza, música, teatro, pintura, literatura, cine ...
Empleo	Empleo, empresas de inserción...
Acción Social	Intervención, promoción de o ayuda a distintos colectivos, discapacidad (se incluyen lesionados medulares, daño cerebral, autismo, etc.), exclusión ... (no se centra en ninguno del resto de ámbitos concretos sino que es una intervención de carácter más integral).
Medio Ambiente	Medio ambiente, desarrollo local o rural ...
Ocio y Tiempo Libre	Juveniles, de tiempo libre, rol ...
Salud	Salud (alzheimer, vih, artritis...), relacionadas con enfermedades raras, relacionadas con adicciones (droga, alcohol...), donantes, módulos/institutos de terapias ...
Derechos Humanos	Defensa y promoción de los derechos humanos.
Otros	Ninguno de los anteriores. Es transversal a los ámbitos y no destaca ninguno sobre el resto en su actividad. En ocasiones, su actividad puede ser dar cobertura a otras organizaciones con independencia del ámbito. Voluntariado, banca ética, intermediarios filantrópicos...

4. EL TERCER SECTOR DE BIZKAIA: CIFRAS GLOBALES

Este capítulo guarda una relación directa con uno de los objetivos del presente trabajo, el relativo a la identificación del conjunto de organizaciones que forman actualmente el Tercer Sector de Bizkaia, de acuerdo con la definición planteada.

Con arreglo a la información recogida a lo largo de este trabajo, el número de organizaciones que componen actualmente el Tercer Sector de Bizkaia ronda las 5.325⁴³. A continuación se ofrece información detallada sobre la distribución del conjunto de organizaciones del sector en base a aquellas variables identificadas como esenciales en su configuración. Se ofrece información clasificada por **figura jurídica, ámbito de actuación, localización geográfica y tamaño de las organizaciones**.

Además, se recogen en este capítulo algunas macrocifras interesantes con las que se pretende ofrecer una visión cuantitativa general sobre las dimensiones del sector, cifras relativas al número de personas voluntarias que aglutina, número de trabajadores y trabajadoras remuneradas implicadas, número de personas usuarias de los programas y servicios de sus organizaciones y volumen económico que supone el conjunto de su actividad.

4.1. LA FIGURA JURÍDICA DE LAS ORGANIZACIONES

TABLA 4.1. DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO SEGÚN FIGURA JURÍDICA. ABSOLUTOS Y PORCENTAJES

FIGURA JURÍDICA	UNIVERSO final	UNIVERSO final %
Asociación	5.083	95,94
Fundación	164	3,10
Sociedad mercantil o cooperativa empresa de inserción	22	0,42
Cooperativa de iniciativa social	11	0,21
Congregaciones religiosas	17	0,32
Otras	1	0,02
Total conocido	5.298	100
Duda ns/nc	27	
TOTAL	5.325	

La figura jurídica mayoritaria entre las organizaciones del Tercer Sector es la asociación. Las fundaciones representan aproximadamente un 3% del total. El resto de figuras jurídicas como las cooperativas de iniciativa social, congregaciones religiosas, etc. tienen un peso menor sobre el conjunto.

⁴³ Las cifras expuestas en este apartado se basan, por tanto, en un universo final de 5.325 organizaciones que puede calificarse como un universo probable en un escenario positivo.

4.2. EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

TABLA 4.2. DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN⁴⁴. ABSOLUTOS Y PORCENTAJES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	UNIVERSO final	UNIVERSO final %
Cooperación internacional al desarrollo	201	3,81
Cívico	958	18,16
Cultura	1.304	24,73
Artístico cultural	976	18,51
Empleo	91	1,73
Acción social	542	10,28
Medio ambiente	249	4,72
Ocio y tiempo libre	609	11,55
Salud	253	4,80
DDHH	67	1,27
Otros	24	0,46
Total conocido	5.274	100
Duda ns/nc	51	-
TOTAL	5.325	-

Las organizaciones circunscritas al ámbito de la cultura (43%)⁴⁵ son mayoría, si bien la actividad de cerca de cuatro de cada diez de ellas está relacionada con el arte y se corresponde con organizaciones de cierto carácter mutualista⁴⁶. El siguiente grupo más numeroso es el de las organizaciones cívicas (18%) y por encima del 10% de representación también están las organizaciones de tiempo libre (12%) y las de acción social (10%).

Si se observa la relación entre la figura jurídica y el ámbito de actuación, se constata la existencia de algunos ámbitos casi puramente asociativos como el tiempo libre o el cívico, hecho que puede explicarse en gran medida a partir de la definición de su misión. En algunos de los ámbitos hay una mayor diversificación de figuras. La presencia de organizaciones con una figura jurídica distinta a la de asociación es mayor en los ámbitos de empleo, cooperación internacional al desarrollo y acción social.

44 Puede consultarse una descripción más detallada de cada ámbito en el apartado 2.4 Clasificación de las organizaciones del Tercer Sector.

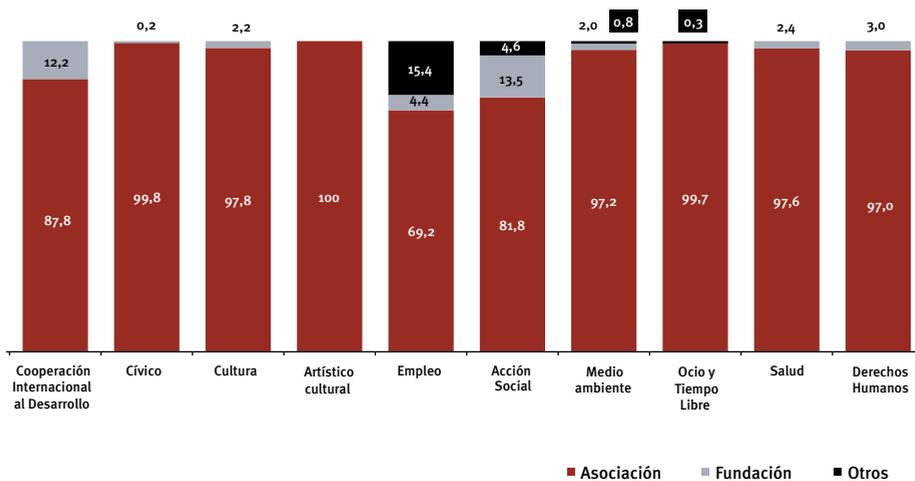
45 Este dato debe considerarse con precaución puesto que se estima que el ámbito de cultura puede ser uno de los ámbitos que puede albergar mayor número de organizaciones sin actividad no detectadas.

46 El ámbito de cultura se ha subdividido en dos subámbitos a partir de una interpretación más o menos estricta del criterio de mejora de la sociedad y del carácter social. Se ha llevado a cabo un ejercicio de identificación de las organizaciones de carácter más cerrado o mutualista, entre cuyos fines no se encuentra de forma explícita la intención transformadora, y que coinciden en buena parte con organizaciones de tipo artístico (son organizaciones que facilitan la cohesión social, son cauce de participación social y en suma "mejoran" la sociedad pero en cierto modo puede ponerse en duda que tengan la "intencionalidad" de hacerlo).

TABLA 4.3. PRESENCIA DE ASOCIACIONES SEGÚN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Asociación %
Cooperación internacional al desarrollo	87,76
Cívico	99,79
Cultura	97,77
Artístico cultural	100
Empleo	69,23
Acción social	81,82
Medio ambiente	97,17
Ocio y tiempo libre	99,67
Salud	97,63
DDHH	97,01
Otros	95,83

GRÁFICO 4.1. FIGURA JURÍDICA SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES



Se observa que una mayor proporción de fundaciones y otras figuras jurídicas distintas a la de asociación entre los ámbitos de empleo, acción social y medio ambiente.

4.3. LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS ORGANIZACIONES

TABLA 4.4. DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO SEGÚN LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.
ABSOLUTOS, PORCENTAJES Y RATIOS POR CADA 1.000 HABITANTES⁴⁷

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		Organizaciones	%	Habitantes	Org./1.000habit.
VERSIÓN DE COMARCAS EUSTAT	Arratia-Nerbioi	159	2,99	22.341	7,1
	Durangaldea	431	8,09	94.491	4,6
	Enkarterri	165	3,10	30.500	5,4
	Busturialdea	251	4,71	69.329	3,6
	Bilbo Haundia	4.024	75,57	867.777	4,6
	Lea-Artibai	116	2,18	26.105	4,4
	Uribe-Butroe	179	3,36	50.628	3,5
	Total	5.325	100	1.136.852	4,7

VERSIÓN DE COMARCAS DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA	Bilbao	2.201	41,33	351.179	6,3
	Margen Izquierda	363	6,82	124.792	2,9
	Barakaldo	285	5,35	96.446	3,0
	Zona Minera	202	3,79	38.727	5,2
	Encartaciones	184	3,46	33.308	5,5
	Durangaldea	359	6,74	74.551	4,8
	Arratia	159	2,99	29.804	5,3
	Basauri-Etxebarri-Galdakao	278	5,22	80.464	3,5
	Nerbioi	135	2,54	26.366	5,1
	Uribe	592	11,12	167.397	3,5
	Busturialdea	242	4,54	43.660	5,5
	Mungialde-Txorierrri	199	3,74	42.703	4,7
	Lea-Artibai	126	2,37	27.455	4,6
	Total	5.325	100	1.136.852	4,7

Tres de cada cuatro organizaciones se localizan (es decir, tienen su sede central o una delegación) en la comarca del Gran Bilbao, y más concretamente el 41% se localiza en Bilbao.

⁴⁷ En el apartado 13.3 Distribución del universo final y muestra final ideal y efectiva o real del anexo, se puede consultar un listado con los datos a nivel municipal. Los datos de población son de 2006.

FIGURA 4.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. MUNICIPIOS

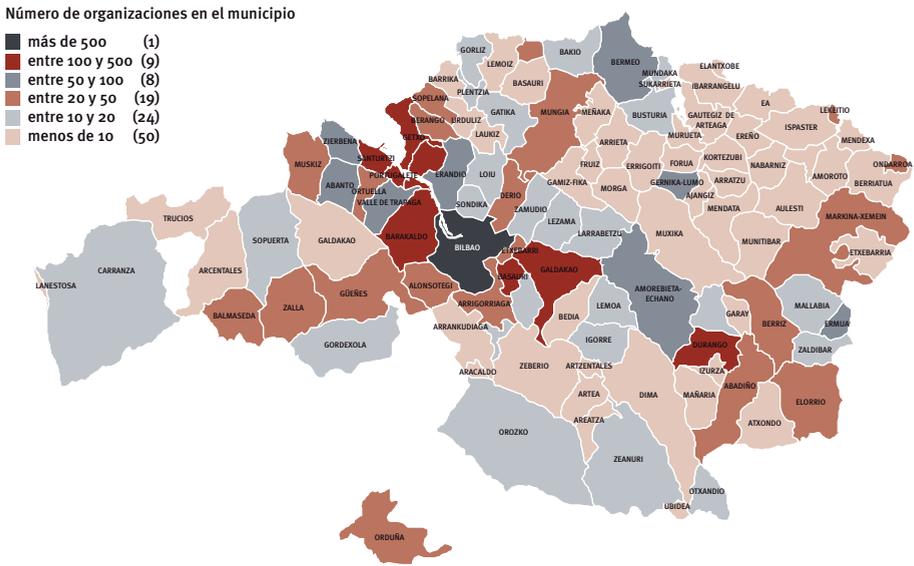
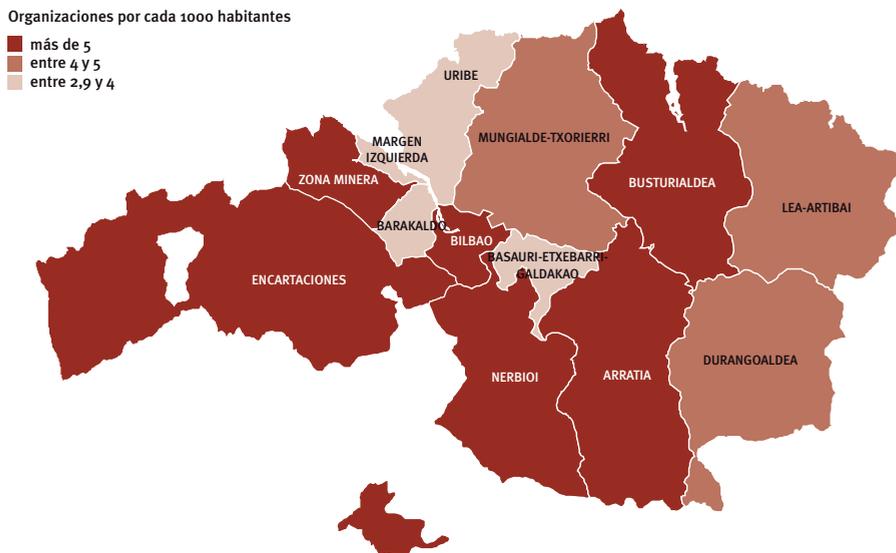


FIGURA 4.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. COMARCAS EUSTAT



FIGURA 4.3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. COMARCAS DFB



Hay una mayor concentración de organizaciones localizadas en la comarca del Gran Bilbao. Esta concentración sucede sobre todo en los ámbitos de empleo, cooperación internacional al desarrollo, acción social, salud y derechos humanos.

TABLA 4.5. CONCENTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EN EL GRAN BILBAO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Gran Bilbao %
Cooperación internacional al desarrollo	88,06
Cívico	71,40
Cultura	73,08
Artístico cultural	69,06
Empleo	89,01
Acción social	87,08
Medio ambiente	70,28
Ocio y tiempo libre	78,49
Salud	86,96
DDHH	85,07
Otros	100

4.4. ORGANIZACIONES DE GRAN TAMAÑO

Aunque en apartados posteriores se realizará un análisis más pormenorizado del tamaño de las organizaciones, en éste apartado se trata de identificar organizaciones cuyo volumen económico presupuestario se aparta ampliamente de la media⁴⁸.

Se han considerado organizaciones de gran tamaño aquellas cuyo volumen económico de presupuesto se estima mayor que 1.000.000€. De acuerdo con el trabajo de identificación llevado a cabo y ya descrito en el apartado de metodología, entre las organizaciones del sector sólo un reducido número contaría con un presupuesto mayor al millón de euros (2%). Este tipo de organizaciones de gran volumen, se circunscriben sobre todo a los ámbitos de acción social, cooperación internacional al desarrollo, empleo y medio ambiente.

TABLA 4.6. PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES DE GRAN TAMAÑO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. ABSOLUTOS Y PORCENTAJES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Organizaciones	Grandes	Grandes %
Cooperación internacional al desarrollo	201	17	8,46
Cívico	958	0	0,00
Cultura	1.304	0	0,00
Artístico cultural	976	2	0,20
Empleo	91	7	7,69
Acción social	542	80	14,76
Medio ambiente	249	15	6,02
Ocio y tiempo libre	609	2	0,33
Salud	253	5	1,98
DDHH	67	2	2,99
Otros	24	0	0,00
Total conocido	5.274	130	2,46

En general, entre las organizaciones grandes la representación de las asociaciones (59%) es inferior a la media (95%), lo que significa que prevalecen el resto de figuras jurídicas (fundaciones, etc.). Ahora bien, en los ámbitos de actuación en los que prácticamente sólo hay asociaciones, lógicamente, las organizaciones de gran tamaño son también asociaciones.

48 Esta clasificación surge de la necesidad de contar con una variable que permitiera minimizar distorsiones en la estimación de las macrocifras.

TABLA 4.7. PROPORCIÓN DE ASOCIACIONES EN LAS ORGANIZACIONES DE GRAN TAMAÑO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Asociación %
Cooperación internacional al desarrollo	58,82
Cívico	0,00
Cultura	0,00
Artístico cultural	100
Empleo	42,86
Acción social	52,50
Medio ambiente	80,00
Ocio y tiempo libre	100
Salud	80,00
DDHH	100
Otros	0,00
Total	59,23

4.5. APROXIMACIÓN A LAS MACROCIFRAS ⁴⁹

Como se ha dicho, bajo la perspectiva de un escenario optimista cabe hablar en el año 2006 de cerca de 5.300 organizaciones que forman el Tercer Sector de Bizkaia. Un sector que podría estar aglutinando a cerca de 168.000 personas, entre personal voluntario y personal remunerado. Concretamente estaría dando empleo a unas 20.000 personas y casi 150.000 personas participarían en sus organizaciones de forma altruista. Se estima que el conjunto de su actividad podría movilizar cerca de 500 millones de euros al año, lo que supone un 1,58% del PIB de Bizkaia.

TABLA 4.8. CIFRAS ESTIMADAS PARA EL CONJUNTO DEL UNIVERSO. PERSONAS VOLUNTARIAS, PERSONAL REMUNERADO, PERSONAS USUARIAS Y VOLUMEN ECONÓMICO. ABSOLUTOS.

NÚMERO DE ORGANIZACIONES	5.325	Organizaciones
NÚMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS	147.977	Personas
NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS	19.940	Personas
VOLUMEN ECONÓMICO	490.000.140	Euros/anuales

⁴⁹ Se ha realizado una aproximación a las macrocifras del sector a partir de estimaciones basadas en la información recogida a través de la muestra, más concretamente a través de extrapolaciones **parciales** de los datos en base a ámbito de actuación, figura jurídica y tamaño. Para mayor detalle puede consultarse el apartado de metodología y el anexo.

5. ACTIVIDAD

Con el presente capítulo se trata de realizar un acercamiento a las características principales de la actividad de las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia: qué hacen, a quién se dirigen y cuánta experiencia tienen⁵⁰.

5.1. COLECTIVO DESTINATARIO

El Tercer Sector aglutina a organizaciones que atienden a colectivos muy diversos, la mayoría que afrontan situaciones de pobreza, enfermedad, exclusión, dependencia, desprotección o vulnerabilidad: personas desempleadas, enfermas, con problemas de drogodependencia, en situación de emergencia, en situación de pobreza, transeúntes, que ejercen la prostitución, reclusas, población de países en vías de desarrollo, gays y lesbianas, inmigrantes, personas menores de edad; jóvenes, mayores, personas que pertenecen a minorías étnicas, mujeres maltratadas y mujeres en general, personas con discapacidad.

El tercer sector, hoy por hoy, se estructura en parte a partir de la atención a colectivos o situaciones específicas. Pero la actividad de las organizaciones se dirige también a familias, vecinos y vecinas y, en gran medida, a la población en general..., e incluso, en el caso de las entidades que ofrecen apoyo a entidades de intervención directa, a voluntariado, profesionales...

La cantidad de colectivos distintos atendidos entre todas ellas es reflejo sin duda de la diversificación de la actividad del sector.

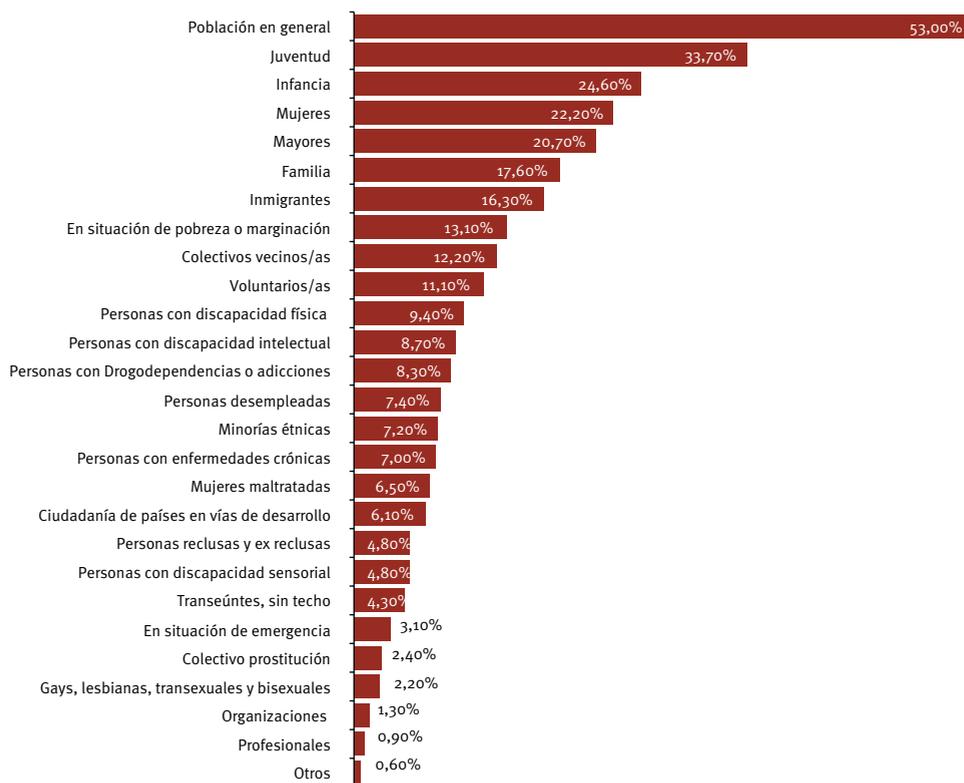
TABLA 5.1. RELEVANCIA DE CADA COLECTIVO EN EL CONJUNTO DE LA ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Población en general (17,1%)	Voluntarios/as (3,59%)	Personas con discapacidad sensorial (1,55%)
Juventud (10,88%)	Personas con discapacidad física (3,05%)	Personas reclusas y ex reclusas (1,55%)
Infancia (7,95%)	Personas con discapacidad intelectual (2,81%)	Transeúntes, sin techo (1,37%)
Mujeres (7,17%)	Personas con drogodependencias (2,69%)	En situación de emergencia (1,02%)
Mayores (6,69%)	Personas desempleadas (2,39%)	Colectivo prostitución (0,78%)
Familia (5,68%)	Personas con enfermedades crónicas (2,27%)	Gays, lesbianas, transexuales, bisexuales (0,72%)
Inmigrantes (5,26%)	Mujeres maltratadas (2,09%)	Organizaciones (0,42%)
En situación de pobreza o marg. (4,24%)	Ciud. De países en vías de desarrollo (1,97%)	Profesionales-educadores (0,30%)
Colectivos vecinos/as (3,95%)		Otros (0,18%)

⁵⁰ Como ha quedado expuesto en el apartado de metodología, los datos que se recogen en éste y posteriores capítulos se basan en la información recogida a través de la muestra, cuya distribución es similar pero no exacta a la del universo que se expone en el capítulo anterior. Pueden consultarse las tablas de muestra ideal y real en el anexo.

Con la información recogida sobre los distintos colectivos a los que va dirigida la acción de las organizaciones, se ha constatado que dicha actividad se centra en la atención a los siguientes colectivos: juventud, infancia, personas con discapacidad, mujeres, mayores, familia e inmigrantes. Todos ellos representan por lo menos en torno a un 5% de la actividad total (hay que recordar que la actividad está muy diversificada) y son atendidos por al menos un 15% de las organizaciones.

GRÁFICO 5.1. PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE SE DIRIGEN A CADA UNO DE LOS COLECTIVOS



Un 53% de las organizaciones dirige su actividad o una parte de ella a la población en general pero más de la mitad de ellas (52%) cuenta también con actividad dirigida a algún colectivo específico, que en la mayoría de los casos resulta ser un colectivo especialmente vulnerable. Esto significa que tres de cada cuatro organizaciones tiene por objeto o al menos parte de su actividad a alguno de los colectivos mencionados.

Más concretamente, la actividad o parte de la actividad del 34% y el 27% de las organizaciones se dirige a jóvenes y menores respectivamente; casi un 23% de organizaciones cuenta con actividades o servicios dirigidos a personas con discapacidad (discapacidad física 9,4%, intelectual 8,7% y sensorial 4,8%); un 21% de entidades atiende al colectivo de personas mayores; el 18% tiene por destinatarias a las familias; y un 16% atiende actualmente a personas inmigrantes.

Un 48% de organizaciones dirige su actuación a la atención de un solo colectivo, mientras que la actividad del 52% restante tiene por objeto más de un colectivo distinto.

Los porcentajes más altos se corresponden en buena medida con los de aquellos colectivos que representan también un mayor peso en el conjunto de la población. Cabe destacar, sin embargo, la baja proporción de entidades cuya actividad se orienta hacia la atención de algunos colectivos en situación de exclusión como son: las personas que ejercen la prostitución, las personas presas y los y las transeúntes.

5.2. ACTIVIDADES

Los datos sobre el tipo de actividades o servicios ofrecidos por las organizaciones también indican una variedad importante. Desde la información y orientación a la atención residencial, pasando por la investigación, la denuncia, la asistencia sanitaria y un largo etcétera.

Entre el conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones del sector destacan por encima de ninguna otra, aquellas relacionadas con el ocio y tiempo libre. Más de la mitad de las organizaciones del sector, el 54%, cuenta con actividades de este tipo. Muy de cerca le siguen aquellas orientadas a dar información y orientación, un servicio que actualmente oferta un 43% de las organizaciones de Bizkaia.

Las actividades vinculadas con la formación también tienen un peso significativo en el conjunto de actividades ofertadas desde el sector. Un 35% de sus organizaciones incluye la formación en su oferta. Aquellas que persiguen la sensibilización de la opinión pública con sus acciones principales son más del 32% del total de organizaciones, a las que pudiera sumarse el 14% de organizaciones que señalan realizar actividades que tienen por fin la denuncia y el 11% que realizan actividades de defensa de intereses.

TABLA 5.2. ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

ACTIVIDADES	Distribución de la actividad %	Organizaciones %
Ocio y tiempo Libre	11,33	53,61
Información y orientación	9,12	43,16
Difusión cultural	7,39	34,98
Formación	7,35	34,79
Sensibilización de la opinión pública	6,87	32,51
Organización de eventos	5,38	25,48
Educación	5,22	24,71
Creación cultural	4,58	21,67
Apoyo mutuo	4,26	20,15
Folklore e identidad	3,73	17,68
Asistencia psicosocial	3,61	17,11
Asesoramiento jurídico	3,25	15,4
Protección cultural	3,21	15,21
Denuncia	2,97	14,07
Inserción socio- laboral	2,73	12,93
Conservación del medio ambiente	2,37	11,22
Defensa de intereses	2,37	11,22
Investigación	2,09	9,89
Conservación del patrimonio	1,81	8,56
Atención residencial	1,57	7,41
Asistencia sanitaria	1,45	6,84
Proyectos de infraestructuras	1,2	5,7
Alimentación	0,92	4,37
Atención diurna o centros de día	0,92	4,37
Ayuda/subvenciones a organizaciones no lucrativas	0,88	4,18
Comercio justo	0,64	3,04
Ayuda a domicilio	0,56	2,66
Prestaciones económicas	0,56	2,66
Emergencias	0,48	2,28
Apadrinamientos	0,44	2,09
Acogida, adopciones...	0,28	1,33
Otras	0,28	1,33
Consultoría y asesoramiento	0,16	0,76
	100	

La difusión cultural también es una de las actividades más frecuentes en la oferta general. El 35% de las organizaciones del sector dedica al menos una parte de su actividad a ello, si bien hay que tener en cuenta el mayor peso de las organizaciones culturales en el conjunto de organizaciones del sector.

Si se tienen en cuenta aquellos tipos de actividades que son transversales con respecto a los colectivos destinatarios y los ámbitos de actuación (información y orientación, formación, sensibilización de la opinión pública, organización de eventos, apoyo mutuo, asesoramiento jurídico, denuncia, defensa de intereses, investigación...) se observa que son la investigación, la denuncia y el asesoramiento jurídico los que en menor medida se están llevando a cabo.

TABLA 5.3. ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON CADA TIPO DE ACTIVIDAD

	Cooperación internacional al desarrollo	Cívico	Cultura	Empleo	Acción social	Medio ambiente	Ocio y tiempo libre	Salud	DD. HH.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Acogida. Adopciones...	12,5	0,0	1,3	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Apadrinamientos	16,7	1,7	1,3	0,0	2,2	0,0	1,4	0,0	0,0
Apoyo mutuo	16,7	24,3	7,5	14,3	30,0	5,6	12,9	59,5	11,1
Asesoramiento jurídico y legal	8,3	22,6	1,9	21,4	34,4	5,6	1,4	27,0	33,3
Asistencia psicosocial	16,7	11,3	0,6	35,7	47,8	0,0	4,3	56,8	0,0
Asistencia sanitaria	20,8	4,3	0,6	7,1	13,3	0,0	0,0	32,4	0,0
Atención diurna o Centros de Día	8,3	0,9	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	5,4	0,0
Atención residencial	8,3	2,6	0,6	7,1	28,9	0,0	4,3	8,1	0,0
Ayuda a domicilio	0,0	1,7	0,0	0,0	7,8	0,0	1,4	10,8	0,0
Ayuda/Subvenciones a ONL	8,3	7,0	1,9	0,0	4,4	0,0	2,9	8,1	0,0
Comercio justo	8,3	1,7	1,3	0,0	3,3	11,1	7,1	0,0	0,0
Conservación de medioambiente	29,2	13,9	5,6	7,1	0,0	100	10,0	0,0	11,1
Conservación del patrimonio	0,0	15,7	10,6	0,0	0,0	38,9	2,9	0,0	11,1
Consultoría y asesoramiento	4,2	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Creación cultural	8,3	20,9	46,9	0,0	5,6	0,0	10,0	0,0	11,1
Defensa de intereses	16,7	25,2	2,5	14,3	12,2	5,6	0,0	10,8	44,4

Denuncia	20,8	27,0	6,9	14,3	6,7	22,2	5,7	10,8	66,7
Difusión cultural	8,3	26,1	75,0	0,0	17,8	22,2	14,3	2,7	11,1
Educación	54,2	13,0	16,3	0,0	32,2	33,3	48,6	8,1	33,3
Emergencias	25,0	0,0	0,0	0,0	3,3	11,1	0,0	2,7	0,0
Folklore e identidad	16,7	13,0	36,3	0,0	2,2	0,0	20,0	0,0	0,0
Formación	41,7	22,6	30,0	64,3	53,3	22,2	35,7	27,0	22,2
Información y orientación	54,2	46,1	18,8	64,3	65,6	50,0	25,7	81,1	44,4
Inserción socio- laboral	12,5	7,8	3,1	71,4	36,7	5,6	7,1	2,7	11,1
Investigación	16,7	1,7	10,6	7,1	14,4	27,8	1,4	16,2	22,2
Ocio y tiempo Libre	33,3	56,5	48,1	14,3	51,1	44,4	88,6	35,1	0,0
Organización de eventos	20,8	33,9	35,6	7,1	13,3	16,7	17,1	10,8	11,1
Otras	8,3	0,9	0,6	0,0	1,1	0,0	1,4	0,0	0,0
Prestaciones económicas (individuales, becas...)	8,3	0,0	1,9	0,0	7,8	5,6	0,0	0,0	11,1
Protección cultural	0,0	7,8	38,1	0,0	4,4	5,6	7,1	0,0	0,0
Proyectos de infraestructuras	58,3	9,6	1,3	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Sensibilización de la opinión pública	83,3	32,2	13,8	21,4	43,3	61,1	15,7	54,1	66,7
Alimentación	12,5	0,9	0,6	7,1	14,4	0,0	1,4	8,1	0,0

Desagregar la información por ámbitos de actuación permite advertir las siguientes especificidades:

- En el ámbito de cooperación internacional al desarrollo predominan las organizaciones dedicadas a la sensibilización de la opinión pública, proyectos de infraestructuras, educación, información y orientación y ocio y tiempo libre.
- Entre las organizaciones del ámbito cívico es especialmente frecuente la actividad relacionada con el ocio y tiempo libre, información y orientación, organización de eventos, sensibilización de la opinión pública y denuncia.
- En el ámbito de cultura prevalece la difusión cultural, seguido del ocio y tiempo libre, la creación cultural, el folklore e identidad y la organización de eventos.
- Entre las organizaciones del ámbito de empleo la actividad gira en torno a la inserción socio-laboral, la información y orientación, la formación, la asistencia psicosocial, el asesoramiento jurídico y legal y la sensibilización.
- En acción social son mayoritarias las actuaciones relacionadas con la información y orientación, la formación, el ocio y tiempo libre, la asistencia psicosocial y la sensibilización.

- Todas las organizaciones identificadas dentro del ámbito del medio ambiente afirman realizar acciones relacionadas con la conservación del medio ambiente. Además, son frecuentes las acciones relacionadas con la sensibilización, la información y orientación, el ocio y tiempo libre y la investigación.
- Las organizaciones del ámbito del ocio y tiempo libre orientan, como es obvio, la mayor parte de su actividad a desarrollar actividades de ocio pero además, un número significativo de organizaciones de este ámbito realiza actividades educativas, formativas, de información y orientación, e incluso relacionadas con el folklore y la identidad.
- Entre las de salud son frecuentes las organizaciones que ofertan información y orientación, programas de apoyo mutuo y asistencia psicosocial, y también, las que realizan actividades encaminadas a la sensibilización o relacionadas con el ocio y tiempo libre.
- Las organizaciones clasificadas como de derechos humanos orientan su actividad principalmente a la sensibilización, la denuncia, la defensa de intereses, la información y orientación, la educación y el asesoramiento jurídico y legal.

Parece relevante el hecho de que determinadas actividades tengan un carácter transversal a los diferentes ámbitos en los que desarrollan su actuación las organizaciones del Tercer Sector. Cabría afirmar que el Tercer Sector está realizando una función de cohesión social (información, orientación, asesoramiento, ayuda mutua, formación, alternativas de ocio, sensibilización...). Y que, en ámbitos como la acción social, estas actividades tengan mayor peso que la prestación de servicios (atención residencial, atención de día, ayuda a domicilio...) si consideramos el conjunto de actividades que realizan las organizaciones.

Esta función de apoyo y cohesión social, junto a las orientadas a la transformación de comportamientos y estructuras (sensibilización, denuncia, promoción de derechos...), son funciones tradicionales aunque no necesariamente exclusivas de las organizaciones que junto con otras funciones, como la prestación de servicios, caracterizan la contribución social del Tercer Sector. Una contribución social, como se verá, principalmente sostenida por mujeres.

5.3. PERSONAS USUARIAS Y PERSONAS PARTICIPANTES

Se ha entendido por personas usuarias aquel colectivo que efectivamente utiliza los servicios de las organizaciones y cuya presencia tiene un carácter relativamente regular, entendiendo este concepto como una cifra cuantificable de la que la organización lleva un registro. Se han distinguido las personas usuarias de las personas participantes que serían aquellas que toman parte en las distintas actividades puestas en marcha por la organización a lo largo del año, que pueden ser ocasionales y de muy diversa índole (conferencias, comidas populares, seminarios, exposiciones...) de modo que la cifra solicitada tiene un carácter más aproximado.

Además, y a tenor de las respuestas recogidas, debe considerarse que el concepto de persona usuaria al que se hace referencia con los datos que aquí se recogen se refiere al conjunto de personas que tienen algún tipo de contacto, cuantificable o registrable, como usuarias de la organización y que en algunos casos (15,2%) coincide incluso con el conjunto de personas socias (organizaciones del ámbito cívico, por ejemplo).

Las organizaciones cuentan con una media de unas 920 personas usuarias, si bien entre aquellas organizaciones que cuentan con más de 1.000 usuarios y usuarias se llegan a alcanzar cifras realmente altas (5.000, 9.850, 19.425, 24.532, etc.) que favorecen la distorsión de la media.

De la totalidad de organizaciones que cuentan con personas usuarias cerca de un 28% tiene menos de 50 y un 20% tiene más de 500. Un 33% de organizaciones tiene entre 100 y 500 personas usuarias y un 19% entre 50 y 100.

GRÁFICO 5.2. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN NÚMERO DE PERSONAS USUARIAS

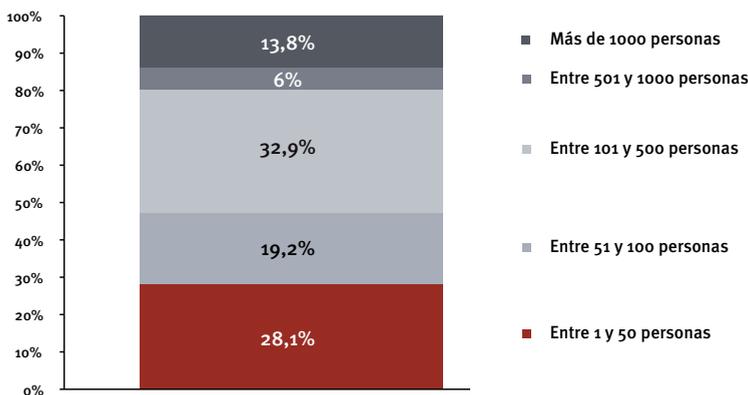


TABLA 5.4. PERSONAS USUARIAS EN EL ÚLTIMO AÑO. GENERAL Y SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA ⁵¹

	Media	Moda	Mínimo	Máximo	Desviación típica
GENERAL	923,12	20	3	80.000	4.849,13
Cooperación int. al desarrollo	2.788,73	8	8	19.425	5.895,54
Cívico	325	150	11	3.000	468,881
Cultura	1.465,5	60	3	80.000	8.966,442
Empleo	318,8	7	7	2.390	318,82
Acción social	849,4	20	7	11.735	1.779,35
Medio ambiente	308,8	9	4	2.550	789,92
Ocio y tiempo libre	591,4	50	10	9.850	1.635,587
Salud	1.555,42	16	16	24.532	4.819,345
<i>Derechos humanos</i>	1.045,3	20	20	3.000	1.693,471
Otros	100	100	100	100	

⁵¹ Puede considerarse que la cifra relativa al ámbito de la cooperación al desarrollo adolece de cierta distorsión en cuanto que algunas de las organizaciones que han ofrecido el dato han podido considerar como personas usuarias a los y las destinatarios de su acción en proyectos en países del Sur.

Las mujeres, con un 58% del total, son mayoría entre las personas usuarias del conjunto de organizaciones.

GRÁFICO 5.3. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS SEGÚN SEXO

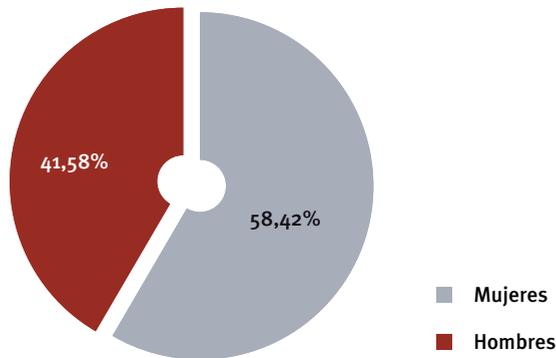
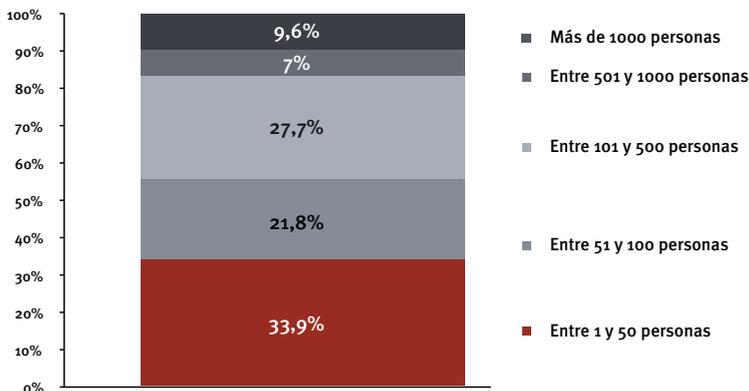


GRÁFICO 5.4. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN NÚMERO DE PERSONAS PARTICIPANTES



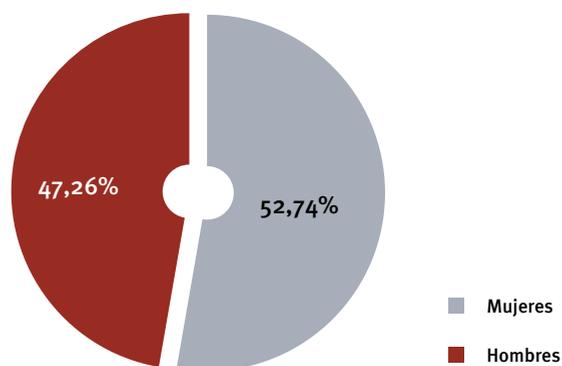
La distribución de las organizaciones a partir del volumen de personas participantes que tienen es muy parecida a la observada en el caso de personas usuarias, si bien la cifra media en este caso es considerablemente mayor: 4.028 personas. Al igual que sucede con las personas usuarias, la media total de participantes se ve condicionada en buena medida por las grandes cifras de unas pocas organizaciones que declaran contar con 10.000, 18.000, 300.000 e incluso 500.000 personas participando en sus actividades.

TABLA 5.5. PERSONAS PARTICIPANTES EN EL ÚLTIMO AÑO. GENERAL Y SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA ⁵²

	Media	Moda	Mínimo	Máximo	Desviación típica
GENERAL	4.028,20	60	1	500.000	36.081,24
Cooperación int. al desarrollo	47.810,09	450	46	500.000	150.088,20
Cívico	222,85	60	10	1.700	326,569
Cultura	5.250,21	20	1	300.000	24.083,283
Empleo	2.375,50	4	4	18.540	6.531,825
Acción Social	927,31	70	6	17.000	2.930,268
Medio ambiente	222,73	7	7	1.000	311,957
Ocio y Tiempo libre	372,48	40	9	2.865	568,927
Salud	947,19	9	9	10.000	2.453,032
Derechos Humanos	551,40	7	7	2.000	832,517
Otros	91,33	24	24	200	95,002

También se computan más mujeres que hombres entre las personas participantes, representando el 53%. No obstante, la diferencia entre mujeres y hombres participantes es menor que en el caso de las y los usuarios.

GRÁFICO 5.5. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES SEGÚN SEXO



⁵² Puede considerarse que la cifra adolece de cierta distorsión en cuanto que alguna de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) han podido considerar como personas participantes a las beneficiarias de su acción.

5.4. ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL

Entre las organizaciones consultadas se ha detectado un 4% de organizaciones de segundo nivel, es decir, organizaciones que surgen a partir de la asociación de otras (redes, federaciones, etc.) y cuya actividad está muy relacionada con la defensa de intereses comunes o la optimización de recursos.

Muy posiblemente la cifra está significando una cierta sobrerrepresentación de este tipo de entidades en la muestra, ya que a pesar de no conocer la cifra exacta en el universo, cabe intuir una mayor probabilidad de respuesta por parte de estas organizaciones -tal y como sucede entre aquellas organizaciones de mayor tamaño o estructura más compleja-. Todas las entidades de segundo nivel encontradas tienen la figura jurídica de asociación.

GRÁFICO 5.6. ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL

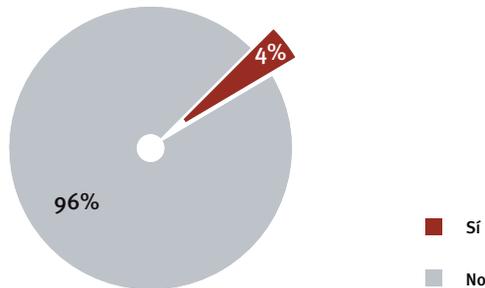
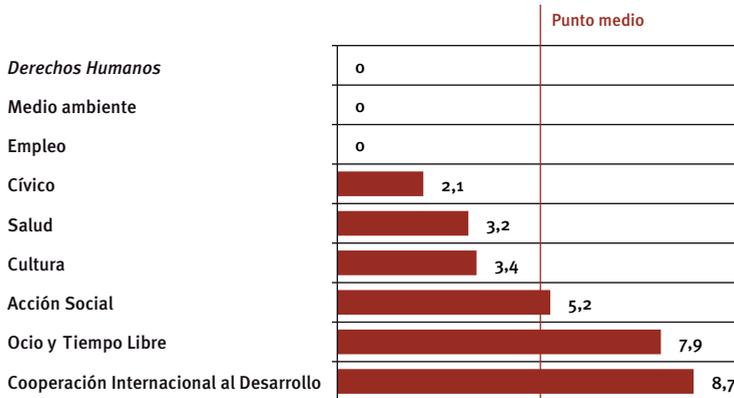


GRÁFICO 5.7. PROPORCIÓN DE ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL EN CADA ÁMBITO DE ACTUACIÓN



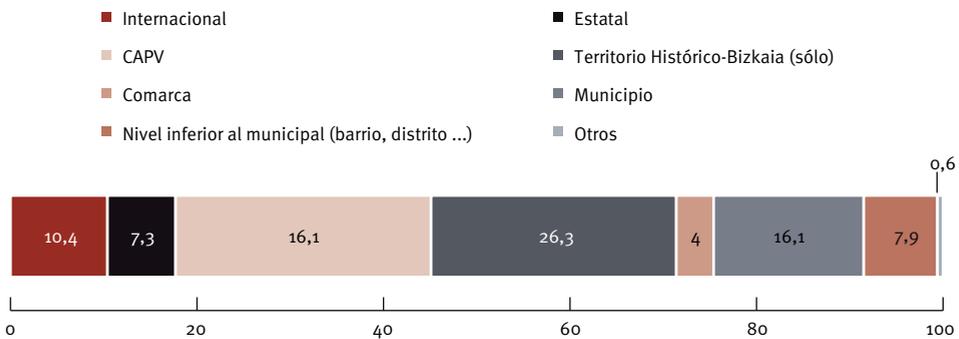
En los ámbitos de cooperación internacional al desarrollo, ocio y tiempo libre y acción social, el número de organizaciones de segundo nivel detectadas representa un valor por encima incluso de esta media, de modo que destacan por ser los ámbitos en los que se aprecia un mayor índice de estructuración en este sentido.

5.5. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN

Un 45,5% de organizaciones tiene un ámbito geográfico de actuación que trasciende el Territorio Histórico de Bizkaia. El grupo más numeroso de entidades es aquel formado por organizaciones cuyo ámbito geográfico de actuación se corresponde con la CAPV y que representan un 27% del total de las organizaciones del sector. Las que trabajan además, fuera de la CAPV representan un 17% y las organizaciones cuya actividad trasciende el ámbito nacional suponen en torno al 10% del total.

Las organizaciones de ámbito comarcal, municipal o inferior representan el 28%. Le siguen aquellas cuya actividad se desarrolla principalmente en el Territorio Histórico de Bizkaia, que son el 26%.

GRÁFICO 5.8. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN

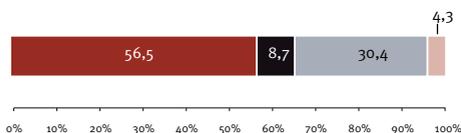


Distinguiendo los resultados a partir del ámbito de actuación de las organizaciones, se observan algunas de las siguientes diferencias:

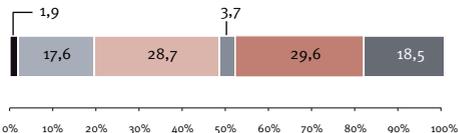
- Entre las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo el alcance de la actividad se extiende mayoritariamente al ámbito internacional.
- En el caso de las organizaciones del ámbito cívico la actividad tiene un alcance eminentemente local: el municipio o nivel inferior al municipal.
- Las organizaciones culturales representan una realidad más variada en este sentido. Algunas de ellas, que coinciden principalmente con las organizaciones artístico culturales, actúan a nivel de Territorio Histórico o inferior nivel, mientras que otras organizaciones actúan en ámbitos de mayor alcance como la Comunidad Autónoma, el Estado o incluso el ámbito internacional.
- Las organizaciones de acción social son organizaciones cuyo ámbito geográfico de actuación se circunscribe fundamentalmente al Territorio Histórico de Bizkaia.
- En cuanto al ocio y tiempo libre, se trata mayoritariamente de entidades que actúan en Bizkaia o a nivel municipal.
- La actividad de las organizaciones de salud está principalmente orientada a Bizkaia o la CAPV.

TABLA 5.6. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN

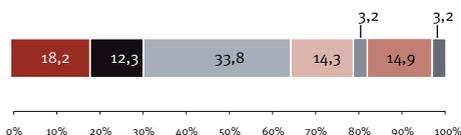
COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO



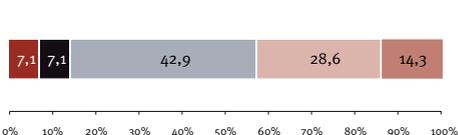
CIVICO



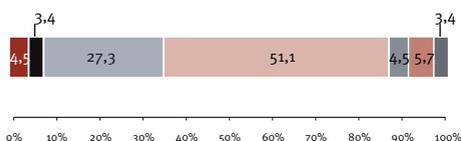
CULTURA



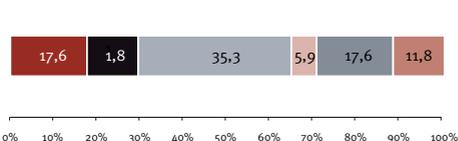
EMPLEO



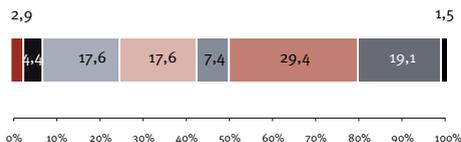
ACCIÓN SOCIAL



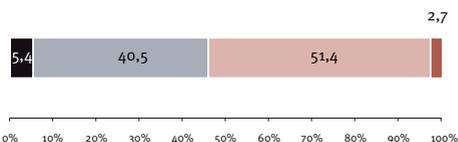
MEDIO AMBIENTE



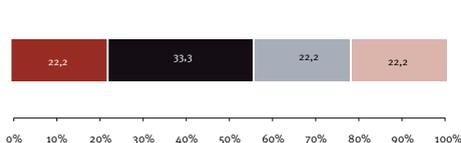
OCIO Y TIEMPO LIBRE



SALUD



DERECHOS HUMANOS

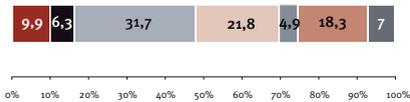


- Internacional
- Estatal
- CAPV
- Territorio Histórico - Bizkaia (sólo)
- Comarca
- Municipio
- Nivel inferior al municipal (barrio, distrito...)
- Otros

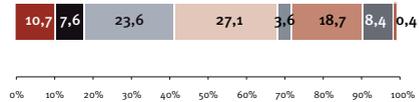
Así mismo, parece advertirse cierta relación entre el tamaño de las organizaciones y el alcance de su actuación. Entre las organizaciones de menor tamaño son más frecuentes aquellas cuya actividad se circunscribe al ámbito local. El 30,2% de las organizaciones de menos de 10 personas actúa a nivel comarcal, municipal o inferior. En cambio sólo un 16,2% de las de más de 100 personas se encuentra en la misma situación.

TABLA 5.7. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE AL PERSONAL

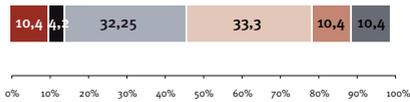
MENOS DE 10 PERSONAS



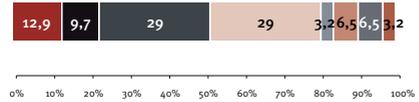
ENTRE 10 Y 50 PERSONAS



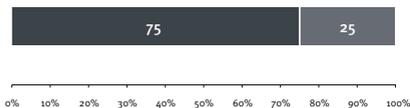
ENTRE 51 Y 100 PERSONAS



ENTRE 101 Y 500 PERSONAS



MAS DE 500 PERSONAS

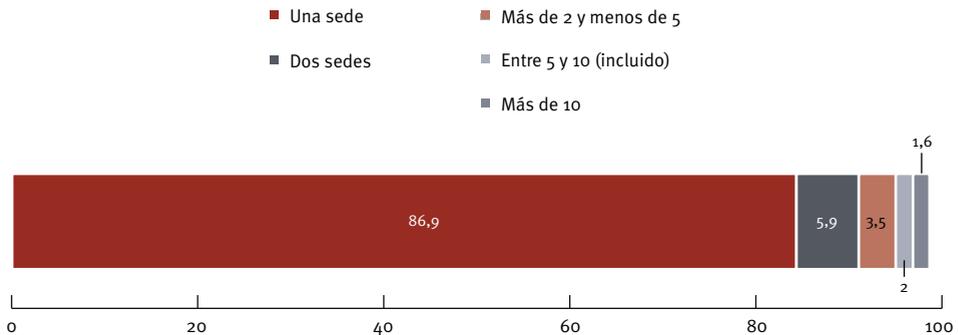


- Internacional
- Estatal
- CAPV
- Territorio Histórico - Bizkaia (sóló)
- Comarca
- Municipio
- Nivel inferior al municipal (barrio, distrito...)
- Otros

5.6. DELEGACIONES Y SEDES

Lo más frecuente, en más de ocho de cada diez casos, es que las organizaciones cuenten con una sola sede. En el caso de contar con más de una, lo más habitual es que no supere los 5 centros.

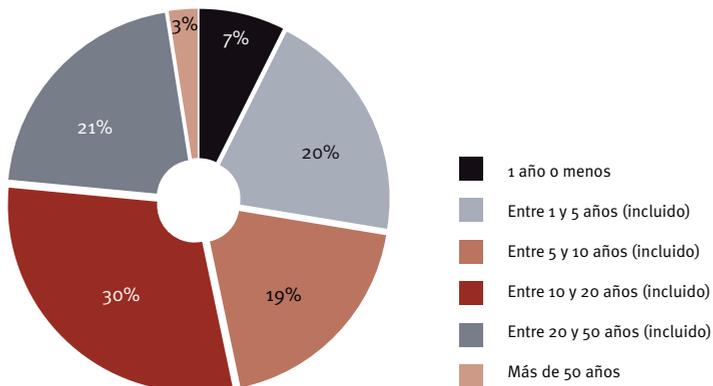
GRÁFICO 5.9. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN SEDES CON LAS QUE CUENTAN.



5.7. ANTIGÜEDAD

La edad media de las organizaciones del sector se cifra en 15 años. El grupo más numeroso es el de aquellas que tienen entre 10 y 20 años (30%), seguido de las que superan la veintena (24%). Aun así, el sector cuenta con un significativo grupo de organizaciones jóvenes. Concretamente un 7% de las organizaciones es de muy reciente creación ya que tiene un año o menos de antigüedad y un 20% más tiene cinco o menos años.

GRÁFICO 5.10. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ANTIGÜEDAD.



Entre las de mayor recorrido medio se encuentran las organizaciones del ámbito de acción social y las fundaciones.

TABLA 5.8. ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES. GENERAL Y SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA

	Media	Desviación típica
GENERAL	15,45	15,037
Cooperación Internacional al desarrollo	10,8	9,294
Cívico	14,23	10,463
Cultura	15,55	19,835
Empleo	8,55	7,621
Acción Social	17,69	17,831
Medio ambiente	10	6,542
Ocio y Tiempo libre	15,89	10,111
Salud	15,6	12,563
Derechos Humanos	20,25	6,042
Otros	4,00	8,505
Asociación	14,723	14,247
Fundación	23,760	23,763
Otros	11,286	17,717

Aunque los datos recogidos no permiten una afirmación rotunda, parece que en cierto modo cuanto mayor es el recorrido de las organizaciones, mayor es su tamaño.

GRÁFICO 5.11. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE AL PERSONAL POR ANTIGÜEDAD

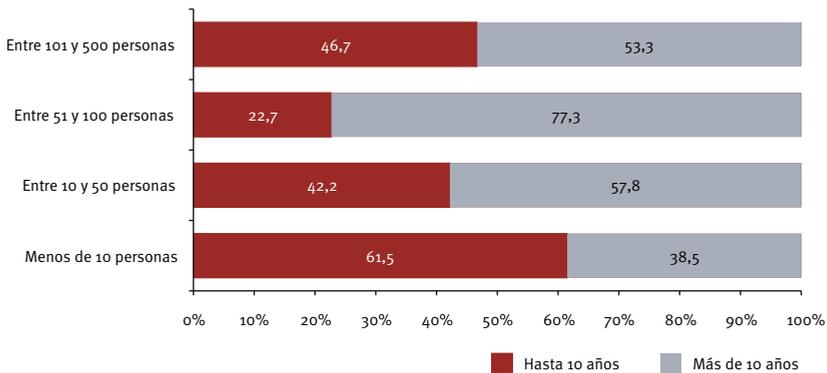


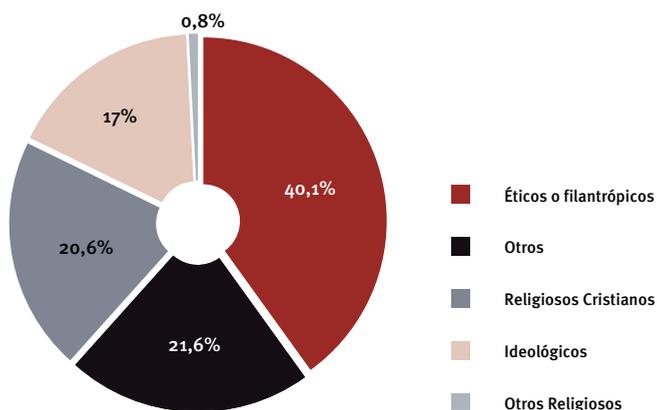
TABLA 5.9. ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL. DESCRIPTIVOS

	Media	Desviación típica
Menos de 10 personas	9,7	8,3
Entre 10 y 50 personas	15,6	13,0
Entre 51 y 100 personas	25,0	24,0
Entre 101 y 500 personas	19,1	23,3
Más de 500 personas	43	6,7

5.8. PRINCIPIOS QUE INSPIRAN LA ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Del conjunto de respuestas obtenidas se concluye que son éticos o filantrópicos los principios en los que se inspira la mayoría (40%) de las organizaciones del sector, si bien existe una proporción significativa de entidades cuya actividad viene motivada por principios religiosos cristianos (21%).

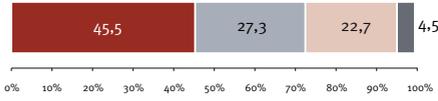
GRÁFICO 5.12. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN PRINCIPIOS QUE LAS INSPIRAN.



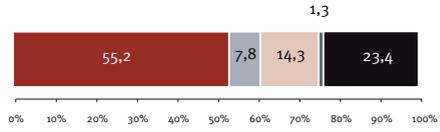
Fundamentalmente las organizaciones inspiradas en principios religiosos cristianos se corresponden con aquellas que pertenecen a los ámbitos de tiempo libre (44%) y acción social (27%). El 72% de las organizaciones con dichos principios fue creada hace 10 o más años.

TABLA 5.10. PRINCIPIOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

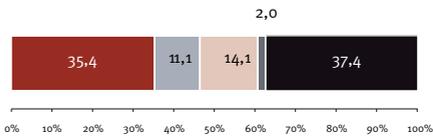
COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO



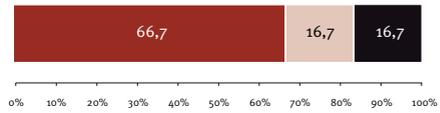
CIVICO



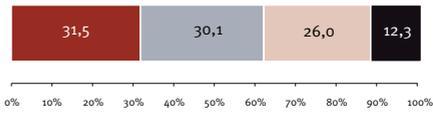
CULTURA



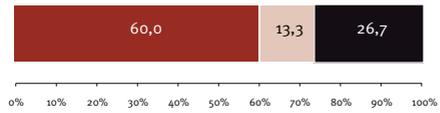
EMPLEO



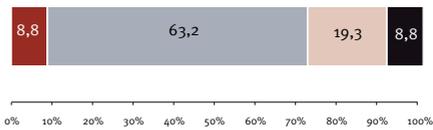
ACCIÓN SOCIAL



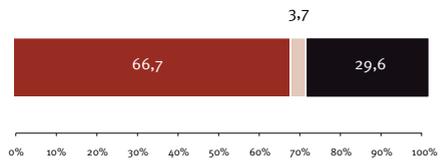
MEDIO AMBIENTE



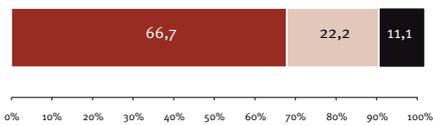
OCIO Y TIEMPO LIBRE



SALUD



DERECHOS HUMANOS



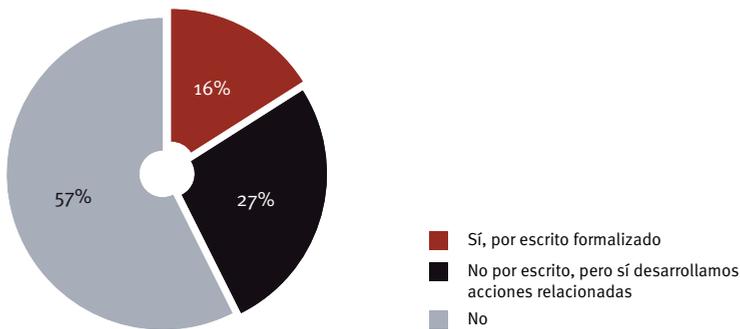
- Éticos y filantrópicos
- Religiosos Cristianos
- Ideológicos
- Otros religiosos
- Otros

5.9. CÓDIGO ÉTICO

Cuando una organización adopta un código ético está de alguna manera haciendo una declaración de su intención de respetar un criterio y unos mínimos que implican una manera de entender y llevar a cabo su acción.

Un 84% de las organizaciones dice no tener formalizado un código ético interno, aunque, casi una de cada cuatro a pesar de que no lo hace por escrito, dice desarrollar acciones relacionadas con este código.

GRÁFICO 5.13. EXISTENCIA DE CÓDIGO ÉTICO



La mayoría de las organizaciones (70%) no considera relevante para su organización desarrollar un código de estas características. Si bien existe una pequeña proporción de organizaciones (10%) que no cuenta con un código ético y sin embargo, han indicado que lo considera importante.

Tomando en consideración las respuestas observadas, parece que las organizaciones no consideran relevante la formalización de un código ético, aunque sí cuentan con valores o principios, transmitidos oralmente, que forman parte de su cultura y orientan la actuación de la organización.

GRÁFICO 5.14. IMPORTANCIA DEL CÓDIGO ÉTICO

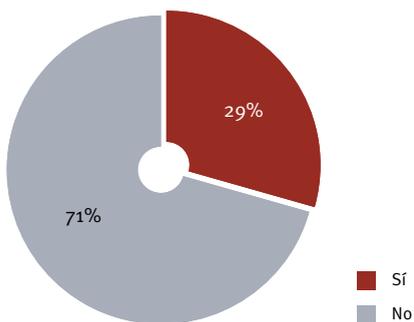
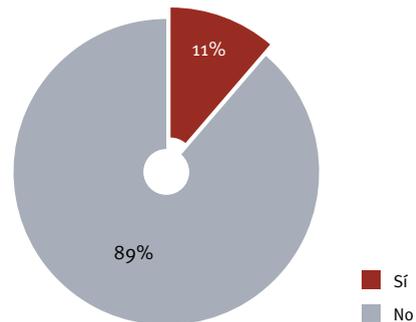


GRÁFICO 5.15. IMPORTANCIA DEL CÓDIGO ÉTICO ENTRE LAS ORGANIZACIONES QUE NO LO TIENEN



6. ESTRUCTURA

La heterogeneidad que caracteriza al conjunto de entidades del sector, tiene su reflejo también en la estructura de las organizaciones.

Por un lado, las características intrínsecas a la naturaleza de cada tipo de organización que en buena medida emanan de la normativa que afecta a cada una de las figuras jurídicas, marcan el funcionamiento interno de las entidades y son motivo de algunas de las diferencias entre unas y otras: distintos procesos constitutivos y disolutivos, distintos órganos de gobierno, etc.

Por otro lado, un distinto grado en el desarrollo de la estructura de una organización puede condicionar también, entre otras cuestiones, su disponibilidad de recursos, el alcance de su actividad o su legitimidad social.

6.1. ÓRGANOS DE GOBIERNO

Los órganos de gobierno son aquellos encargados de definir las líneas de actuación y procurar la buena marcha de las organizaciones.

A estos efectos, las fundaciones cuentan con Juntas de Patronato⁵³ compuestas generalmente, de acuerdo con los datos recogidos, por una media de nueve personas, mientras que las asociaciones cuentan con Juntas Directivas⁵⁴ que suelen estar formadas por una media de siete miembros.

TABLA 6.1. NÚMERO DE MIEMBROS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

	Media	Desviación típica
JUNTA DE PATRONATO	9,71	9,503
JUNTA DIRECTIVA	6,75	3,944
OTROS ÓRGANOS	12,13	18,317

53 De acuerdo con la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones de País Vasco, artículos 14 y 15, en toda fundación deberá existir, con la denominación de Patronato, un órgano de gobierno y representación de la misma, que adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos. Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos. El Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros, que elegirán entre ellos un Presidente, si no estuviera prevista de otro modo la designación del mismo en la escritura de constitución o en los Estatutos.

54 De acuerdo con la Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi, la asociación debe disponer en todo caso de un órgano de gobierno, que puede ser bien su presidente o presidenta, bien un órgano colegiado con el nombre de Junta Directiva u otros análogos, o bien la propia Asamblea General constituida como tal órgano de gobierno. Sin perjuicio de otras facultades que se le puedan atribuir en los estatutos, corresponde al órgano de gobierno la dirección y gestión ordinaria de la asociación, de acuerdo con las directrices de la Asamblea General y bajo su supervisión y control. Sólo podrán formar parte del órgano de gobierno las personas asociadas. La ley que precede a ésta de 1988 también establecía la existencia de un órgano colegiado o Junta Directiva a cuyo cargo corría la gestión ordinaria de la Asociación, los miembros de este órgano serían elegidos por la Asamblea General (si bien no preveía la posibilidad de que éste fuera el presidente o presidenta).

GRÁFICO 6.1. NÚMERO DE MIEMBROS DE LA JUNTA DE PATRONATO

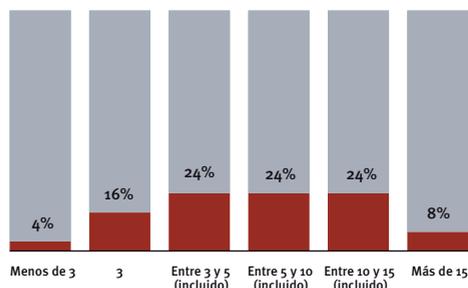
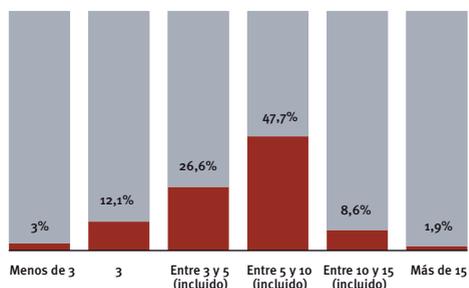


GRÁFICO 6.2. NÚMERO DE MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA



El grueso más importante de organizaciones tiene un órgano de gobierno compuesto por entre 5 y 15 personas –el 48% de las fundaciones y el 74,3% de las asociaciones-.

No obstante, las fundaciones cuyos órganos de gobierno se componen del número mínimo legalmente establecido, 3 personas, representan un porcentaje significativo, el 17%. Entre las asociaciones también hay un porcentaje importante de entidades, el 15%, cuyos órganos de gobierno se componen de un número muy reducido de personas, 3 o incluso menos, lo que muy posiblemente responde, entre otros posibles factores, a problemas de disponibilidad que dificultan los relevos en las juntas.

Al margen de estos dos órganos rectores mayoritarios, algunas organizaciones (7%) han señalado otros órganos de gobierno entre los que se mencionan Asambleas, Consejos (rector, económico...), Equipos (coordinadores...) y Comisiones (permanente...). Estos órganos han sido señalados bien por organizaciones con figuras jurídicas distintas a las de fundación o asociación que tienen otro tipo de órganos (cooperativas de iniciativa social, por ejemplo), o bien por fundaciones y asociaciones para las que suelen constituir órganos adicionales para dirigir la organización. El número medio de miembros en este tipo de órganos es algo más elevado, ronda las 12 personas.

La definición del objeto de estudio de la presente investigación impide que entre las estudiadas haya organizaciones con órganos de gobierno formados en más de un 50% por representantes de la administración pública, empresas con ánimo de lucro, Obra Social de Cajas de Ahorro, etc. Si bien se ha podido constatar la existencia de organizaciones que tienen representantes en menor porcentaje, concretamente se ha detectado un 18% de fundaciones con algún representante de instituciones o empresas en su Junta de Patronato. Más escasas son las organizaciones en cuyas Juntas Directivas hay miembros que representan a alguna de ellas, concretamente se ha detectado un 2% de organizaciones con algún representante de este tipo.

Un 42% de las Juntas de Patronato está compuesto íntegramente por hombres, mientras que no se han detectado Juntas de Patronato compuestas exclusivamente por mujeres. La proporción de asociaciones cuyas Juntas Directivas se componen sólo de mujeres es similar a la proporción de asociaciones con juntas compuestas exclusivamente por hombres, 13% y 14% respectivamente, si bien, las tres cuartas partes de las organizaciones dirigidas por ellas se corresponden con asociaciones dirigidas específicamente al colectivo de mujeres, mientras que el caso de ellos, no responde a esta explicación.

Como promedio en las fundaciones los órganos de gobierno están compuestos por un 81% de hombres y en las asociaciones por un 61%. En seis de cada diez Juntas de Patronato y también, en algo más de la mitad de las Juntas Directivas ellos son mayoría.

GRÁFICO 6.3. PESO DE LOS HOMBRES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE PATRONATO



GRÁFICO 6.4. PESO DE LOS HOMBRES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS

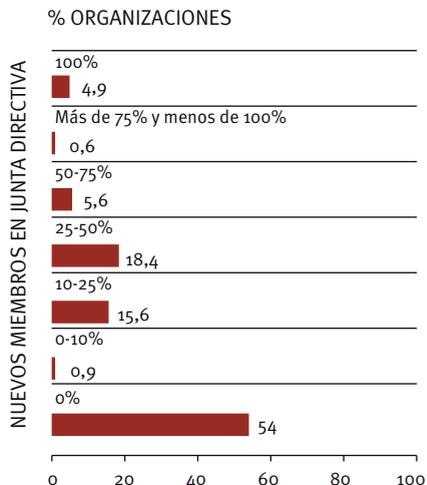


La rotación de los miembros de los órganos de gobierno se ha convertido actualmente en uno de los problemas de muchas organizaciones, ya que aunque sus estatutos contemplan la renovación periódica de los mismos (anualmente, bianualmente, cada cuatro años...), en la práctica no se da un cambio real de personas. Los órganos de gobierno de casi la mitad de las organizaciones -un 46% de las fundaciones y un 54% de otras organizaciones- no incorporaron ningún miembro nuevo en la última renovación y sólo en aproximadamente un 10% de los casos que sí lo hicieron, los miembros nuevos representaron por lo menos la mitad de la junta, lo que evidencia que no está resultando nada fácil encontrar personas que estén dispuestas a comprometerse con una participación más activa en las organizaciones.

GRÁFICO 6.5. PESO DE NUEVOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE PATRONATO



GRÁFICO 6.6. PESO DE NUEVOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA



La legislación que afecta a las dos figuras jurídicas mayoritarias del sector, ha sido bastante restrictiva limitando la posibilidad de remunerar a los miembros de sus órganos de gobierno. De acuerdo con la ley, los miembros de los órganos de gobierno de las fundaciones⁵⁵ -aunque pueden recibir una retribución por la realización de servicios diferentes a las funciones que les corresponden como miembros de dichos órganos- han de ejercer su cargo gratuitamente y en el caso de las asociaciones⁵⁶ la retribución por el cargo ha de preverse expresamente en los Estatutos.

Los datos indican que al menos un 10% de las organizaciones retribuye económicamente a alguno de los miembros de su órgano de gobierno por realizar algún tipo de función remunerada dentro de la entidad además de las funciones propias de su cargo voluntario. En algunos de esos casos, uno de cada cuatro, las personas con ese doble rol dentro de la organización representan más de la mitad de la junta.

55 De acuerdo con la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones de País Vasco, artículo 15, los patronos ejercerán su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función. No obstante, y salvo que el fundador hubiese dispuesto lo contrario, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado.

56 De acuerdo con la Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi, artículo 19, para que el presidente o la presidenta o, en su caso, demás miembros del órgano de gobierno colegiado puedan recibir retribuciones en función del cargo, deberá preverse expresamente en los estatutos. La Asamblea General acordará la cuantía, duración y demás extremos referentes a la retribución, lo cual deberá reflejarse en las cuentas anuales. En este sentido la ley precedente de 1998 no especificaba nada.

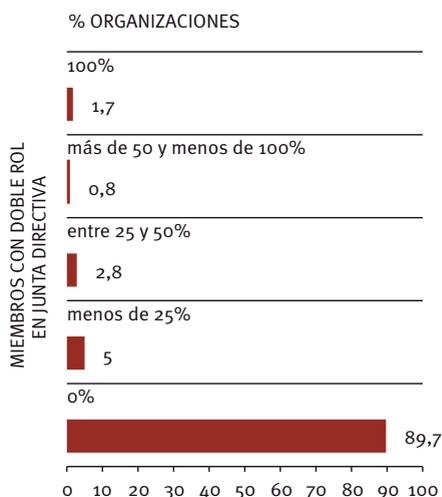
En una parte de los casos computados como asociaciones en las que la totalidad de los miembros de su órgano de gobierno están siendo remunerados –aproximadamente en un 1% del total de organizaciones-, se da el hecho de que éstos coinciden en número con el total del personal remunerado.

A la vista de los datos, cabe reflexionar sobre las dificultades añadidas con las que pueden enfrentarse las organizaciones donde el doble rol es frecuente. Como, por ejemplo, el hecho de que las personas que desempeñan un doble rol puedan hacer compatible la necesaria visión estratégica que requiere el mando con la visión más apegada al día a día y los proyectos concretos, las circunstancias laborales, etcétera,

GRÁFICO 6.7. PESO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE PATRONATO QUE TIENEN UN DOBLE ROL



GRÁFICO 6.8. PESO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA QUE TIENEN UN DOBLE ROL



Tanto la Junta de Patronato como la Junta Directiva son las encargadas en cada caso, de la dirección de la organización en términos generales, si bien su participación directa en la gestión de la organización puede variar sustancialmente en función de algunos factores, especialmente la existencia o no de personal remunerado en la organización.

Se han constatado notables diferencias entre la periodicidad de reunión de las Juntas de Patronato y las Juntas Directivas. La mayoría de las fundaciones reúnen a sus Juntas de Patronato semestralmente, mientras que las Juntas Directivas se reúnen mayoritariamente cada mes. La diferencia viene a explicarla el hecho de que con frecuencia en las fundaciones la Junta de Patronato tiene delegadas parte de sus funciones de gestión ordinaria en una comisión ejecutiva que, siempre que sus estatutos no lo prohíban, se enmarca dentro de lo establecido por la Ley de Fundaciones⁵⁷.

57 De acuerdo con la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones de País Vasco, artículo 16, si los Estatutos no lo prohibieran, el Patronato podrá delegar sus facultades en uno o más de sus miembros. No son delegables la aprobación de las cuentas y del plan de actuación, la modificación de los Estatutos, la fusión y la liquidación de la fundación ni aquellos actos que requieran la autorización del Protectorado. Los Estatutos podrán prever la existencia de otros órganos para el desempeño de las funciones que expresamente se les encomienden, con las excepciones previstas en el párrafo anterior.

También existe un segmento de organizaciones, aunque considerablemente más reducido (15,6%), cuya Junta Directiva se reúne semestralmente o menos y que podrían corresponderse con organizaciones que también han delegado en cierta forma sus funciones de gestión en otros miembros de la organización, principalmente en personal remunerado.

GRÁFICO 6.9. FRECUENCIA CON LA QUE SE REÚNE LA JUNTA DE PATRONATO

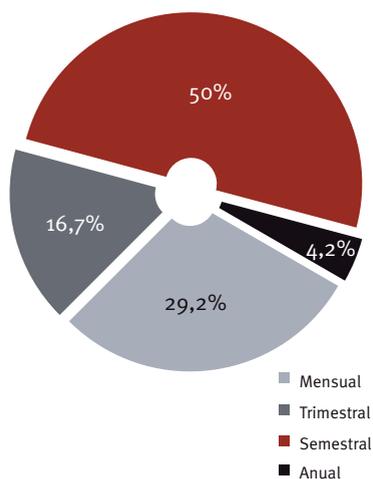
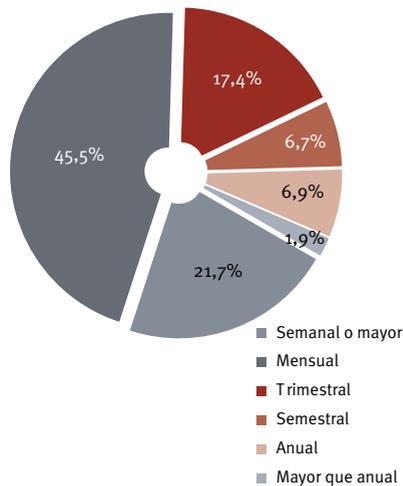


GRÁFICO 6.10. FRECUENCIA CON LA QUE SE REÚNE LA JUNTA DIRECTIVA

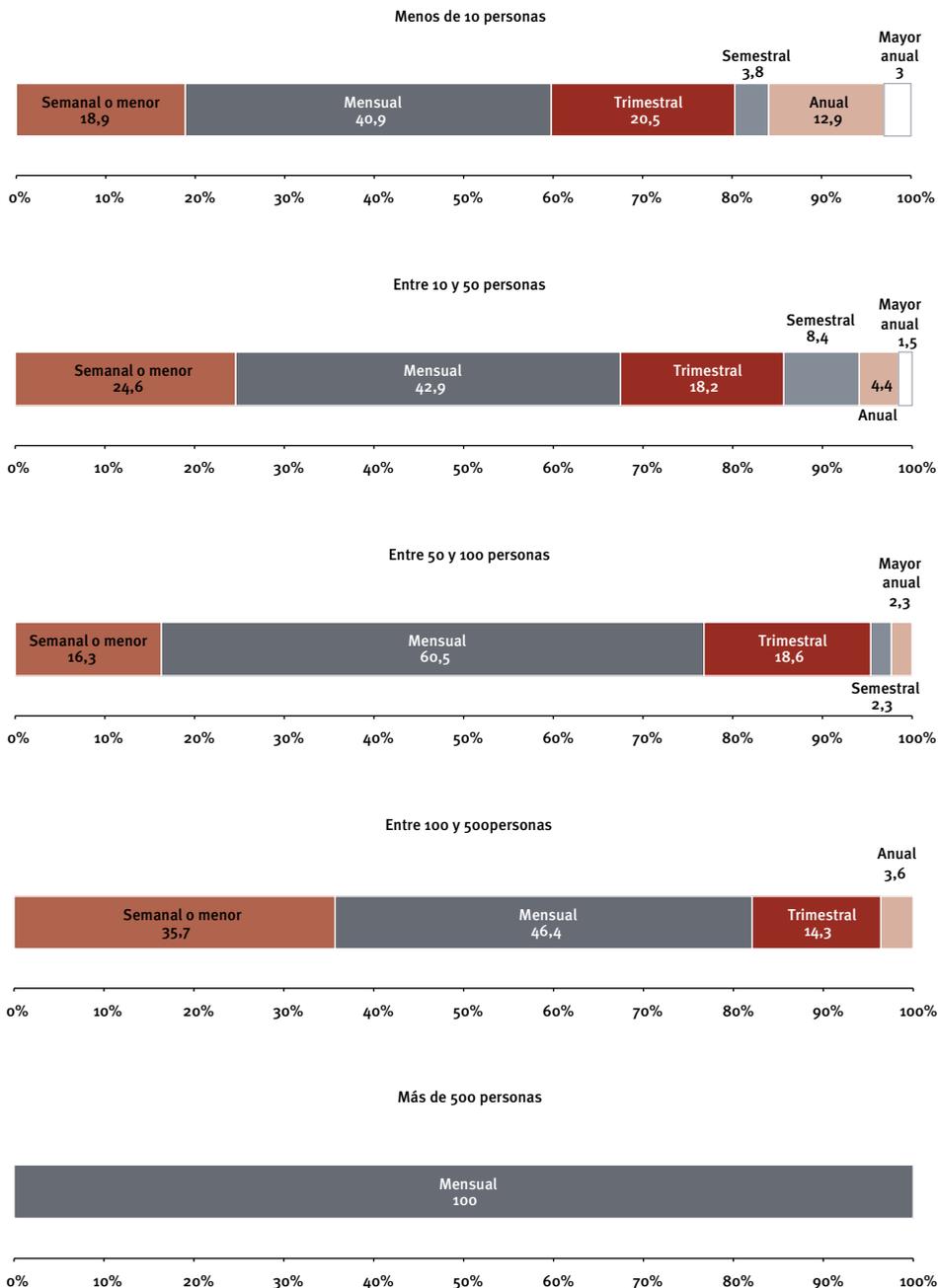


Es significativo el número de Juntas Directivas que se reúne semanalmente o con mayor frecuencia -22% de las organizaciones- y que se corresponden con organizaciones en las que la Junta Directiva tiene un peso importante en la gestión diaria de la actividad. La proporción de organizaciones se eleva hasta el 67% si se tiene en cuenta además a aquellas que se reúnen mensualmente.

Una frecuencia de reunión escasa podría implicar un riesgo por cuanto el gobierno de la entidad podría alejarse en exceso de la realidad de su actividad. Ahora bien, el caso contrario, es decir, una frecuencia excesiva, puede estar ocultando también una falta de separación entre las funciones de gobierno y las funciones de gestión -ciertamente importante en el caso de organizaciones cuya estructura se ha desarrollado considerablemente- o bien un déficit de organización, falta de un clima organizacional adecuado, etc.

La proporción de Juntas Directivas que se reúne con elevada frecuencia (semanal o mayor) no disminuye a medida que las organizaciones crecen de tamaño. Hay organizaciones de este tipo entre las compuestas por menos de 10 personas (19%) pero también entre las organizaciones de más de 100 personas (35%). En este sentido, pueden intuirse dificultades para las organizaciones de tamaño medio y grande que no están desarrollando estrategias de gestión que pasen por desligar la dirección estratégica voluntaria de la gestión diaria de carácter profesional, o que responden a estructuras organizacionales muy verticales, con liderazgos unipersonales, etc.

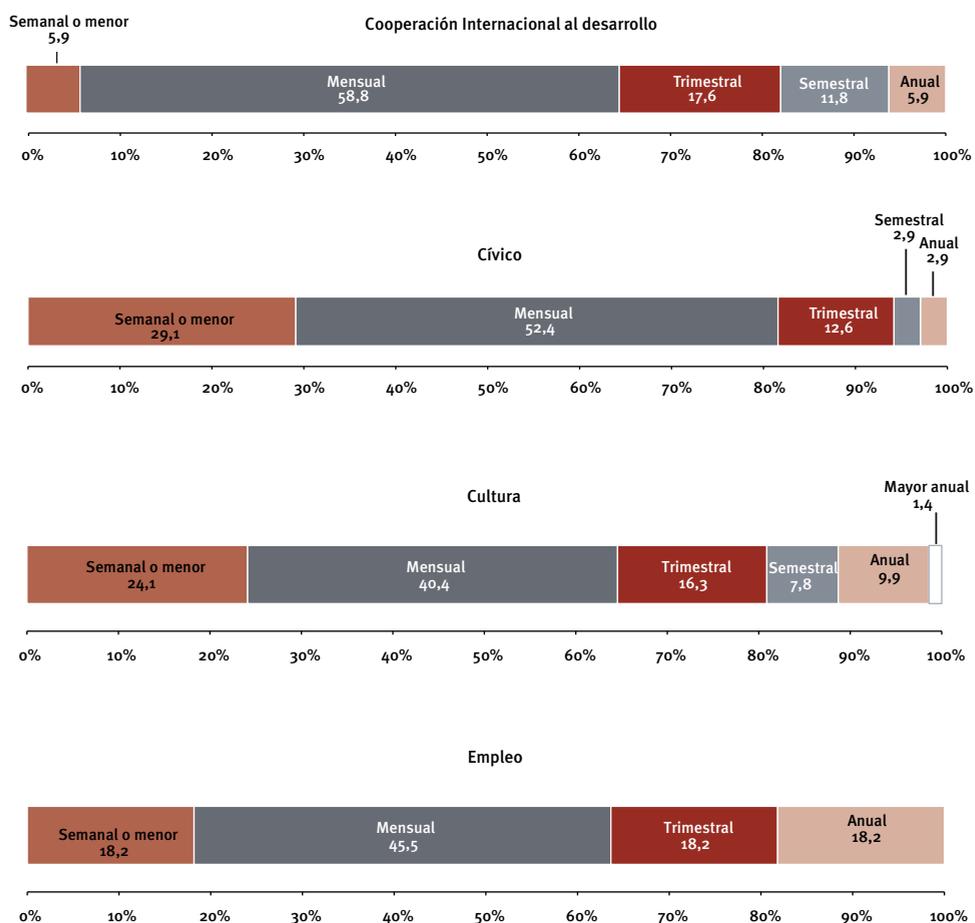
TABLA 6.2. FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL

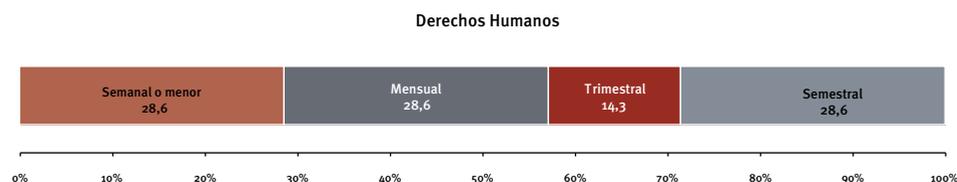
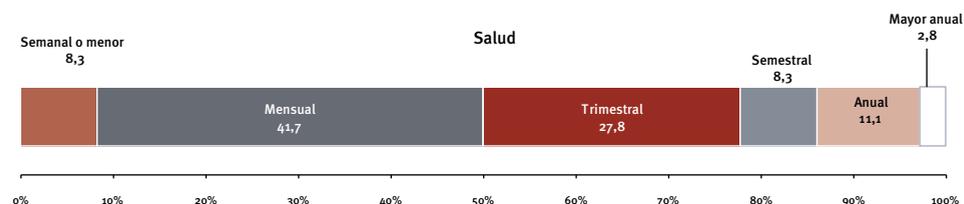
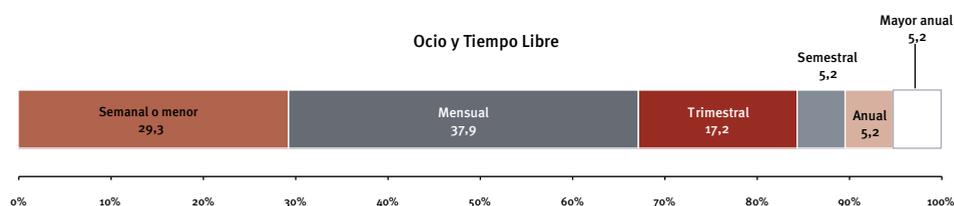
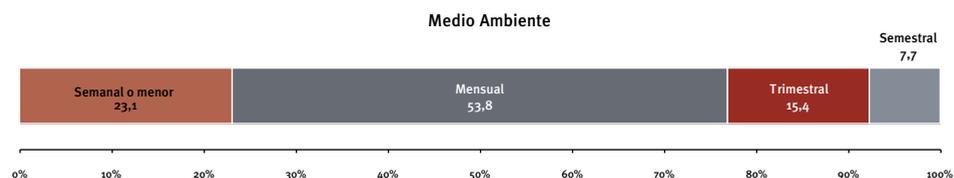
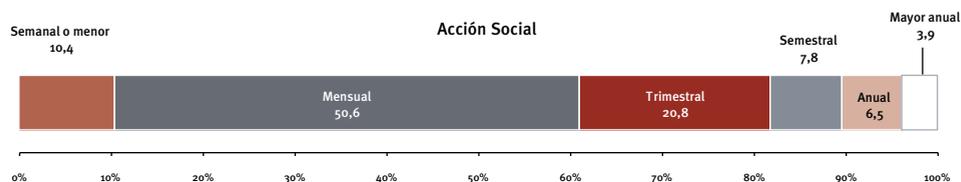


A pesar de que mayoritariamente la Junta Directiva se reúne mensualmente, existen algunas diferencias en la frecuencia con la que tienen lugar estas reuniones atendiendo al ámbito en el que se circunscriben las organizaciones. El 29% de las entidades pertenecientes al ámbito cívico así como de ocio y tiempo libre convocan reuniones cada semana o menos. Se trata de ámbitos en los que es significativa la presencia de organizaciones con estructuras más horizontales y participativas, con una dinámica casi asamblearia. El dato contrasta con el 6% de organizaciones dedicadas a la cooperación internacional al desarrollo que se reúne con esta frecuencia.

Por otro lado, las entidades del ámbito del empleo son las que en mayor proporción se reúnen una vez al año, mientras que esta frecuencia solo ocurre en el 3% de los casos de las organizaciones pertenecientes al ámbito cívico.

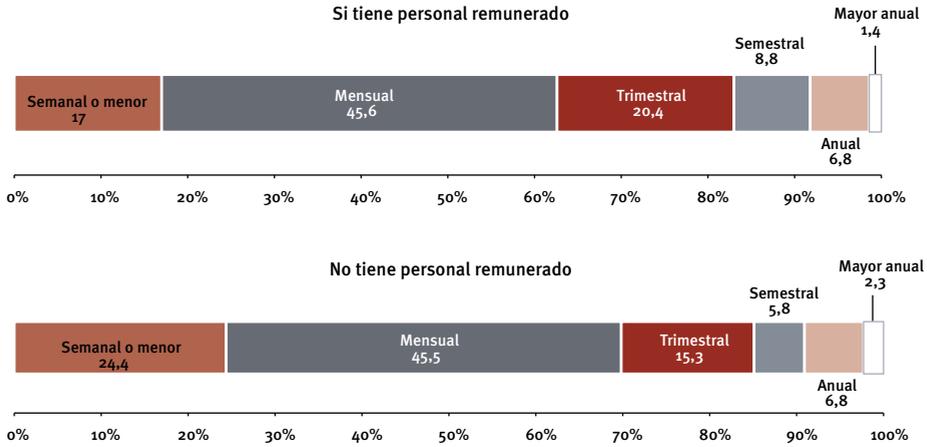
TABLA 6.3. FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN





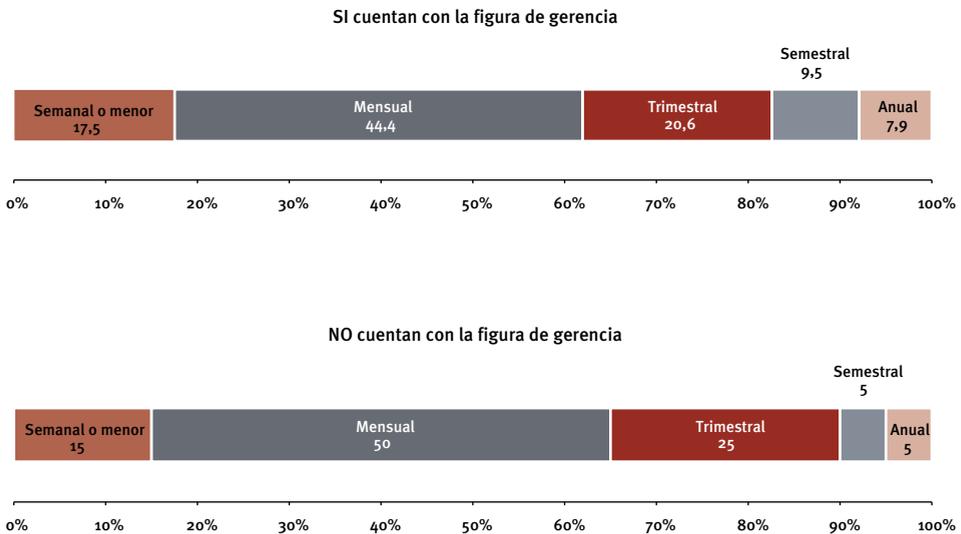
Se aprecian algunas diferencias en lo que se refiere a la frecuencia de reuniones de la Junta Directiva entre organizaciones que cuentan o no con personal remunerado. La proporción de entidades que se reúne semanalmente o más es mayor en el caso de aquellas que no disponen de personal remunerado.

TABLA 6.4. FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN CUENTA O NO CON PERSONAL REMUNERADO



Curiosamente, el hecho de que la organización cuente o no con una persona encargada de la gerencia, no parece desvelar notables diferencias a la hora de marcar la frecuencia de las reuniones aunque sí guarda cierta relación. Un 17% de las juntas de organizaciones con figura de gerencia se reúne semestralmente o con menor frecuencia, mientras que sólo un 10% de los órganos de gobierno de las organizaciones sin dicha figura mantiene una frecuencia de reunión similar.

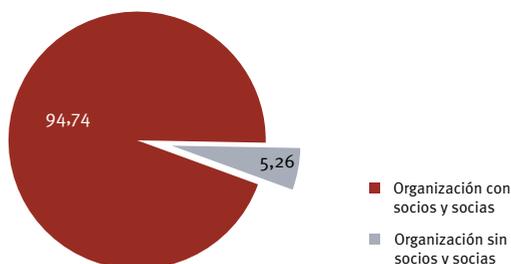
TABLA 6.5. FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN CUENTA O NO CON GERENCIA



6.2. BASE SOCIAL

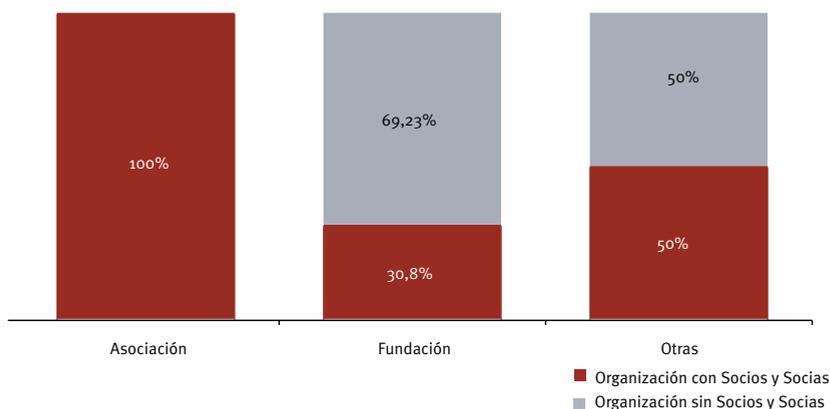
Las personas asociadas vienen a considerarse, junto con el personal voluntario, la base social de las organizaciones.

GRÁFICO 6.11. PERSONAS SOCIAS EN LA ORGANIZACIÓN. PORCENTAJES



Aproximadamente un 95% de las organizaciones cuenta con personas asociadas. Todas las asociaciones, casi una de cada tres fundaciones y la mitad de las entidades con otras figuras jurídicas cuentan con personas socias en su organización.

GRÁFICO 6.12. PERSONAS SOCIAS EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN FIGURA JURÍDICA

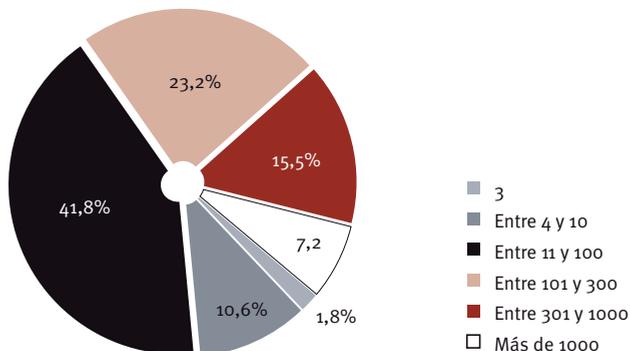


Aunque las respuestas incongruentes no se han tenido en cuenta para el análisis, ha sido curioso constatar que a pesar de que legalmente no es posible la constitución de una asociación con menos de 3 personas⁵⁸, un 18% de las asociaciones consultadas ha dicho no tener socios ni socias y un 0,5% ha indicado un número menor al mínimo de tres. La constatación de la incoherencia en un número de casos significativo pone de manifiesto que más allá de ciertos errores fortuitos, pueden existir casos de organizaciones en los que cabe hablar de una instrumentalización de la figura jurídica.

58 De acuerdo con la ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi, artículo 7, las asociaciones se constituyen mediante el acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para la consecución de finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular y se dotan de unos estatutos que rigen su funcionamiento y actividad.

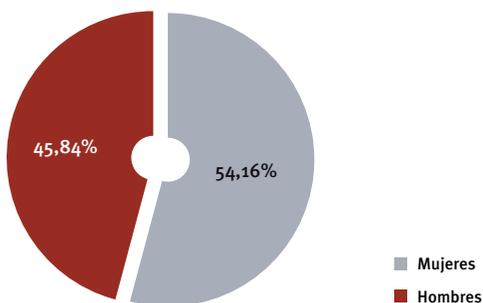
Aunque de término medio las organizaciones cuentan con 344 personas socias, la desviación típica es demasiado elevada y obliga a tomar con precaución la cifra. La moda arroja luz sobre la distorsión mencionada e indica que el número más repetido es el de seis personas socias.

GRÁFICO 6.13. NÚMERO DE SOCIOS Y SOCIAS



Nos encontramos ante una realidad en la que es relativamente significativo el número de organizaciones con base social reducida, ya que el 13% de las organizaciones agrupa a menos de 10 personas socias, de las cuales un 2% dice estar constituida por exactamente 3 socios y socias. Sin embargo, el grupo de organizaciones con una base social mayor de 100 personas supone casi el 46% de las organizaciones que cuentan con personas asociadas.

GRÁFICO 6.14. DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE PERSONAS ASOCIADAS SEGÚN SEXO



La distribución de la masa social de las organizaciones en base al sexo es bastante equitativa aunque las mujeres tienen una ligera mayor presencia (54%).

A la hora de conocer la distribución del número de personas asociadas en base al ámbito de actuación, además de referirnos a la media, será conveniente tener en cuenta otros estadísticos. Los datos de mínimos y máximos, la moda y la desviación típica ayudan a explicar con mayor precisión la distribución real de los datos en cada uno de los segmentos ante la previsible presencia de datos “extremos” y poco comunes que cuentan a la hora de calcular la media pero que, en cierta medida, desvirtúan su valor.

TABLA 6.6. NÚMERO DE SOCIOS Y SOCIAS EN LA ORGANIZACIÓN
SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. DESCRIPTIVOS

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Desv. Típica
Cooperación internacional al desarrollo	6	15525	889,26	6	3209,663
Cívico	6	5600	439,81	22	694,810
Cultura	3	1200	123,94	6	212,536
Empleo	3	2745	400,86	4	1033,737
Acción social	3	6557	488,19	3	1327,361
Medio ambiente	6	119	35,07	6	36,667
Ocio y tiempo libre	6	3369	239,75	11	706,472
Salud	3	3039	428,13	97	619,297
Derechos Humanos	12	1379	346,71	12	519,417
Otros	110	200	155,00	110	63,640

Entre los ámbitos de mayor volumen de personas socias destacan el de cooperación internacional al desarrollo, acción social, cívico y salud.

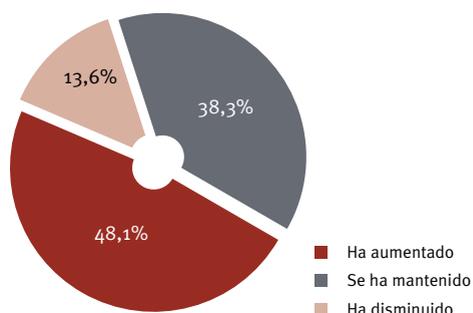
Es preciso apuntar que en el caso de algunas organizaciones, las personas socias y las usuarias coinciden -en un 15,2% de los casos-, como por ejemplo, en las asociaciones de vecinos y vecinas y las asociaciones de mujeres incluidas en el ámbito cívico.

En contraposición a estas organizaciones con base social más amplia, encontramos las entidades relacionadas con el medio ambiente que son las más pequeñas en base a este criterio. Le siguen las organizaciones culturales, aunque dentro de éstas existe más variedad ya que a pesar de que la media es de 123 personas asociadas, este segmento está compuesto por organizaciones que cuenta hasta con 1.200 personas socias.

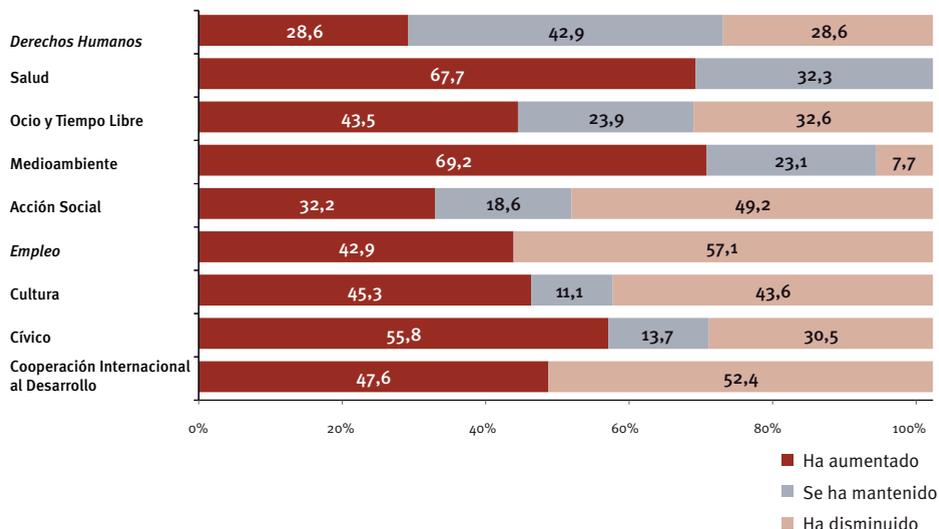
El volumen de personas socias ha aumentado en los últimos tres años en el 48% de las organizaciones, pero sobre todo ha aumentado en organizaciones pertenecientes a ámbitos como el medio ambiente, la salud y el cívico y ha decrecido en ámbitos como los derechos humanos y el ocio y tiempo libre.

En un 52% de las organizaciones el colectivo de personas socias se ha mantenido o ha disminuido pero no ha aumentado.

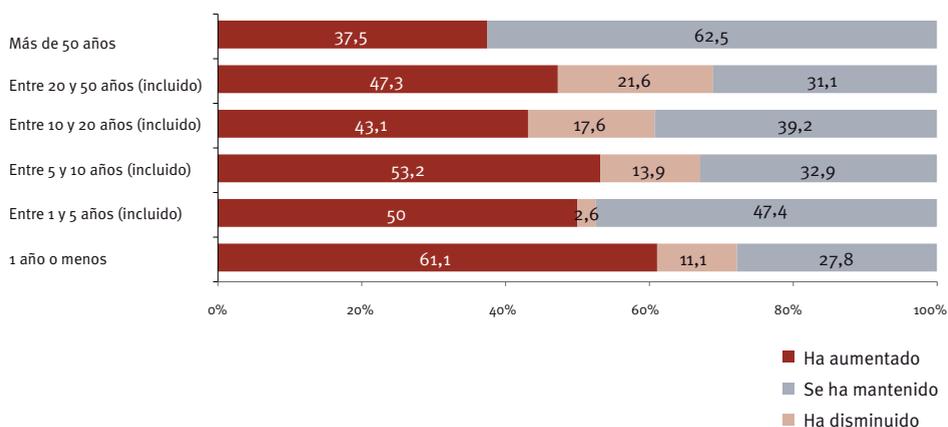
GRÁFICO 6.15. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN
DE PERSONAS SOCIAS EN LAS ORGANIZACIONES
EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS



**GRÁFICO 6.16. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS SOCIAS
EN LAS ORGANIZACIONES EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN**



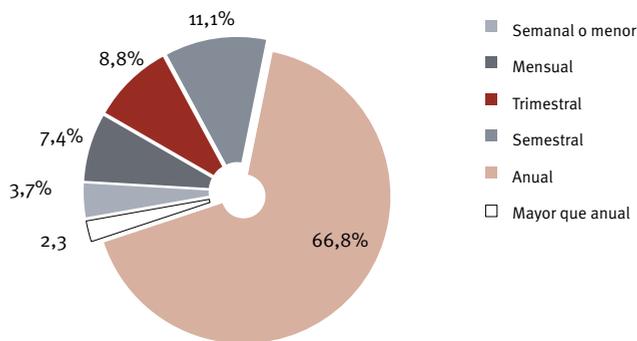
**GRÁFICO 6.17. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS SOCIAS
SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN**



El volumen de personas socias ha aumentado sobre todo entre las organizaciones de menor recorrido que se han creado hace poco tiempo y en cuyo caso el crecimiento puede responder a un proceso lógico de asentamiento. Ahora bien, cabe destacar que las organizaciones pierden base social con independencia de la antigüedad, esto es, incluso entre las organizaciones más jóvenes se registra un porcentaje de entidades que pierde personas socias.

La Asamblea General es, de acuerdo a la ley, el órgano soberano y de expresión de la voluntad de una asociación. La integra la totalidad de personas asociadas, debe ser convocada al menos una vez al año y le corresponde adoptar directrices así como ejercer la supervisión y control de la actividad desarrollada por la Junta Directiva.

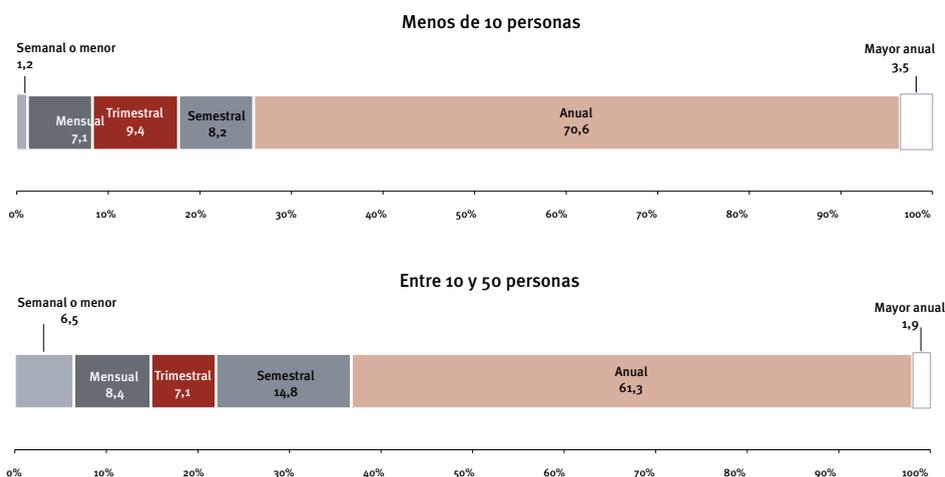
GRÁFICO 6.18. FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA ASAMBLEA GENERAL



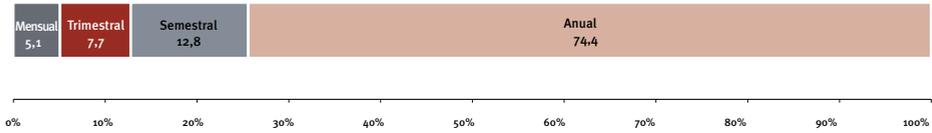
Dos de cada tres organizaciones convocan la Asamblea General una vez al año, el mínimo exigido por ley. Un reducido, pero no por ello poco importante porcentaje de asociaciones (2%), se reúne con menor frecuencia incumpliendo por tanto, lo establecido por Ley.

Ahora bien, cerca de un tercio de asociaciones reúne a la masa de asociados y asociadas más a menudo favoreciendo su participación y expresión crítica. Esto es especialmente frecuente en aquellas asociaciones de menor volumen de personal, bien sea remunerado o voluntario.

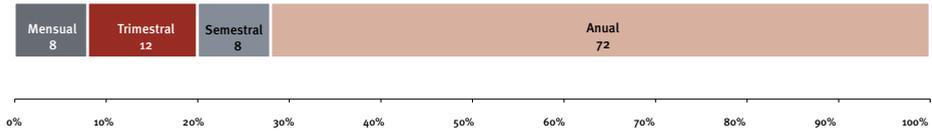
TABLA 6.7. FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA ASAMBLEA GENERAL SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL



Entre 50 y 100 personas



Entre 100 y 500 personas



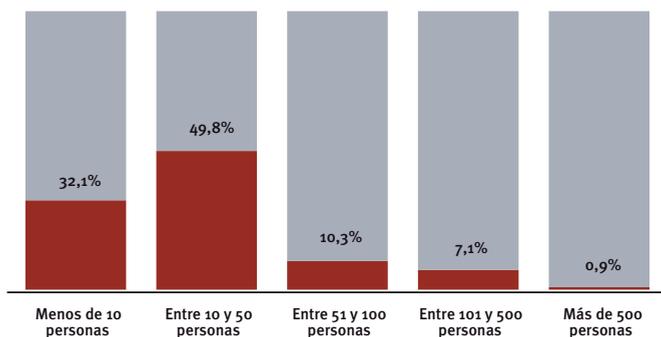
6.3. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN: VOLUMEN DE PERSONAL

Se ha querido considerar el tamaño de las organizaciones a partir fundamentalmente de dos variables, el personal y el volumen económico –esta última será objeto de uno de los próximos apartados de este capítulo–.

Por personal de las organizaciones se ha entendido al conjunto de personas que contribuyen con su trabajo, bien sea de forma remunerada o no, a alcanzar los fines de la organización. Se incluye por tanto, a las personas voluntarias y al personal remunerado.

Principalmente debe decirse que desde esta óptica, se aprecia una gran heterogeneidad en la estructura de las organizaciones del sector. La mitad de las organizaciones (50%) están compuestas por entre 10 y 50 personas, pero otro grupo realmente importante de organizaciones (32%) es el formado por aquellas con menos de 10 personas. Las organizaciones de mayor tamaño –más de 50 personas– son las que tienen un menor peso sobre el total, pero aún así, representan un 18% de las organizaciones.

GRÁFICO 6.19. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL



El tamaño medio de las organizaciones ronda las 44 personas, si bien una desviación típica demasiado elevada da muestra de la diversidad de situaciones y obliga a considerar otros aspectos como el hecho de que la situación más frecuente sea la de organizaciones compuestas por un total de 10 personas.

Esta diversidad de situaciones guarda cierta relación con los distintos ámbitos de actuación. Si bien las desviaciones típicas obligan a considerar las cifras con cierta relatividad, es posible constatar que las organizaciones circunscritas a ámbitos como la acción social -85 personas-, los derechos humanos -76 personas- y la salud -58 personas- tienen de término medio un mayor tamaño. Las de menor tamaño medio resultan aquellas que actúan en ámbitos como el ocio y tiempo libre -26 personas-, la cultura -29 personas-, el empleo -32 personas- y el ámbito cívico -33 personas-.

La figura jurídica de las organizaciones también marca diferencias significativas, en este sentido, el tamaño medio de las fundaciones casi duplica el de las asociaciones.

**TABLA 6.8. TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES EN BASE A PERSONAL
SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y FIGURA JURÍDICA**

	Media	Desviación típica
GENERAL	44,26	122,731
Cooperación internacional al desarrollo	47,92	46,698
Cívico	33,13	64,426
Cultura	29,27	47,402
Empleo	59,85	117,159
Acción social	85,33	252,913
Medio ambiente	45,53	73,399
Ocio y tiempo libre	25,70	36,851
Salud	50,91	107,400
<i>Derechos Humanos</i>	76,5	132,797
<i>Otros</i>	18	16,971
Asociación	37,10	75,317
Fundación	79	86,161
<i>Otros</i>	320,13	729,983

GRÁFICO 6.20. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN SEXO

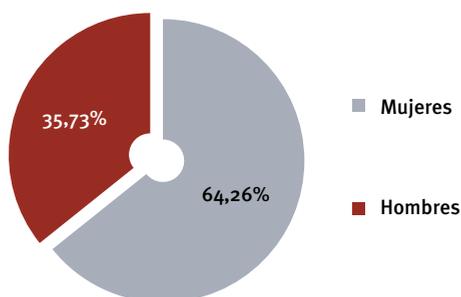
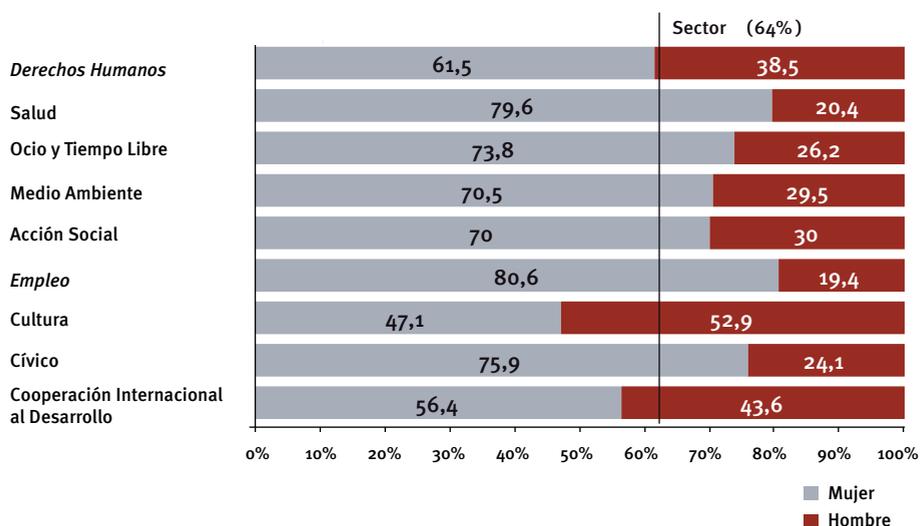


GRÁFICO 6.21. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR SEXO Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN

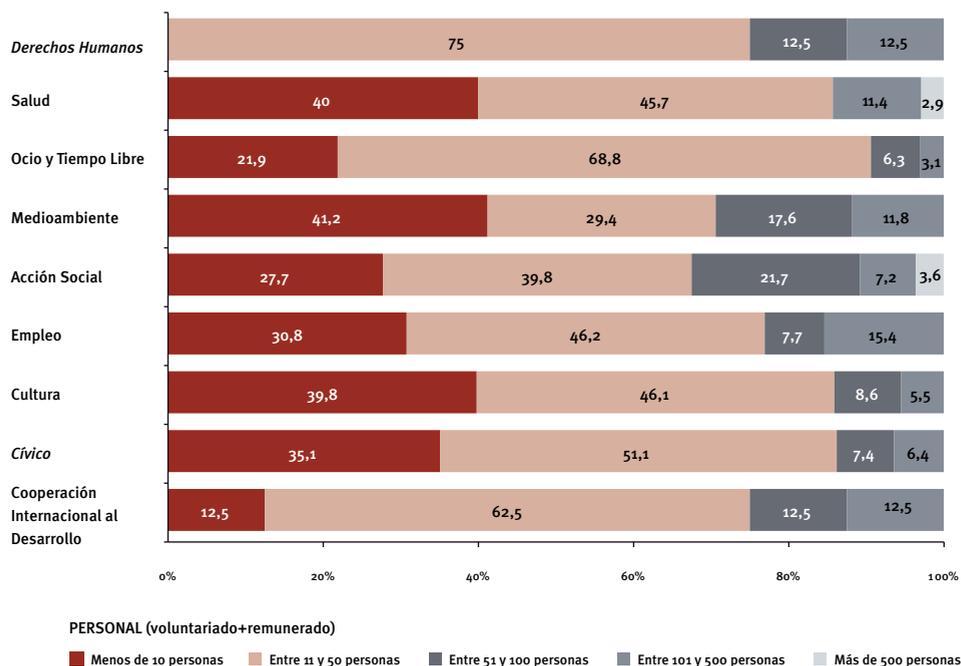


Se observa una mayor presencia femenina entre el personal de las organizaciones. Las mujeres representan aproximadamente el 64% de las personas de las entidades del Tercer Sector (en próximos capítulos se profundizará en este aspecto).

Por encima de esta media se encuentran los ámbitos de empleo, salud, cívico, ocio y tiempo libre, medio ambiente y acción social. En sus organizaciones las mujeres representan al menos el 70% del personal.

Las organizaciones de los ámbitos de derechos humanos y cooperación al desarrollo presentan índices de feminización algo inferiores a la media, pero sólo entre las organizaciones de cultura, el promedio de mujeres no alcanza la mitad del personal.

GRÁFICO 6.22. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE AL PERSONAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN



Al margen de las medias, distinguiendo los resultados basados en las proporciones de las distintas categorías en las que se ha dividido la variable se observan las siguientes diferencias:

- El 75% de las organizaciones del ámbito de derechos humanos está compuesto por entre 10 y 50 personas. Un 12,5% tiene más de 50 y hasta 100 personas y el 12,5% restante tiene más de 100 personas.
- Entre las organizaciones del ámbito de la salud también son mayoría las compuestas por más de 10 pero menos de 50 personas (46%), si bien en este caso las organizaciones de menos de 10 personas tienen una representación significativa (40%). Un 14% de organizaciones está compuesta por más de 100 personas.
- Entre las organizaciones de ocio y tiempo libre se da un reparto similar en cuanto que son mayoritarias las organizaciones de entre 10 y 50 personas (69%). Las organizaciones de menos de 10 personas son casi una de cada cuatro organizaciones de este ámbito. Pero en este caso las organizaciones de más de 100 personas sólo representan el 3% del total.
- Medio ambiente, acción social y empleo son los ámbitos en los que se aprecia un reparto más equitativo, o dicho de otra forma, una mayor diversidad de situaciones dentro del propio ámbito. Sobre todo en el caso de la acción social resulta interesante fijar la atención en el hecho de que hay algo más de un cuarto (25%) de organizaciones del menor de los tamaños -menos de 10 personas-, otro grupo compuesto por organizaciones de entre 10 y 50 personas que tie-

- ne un peso algo mayor (40%), un 22% de organizaciones que tienen entre 50 y 100 personas y otro grupo algo menos numeroso (11%) de organizaciones de más de 100 personas.
- Los ámbitos de cultura y cívico siguen distribuciones muy parecidas. El 86% de las organizaciones aproximadamente tiene menos de 50 personas y en ambos casos el grupo de organizaciones de menos de 10 es especialmente importante -40% en cultura y 35% en cívico-. Las de más de 100 personas representan cerca de un 6% del total.
- Entre las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo son mayoría las que tienen entre 10 y 50 personas (63%) y las organizaciones de menos de 10 personas tienen un peso muy reducido (12%). Un 12,5% tiene más de 50 y hasta 100 personas y el 12,5% restante tiene más de 100 personas.

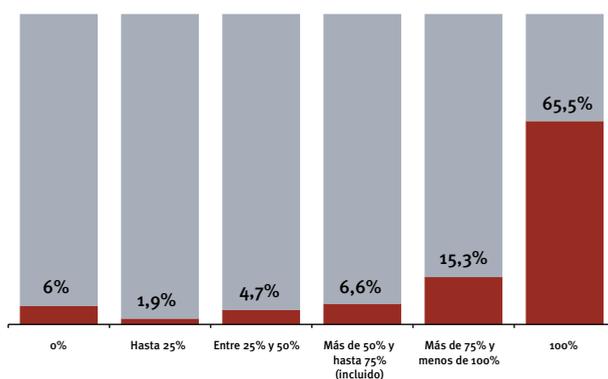
6.4. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO HUMANO: PESO DEL VOLUNTARIADO

Una de las características indiscutibles de las organizaciones del Tercer Sector es la significatividad que en ellas tiene la participación del personal voluntario, si bien también en este aspecto se aprecian diferencias reseñables entre unas y otras organizaciones.

En términos generales, el peso del voluntariado con respecto al total de miembros de las organizaciones es realmente importante. El 66% del conjunto de organizaciones está compuesto exclusivamente por personal voluntario, mientras que sólo un 6% de organizaciones carece de personal voluntario.

Entre las organizaciones con personal mixto -voluntariado y profesionales remunerados- destacan aquellas en las que los y las voluntarias representan más del 75% -son el 15% del conjunto de entidades del sector-, seguidas de aquellas en las que el voluntariado supone entre un 50 y un 75% -7% del total de organizaciones-. Los grupos más reducidos son aquellos formados por organizaciones entre cuyo personal las personas voluntarias significan menos de la mitad pero más de un cuarto -5% del total de organizaciones- y por entidades en las que el voluntariado no alcanza a representar el 25% -suponen el 2% del total-.

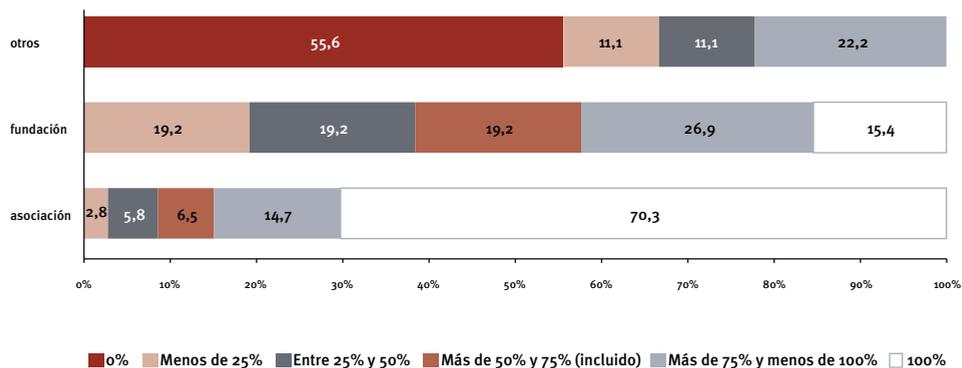
GRÁFICO 6.23. PESO DEL VOLUNTARIADO SOBRE PERSONAL TOTAL



En suma, en más de ocho de cada diez organizaciones del sector el personal se corresponde mayoritariamente con personas que trabajan en ellas de forma altruista y no reciben ningún tipo de remuneración económica por ello. Si bien, una vez más, la heterogeneidad de los datos obliga a hacer una lectura más pormenorizada.

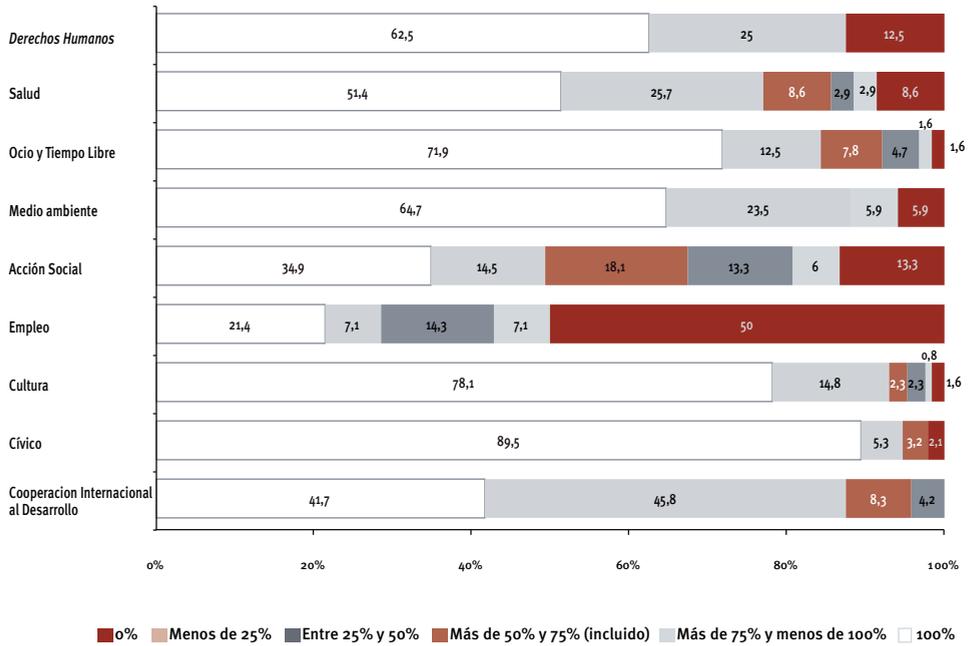
Entre las distintas figuras jurídicas consideradas es en las asociaciones donde se da una mayor concentración de personal voluntario.

GRÁFICO 6.24. PESO DEL VOLUNTARIADO SOBRE PERSONAL TOTAL SEGÚN FIGURA JURÍDICA



Tratando de observar la relación entre el ámbito de actuación de las organizaciones y el peso del voluntariado se constata por un lado, que son los ámbitos cívico, cultura y ocio y tiempo libre en los que la alta presencia de organizaciones formadas exclusivamente por voluntariado es más notable. Por otro lado, y en sentido inverso, las organizaciones en las que el peso del voluntariado es menor al 25% pertenecen principalmente a ámbitos como el empleo y la acción social. En ambos casos la proporción de organizaciones con esta composición tiene un peso sobre el total bastante superior a la media del sector.

GRÁFICO 6.25. PESO DEL VOLUNTARIADO SOBRE PERSONAL TOTAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN



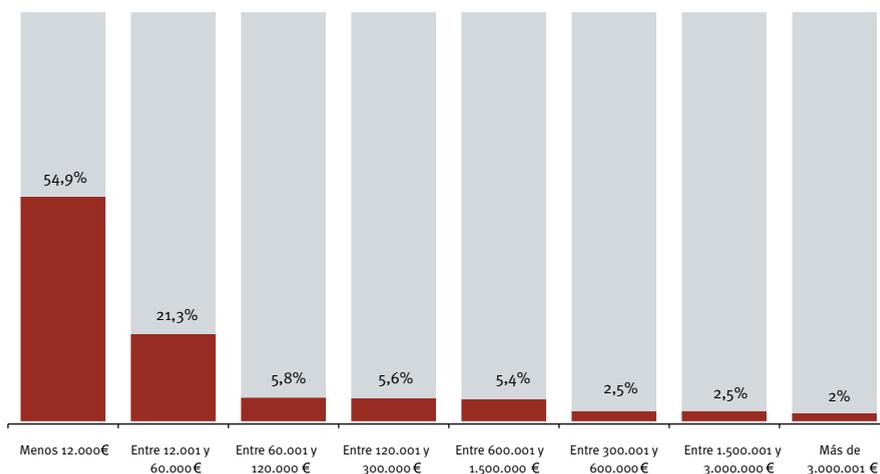
En cooperación internacional al desarrollo la mayoría de organizaciones se corresponden con organizaciones compuestas por más del 75% de personal voluntario -46% más de 75 y menos de 100 y 42% con 100% de voluntariado-. También en medio ambiente (24% y 65%) y salud (26% y 51%) se observa una tendencia similar.

En el ámbito de acción social, la distribución de las organizaciones que lo componen en función del distinto peso que el personal voluntario tiene, sigue un reparto equilibrado que evidencia la necesidad de considerar este ámbito como uno de los más heterogéneos.

6.5. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN: VOLUMEN DE INGRESOS

El sector se caracteriza por contar con un gran número de organizaciones de escaso presupuesto y un muy reducido número de grandes organizaciones. Más de la mitad (55%) de las entidades cuenta con presupuestos menores de 12.000 euros y sólo un 18% dispone de más de 120.000 euros para el desarrollo de su actividad.

GRÁFICO 6.26. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS EN 2006



La media se aleja de ser reflejo de la realidad a medida que ésta es más heterogénea. Mientras las organizaciones que superan el millón de euros de presupuesto disponen como término medio de aproximadamente dos millones y medio de euros, las organizaciones cuyo tamaño no alcanza tal dimensión cuentan con una media de presupuesto de 58.000 euros aproximadamente.

Las diferencias se hacen especialmente notables en función de la figura jurídica y del tamaño de la organización. La siguiente tabla es reflejo de ello, si bien también evidencia el relativo valor de las cifras concretas, que debe tomarse con mucha precaución, dado lo especialmente elevadas que son las desviaciones típicas en esta variable⁵⁹.

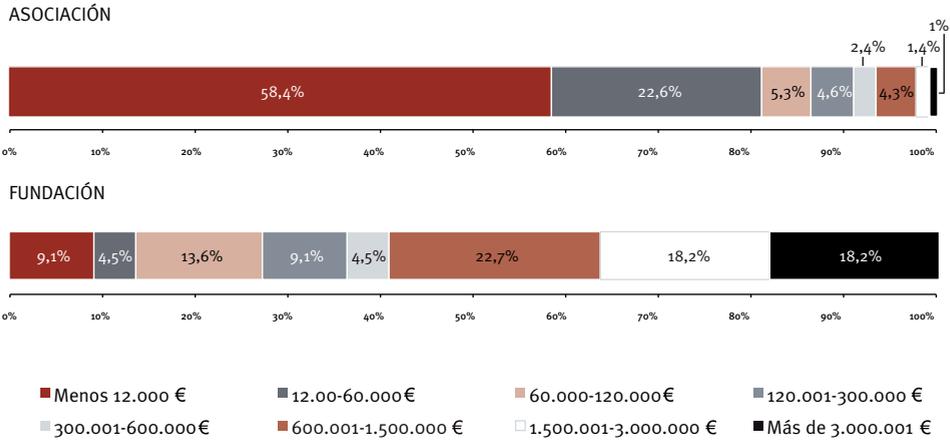
59 A lo largo del trabajo se han llevado a cabo distintos ejercicios para resolver estas altas desviaciones en las cifras generales y poder hacer un acercamiento a cifras más ajustadas a la realidad. Puede consultarse el anexo donde se ofrecen los cálculos para las estimaciones de las cifras globales del sector y que se basan en las medias parciales en base a la combinación de tres variables: tamaño, ámbito de actuación y figura jurídica.

TABLA 6.9. VOLUMEN DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN, FIGURA JURÍDICA, TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL, PESO DEL VOLUNTARIADO Y CLASIFICACIÓN BÁSICA DEL VOLUMEN DE INGRESOS

		Media	Desviación típica	Mediana	Moda
GENERAL		300.661,69	1.146.444,5	12.000	3.000
ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Cooperación Internacional al desarrollo	760.518,1	827.839,626	562.796	2
	Cívico	14.324,11	25.731,188	5.578	3.000
	Cultura	41.203,89	183.888,097	5.000	3.000
	<i>Empleo</i>	696.705,11	1.622.151,211	180.000	15.180
	Acción Social	1.038.386,36	2.255.792,651	256.228	1.500
	Medio ambiente	127.027,54	428.633,578	3.025	0
	Ocio y Tiempo libre	36.746,39	59.867,224	11.000	6.000
	Salud	328.533,46	1.035.596,705	24.999	7.000
	<i>Derechos Humanos</i>	93.034,43	166.748,047	15.000	100
	<i>Otros</i>	12.500	10.606,602	12.500	5.000
FIGURA JURÍDICA	Asociación	235.108,66	1.072.209,53	10.483	3.000
	Fundación	1.211.926,93	1.322.668,71	1.209.667	1.200
	<i>Otros</i>	1.325.930,86	2.430.799,79	270.000	80.000
TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL	Menos de 10 personas	26.411,80	48.889,784	7.000	0
	Entre 10 y 50 personas	175.698	400.099,7	14.500	1.000
	Entre 51 y 100 personas	474.541	646.028,2	22.750	3.000
	Entre 100 y 500 personas	1.467.552	2.199.990	119.000	0
	<i>Más de 500 personas</i>	6.763.036	6.149.137	6.067.699	20.000
PESO DEL VOLUNTARIADO	0% voluntariado	357.234	458.275,5	164.500	34
	<i>Menos de 25% voluntariado</i>	2.229.837	2.836.808	534.731	270.000
	Entre 25% y 50% voluntariado	760.343,5	805.786,8	581.466	810
	Más de 50% y 75% voluntariado (incluido)	1.204.369	2.846.583	403.940	21.000
	Más de 75% y menos de 100% voluntariado	515.902,37	1.268.232	58.874	15.000
	100% voluntariado	42.040,79	396.096,7	5.000	3.000
Organizaciones grandes > 1.000.000€		2.636.493,41	2.824.887,234	1.508.310	1.200.000
Organizaciones pequeñas < 1.000.000€		57.977,87	133.173,397	9.000	3.000

Un análisis que evita las medias y se basa en mostrar la distribución de las organizaciones según distintos tramos considerados, ofrece en este caso una radiografía más fácil de interpretar.

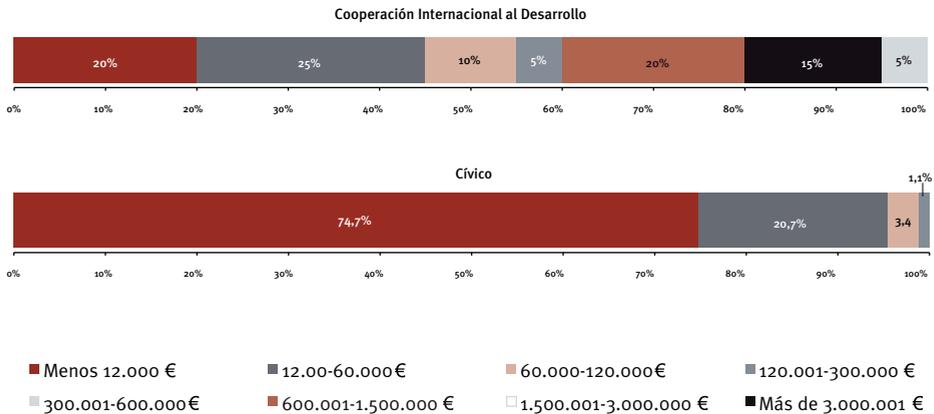
TABLA 6.10. VOLUMEN DE INGRESOS SEGÚN FIGURA JURÍDICA

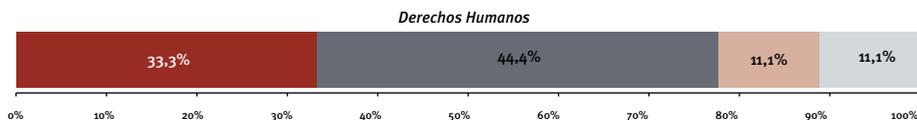
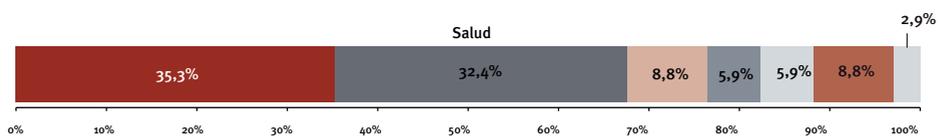
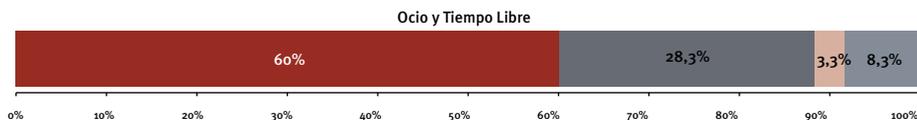
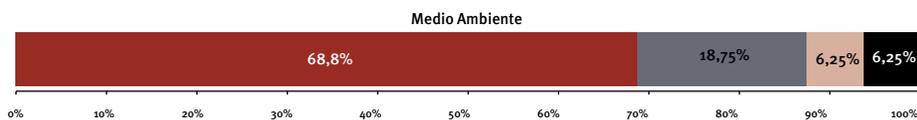
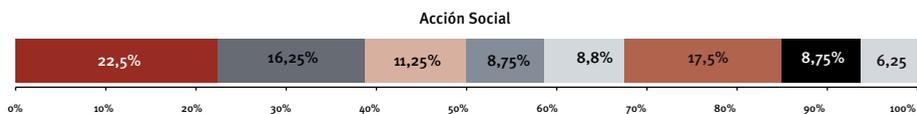
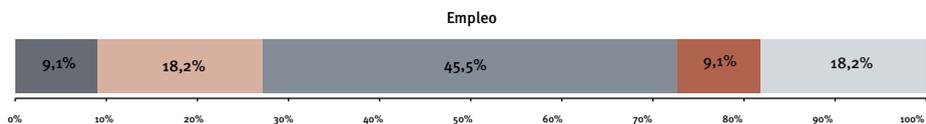
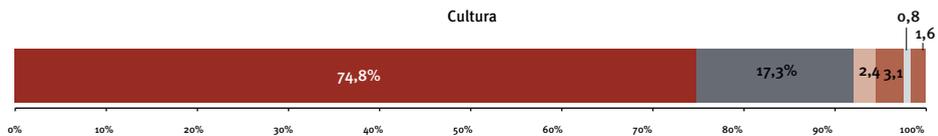


Las cifras dejan claro que las fundaciones manejan mayores ingresos que las asociaciones y también que son por norma general organizaciones de un considerable mayor volumen económico.

Hay una mayor proporción de organizaciones de escaso presupuesto en los ámbitos cívico y cultura. En sentido inverso se observa una mayor concentración de organizaciones de gran volumen presupuestario entre las del ámbito de cooperación internacional al desarrollo, acción social y empleo.

TABLA 6.11. VOLUMEN DE INGRESOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN





- Menos 12.000 €
- 12.000-60.000 €
- 60.000-120.000 €
- 120.001-300.000 €
- 300.001-600.000 €
- 600.001-1.500.000 €
- 1.500.001-3.000.000 €
- Más de 3.000.001 €

Más concretamente se puede decir que:

- Los ámbitos de acción social y cooperación internacional al desarrollo agrupan a organizaciones de muy distinto volumen, sobre todo destaca el hecho de que los distintos tipos de organización tienen un peso similar con respecto al total.
- En los casos de cultura y cívico la situación es muy parecida. Tres de cada cuatro organizaciones cuentan con menos de 12.000 euros y el resto con poca frecuencia supera los 60.000 euros (en un 8% y 5% de los casos respectivamente).
- Mayoritariamente las organizaciones de empleo cuentan con un volumen que oscila entre los 120.000 y los 300.000 euros. Además, hay un importante grupo de organizaciones (18%) que supera los tres millones de euros de presupuesto.
- En el ámbito de medio ambiente se registra un importante volumen (68%) de organizaciones con menos de 12.000 euros de presupuesto, pero también hay en torno a un 19% de organizaciones con más de 60.000 euros.
- El ocio y tiempo libre aglutina a organizaciones que principalmente disponen de reducidos recursos económicos: el 60% tiene menos de 12.000 euros y un 28% tiene más de 12.000 euros pero no supera los 60.000 euros.
- Entre las organizaciones clasificadas en el ámbito de la salud, un 35% dispone de menos de 12.000 euros, el grupo más numeroso, y un 32% más dispone de hasta 60.000 euros. Sin embargo, de otro lado, un 12% de organizaciones tiene más de 600.000 euros de presupuesto.
- En el ámbito de derechos humanos se aprecia una mayor presencia de organizaciones con presupuestos entre 12.000 y 60.000 euros.

Se observa una correlación significativa entre las variables “personal” y “volumen económico” en el sentido de que cuanto mayor volumen de personal tienen las organizaciones, mayores ingresos económicos anuales presentan. De otra parte, cuanto mayor es el peso de las personas voluntarias menor es el volumen de ingresos anual de las entidades.

GRÁFICO 6.27. VOLUMEN ECONÓMICO Y TAMAÑO SEGÚN PERSONAL.

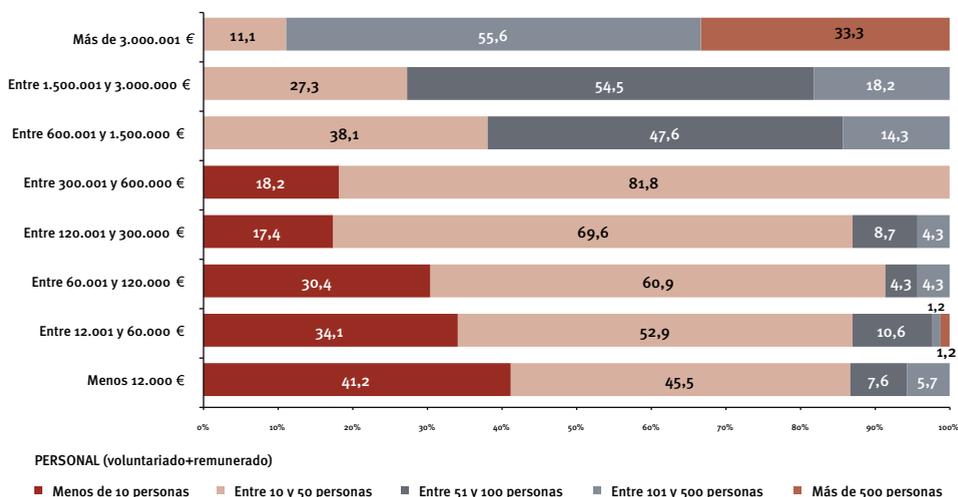
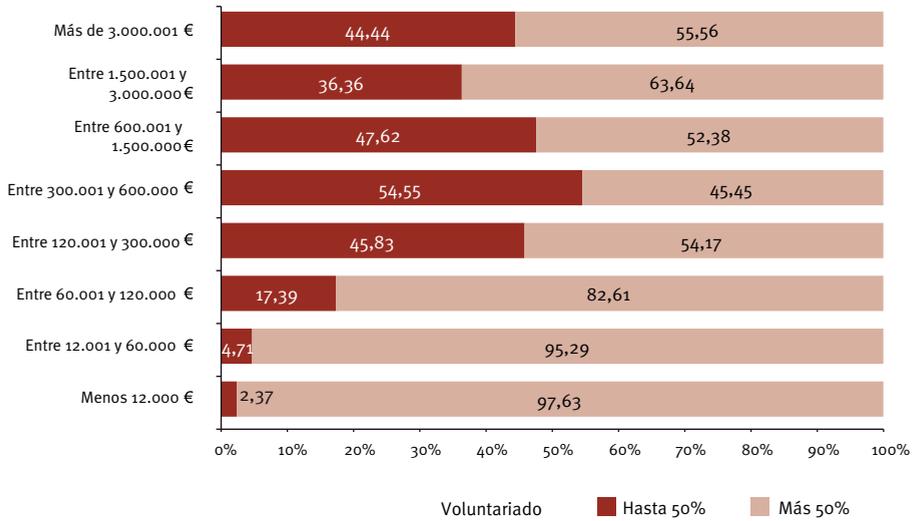


GRÁFICO 6.28. VOLUMEN APROXIMADO DE INGRESOS SEGÚN PESO VOLUNTARIADO SOBRE PERSONAL



6.6. ALGUNAS CONSTANTES A TENER EN CUENTA

Se ha podido constatar que existe cierta asociación entre el volumen económico y el tamaño de la organización en base al personal y también entre el volumen económico y el peso relativo del voluntariado en la organización. Por otro lado, se ha observado que el ámbito de actuación guarda a su vez relación con cada una de las tres variables.

FIGURA 6.1. RELACION ENTRE VARIABLES



El siguiente cuadro resume algunas claves del panorama descrito hasta el momento y que serán útiles a la hora de interpretar la información de los siguientes capítulos:

TABLA 6.12. CARACTERIZACIÓN DEL CONJUNTO DE ORGANIZACIONES QUE FORMAN CADA UNO DE LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

	PERSONAL	PESO VOLUNTARIADO	VOLUMEN ECONÓMICO
Coop. int. al desarrollo	Sobre todo son organizaciones de entre 10 y 50 personas, pero el peso de las de más de 50 es significativo.	Casi todas están formadas al menos por un 75% de voluntariado.	Se aprecia una gran dispersión de datos, hay organizaciones muy modestas, organizaciones menos modestas y organizaciones con grandes presupuestos.
Cívico	Sobre todo son organizaciones de menos de 50 personas, pero el peso de las de menos de 10 es muy importante.	Prácticamente todas están constituidas sólo por voluntariado.	Prácticamente todas las organizaciones tienen presupuestos menores a 12.000€.
Cultura	Básicamente son organizaciones de menos de 50 personas, pero la proporción de las de menos de 10 personas es muy alta.	La gran mayoría están formadas sólo por voluntariado, aunque existen algunas pocas organizaciones en las que la presencia del voluntariado es menor al 50%.	La mayoría de las organizaciones tienen un presupuesto inferior a los 12.000€.
Empleo	Muchas organizaciones de entre 10 y 50 personas. El peso de las organizaciones de mayor tamaño y el de las de menor tamaño es similar.	Hay un reparto muy parecido entre organizaciones mayoritariamente compuestas por voluntariado y organizaciones mayoritariamente compuestas por personal remunerado.	El grueso de organizaciones dispone de presupuestos entre 120.000 y 300.000€.
Acción Social	Hay un reparto equitativo entre los diferentes tamaños de personal de las organizaciones de acción social.	Hay un reparto equitativo de organizaciones con distinto peso de voluntariado, pero son mayoría aquellas en las que el personal voluntario representa al menos el 50% del total.	Hay organizaciones que manejan presupuestos de lo más reducido pero también organizaciones de volumen mediano y organizaciones con grandes presupuestos. Todos los grupos tienen un peso significativo sobre el total.
Medio ambiente	Muchas organizaciones pequeñas de menos de 10 personas. Pero el peso de las organizaciones de más de 50 personas también es importante.	Casi todas están formadas al menos por un 75% de voluntariado.	La mayoría tiene presupuestos menores de 12.000€ pero algunas manejan más de 60.000€.
Ocio y Tiempo libre	Sobre todo organizaciones de menos de 50 personas. Las organizaciones de más de 50 personas grandes no tienen demasiada representación.	La mayoría son organizaciones de sólo voluntariado y otras muchas tienen más del 75% de personas voluntarias. Pero también hay algunas pocas organizaciones donde el personal remunerado es mayoría.	La mayoría de organizaciones no mueve más de 60.000€.
Salud	Mayoría de organizaciones de menos de 50 personas. Las organizaciones de más de 50 personas no tienen una significativa representación.	La mitad son organizaciones sólo de voluntariado pero el resto está formado por organizaciones donde el voluntariado tiene un peso muy variado.	Muchas organizaciones no mueven más de 60.000€, sin embargo hay organizaciones con volúmenes económicos muy superiores.
Derechos Humanos	Tres de cada cuatro están compuestas por entre 10 y 50 personas, el resto son de mayor tamaño.	En casi todas las organizaciones el voluntariado tiene mucho peso pero hay algunas organizaciones donde el personal remunerado es mayoría.	La mayor parte de las organizaciones tienen presupuestos de entre 12.000 y 60.000€.

7. RECURSOS HUMANOS

Para las organizaciones del Tercer Sector los recursos humanos representan su mayor valor. En ellas conviven distintas personas con características diferenciales en cuanto a intensidad de dedicación, responsabilidad en los servicios..., personas que tienen distintas formas de compromiso y relación con la organización: voluntariado, profesionales, personas afectadas, socias, directivas, colaboradoras, etc.

El equipo humano de estas entidades, sobre todo las personas afectadas, voluntarias, socias, directivas, colaboradoras, son expresión de la sociedad civil organizada y desde esta óptica cabe recordar que las organizaciones son también canales de participación social.

7.1. PERSONAS VOLUNTARIAS

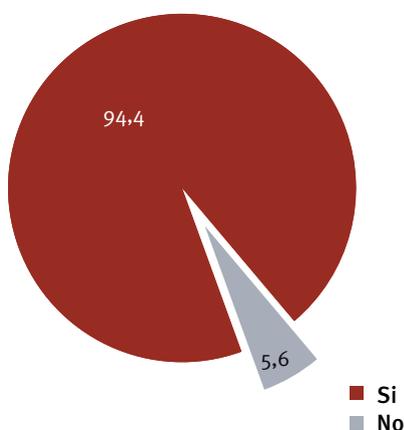
Puede hablarse de un cierto acuerdo con respecto a que el voluntariado añade un plus de compromiso social a las entidades. Sin embargo, la cuestión de lo qué debe entenderse por voluntariado es aún un asunto sobre el que se debate y sobre el que cabe seguir profundizando.

En la actual Ley de Voluntariado de la Comunidad Autónoma del País Vasco⁶⁰, en su artículo 2, se recoge una definición que se ha considerado también a efectos del presente estudio. Se entiende por voluntariado *“el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, siempre que se realicen de manera desinteresada y con carácter solidario, voluntaria y libremente, sin traer causa de una relación laboral, funcionarial o mercantil, o de una obligación personal o deber jurídico, sin retribución económica, a través de organizaciones sin ánimo de lucro, y sin sustituir servicios profesionales remunerados”*⁶¹.

El voluntariado es una de las señas de identidad de las organizaciones del Tercer Sector. Al menos un 94% de las organizaciones que lo componen cuenta con personas voluntarias en su equipo humano.

Aunque a efectos del cómputo general se han establecido las correcciones oportunas, aproximadamente un 6% más de entidades habían indicado no tener voluntariado. Sin embargo, coinciden con organizaciones cuyo personal remunerado es menor en número que la composición de su órgano de gobierno, de modo que no han reconocido a las personas que forman sus órganos de gobierno como personal voluntario.

GRÁFICO 7.1. PRESENCIA DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ORGANIZACIÓN. PORCENTAJES



60 Ley 17/1998, de 25 de junio, de voluntariado (B:O:P:V: de 13/07/1998)

61 En las preguntas relativas a voluntariado del cuestionario se incluían notas aclaratorias que hacían referencia a la definición con el fin de garantizar la mayor homogeneidad de criterio en las respuestas.

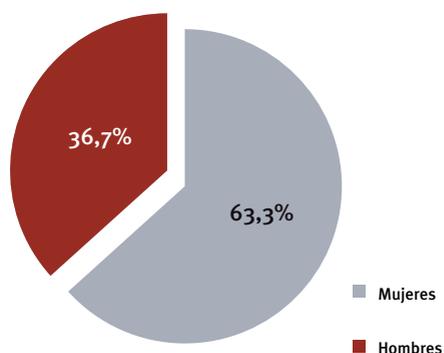
En buena medida la presencia del voluntariado en las entidades del sector responde a la propia naturaleza jurídica de las organizaciones no lucrativas con mayor representación en el mismo -asociaciones y fundaciones-, cuyos órganos de gobierno mayoritariamente están formados por personal voluntario.

En un 21% de organizaciones con voluntariado, el número de personas voluntarias coincide con el número de personas que forman el órgano de gobierno de la entidad, dicho de otro modo, en dos de cada diez organizaciones del sector el personal voluntario se reduce al personal de los órganos de gobierno. Sin embargo, la cifra también indica que el 79% restante cuenta con otras personas voluntarias involucradas en tareas ordinarias para el desarrollo de la actividad de la organización.

TABLA 7.1. NÚMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS. DESCRIPTIVOS

NÚMERO TOTAL DE PERSONAS VOLUNTARIAS	
Media	39,14
Mediana	14
Moda	6
Desviación Típica	115,510
Suma	17.495
Mínimo	1
Máximo	1.993
Varianza	13.342,564

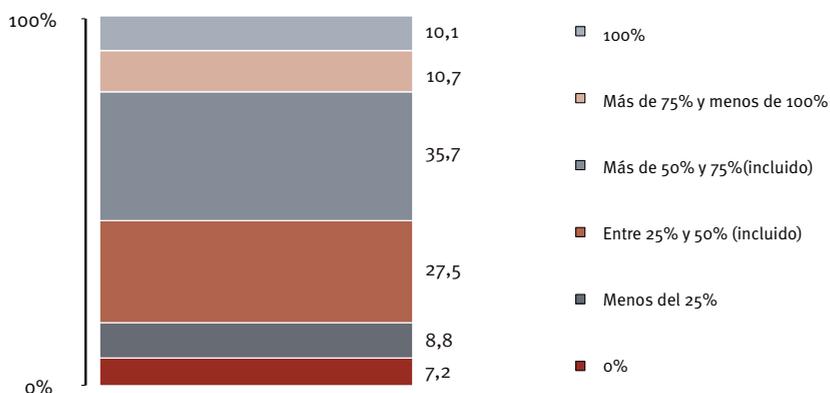
GRÁFICO 7.2. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL VOLUNTARIO SEGÚN SEXO



Si se tienen en cuenta las respuestas de las organizaciones que dan información sobre el número concreto de personas voluntarias, se observa que hay una media de 39 personas voluntarias por organización, siendo el seis el número más frecuente. En cuanto a la distribución por sexo, en este caso también hay una considerable mayor representación de mujeres, ellas son el 63% de las personas voluntarias.

Una observación más detallada permite esclarecer el peso relativo que las mujeres tienen dentro del colectivo de personas voluntarias y observar que más de la mitad de las organizaciones (56%) cuenta con un colectivo de personas voluntarias donde las mujeres son mayoría. En un 10% de entidades, el voluntariado está compuesto exclusivamente por mujeres y en un 7% no hay ninguna mujer entre el personal voluntario.

GRÁFICO 7.3. PROPORCIÓN DE MUJERES ENTRE EL VOLUNTARIADO



Entre las entidades del Tercer Sector se observa la presencia sobre todo de dos grandes grupos: las organizaciones con menos de 10 personas voluntarias (42%) y las organizaciones con entre 10 y 50 personas voluntarias (43%). Las organizaciones con un voluntariado de más de 50 personas ocupan un espacio considerablemente menor (14%).

GRÁFICO 7.4. NÚMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ORGANIZACIÓN

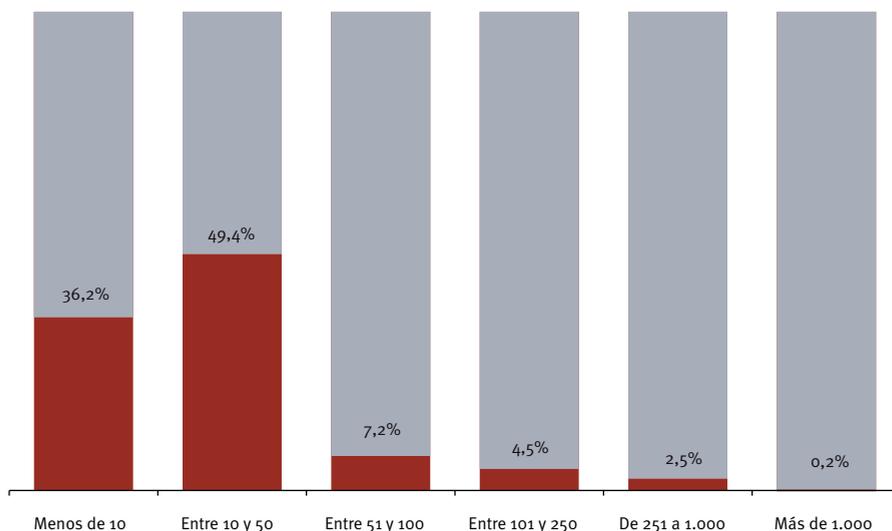


TABLA 7.2. NÚMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ORGANIZACIÓN
SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. DESCRIPTIVOS

	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Cooperación internacional al desarrollo	43,08	27,50	40	41,368	2	149
Cívico	32,26	12,50	8	63,512	3	415
Cultura	28,23	13	4	46,611	1	330
Empleo	23,43	7	1	45,460	1	126
Acción social	69,68	15	3	247,331	1	1.993
Medio ambiente	44,06	13	6	64,887	3	252
Ocio y tiempo libre	24,03	15	11	36,549	3	219
Salud	51,31	11	6	111,847	1	526
Derechos Humanos	84,57	33	9	140,863	9	400
Otros	17	17	6	15,556	6	28

Si se presta atención al número medio de personas voluntarias en función del ámbito de actuación en el que operan las organizaciones, las circunscritas al ámbito de los derechos humanos aparecen como las más grandes con una media de 84 personas voluntarias. Sin embargo, la desviación típica informa de que la variedad de los datos es bastante elevada -los valores oscilan entre 9 y 400 personas voluntarias- y da pie a pensar que algún valor anormalmente alto está alzando ficticiamente la media.

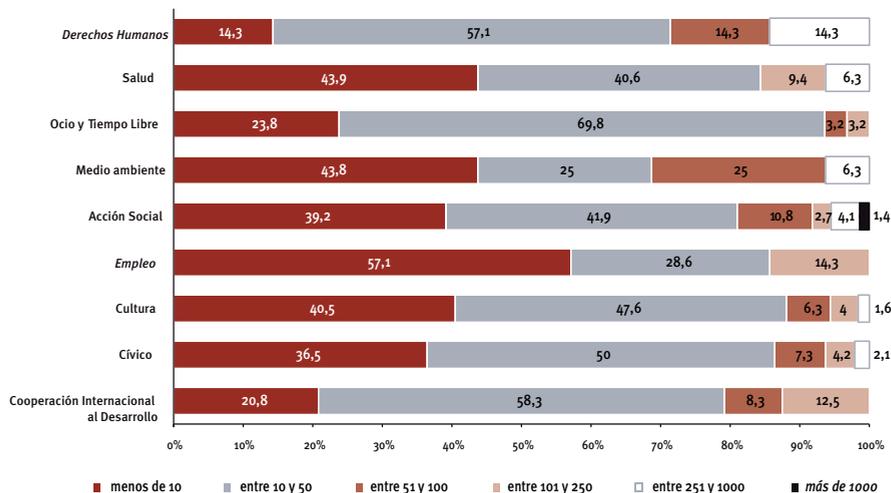
Algo similar ocurre en las organizaciones orientadas a la acción social. A pesar de que la media de personas voluntarias en este tipo de organizaciones es de 69 personas, hay que tener en cuenta la gran heterogeneidad de los datos que van desde organizaciones con una única persona hasta otras con más de 1.000 voluntarios y voluntarias. Teniendo en cuenta la información que nos aporta la moda, el número de personas voluntarias más habitual en estas entidades es de tres personas, lo que se aleja en gran medida del valor de la media. En este caso parece que considerar el valor de la mediana, 15 personas, que coincide con el valor central de la distribución -deja el mismo número de casos por delante y por detrás- resultaría más adecuado.

En cuanto a los datos para las organizaciones de salud y cooperación internacional al desarrollo -51 y 43 personas voluntarias de media respectivamente- cabe pensar que la media refleja de manera más ajustada a la realidad que en los casos anteriores. El primer caso, a pesar de que la mayoría de las organizaciones cuenta con seis personas voluntarias, no obtiene estadísticos descriptivos tan extremos como en los ejemplos anteriores. En el caso de los valores para las organizaciones de cooperación internacional además de contar con estadísticos más moderados, el valor más común para estas organizaciones es de 40 personas.

Las organizaciones circunscritas al ámbito del empleo son las que cuentan con menos personas voluntarias dentro de la organización, una media de 23 personas. Esto está en completa sintonía con el hecho de ser las organizaciones que cuentan con más personas remuneradas en sus filas.

Más allá de los valores estadísticos concretos, un análisis basado en la distribución del conjunto de organizaciones en distintos tramos puede ofrecer una visión más clarificadora.

GRÁFICO 7.5. VOLUMEN DE PERSONAL VOLUNTARIO SEGÚN ÁMBITOS DE ACTUACIÓN



En términos generales, la proporción de organizaciones que dice haber visto aumentar el número de personas voluntarias de su organización en los últimos tres años es mayor que la de organizaciones que han perdido voluntariado. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones simplemente ha mantenido su voluntariado durante dicho periodo.

En suma, un 63% de organizaciones no ha aumentado su personal voluntario en el último trienio.

Los ámbitos de medio ambiente, salud y cooperación internacional al desarrollo son los que aglutinan una mayor proporción de organizaciones que han crecido en este sentido. Mientras que el decrecimiento ha sido más notable en los ámbitos de ocio y tiempo libre, acción social y derechos humanos.

GRÁFICO 7.6. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

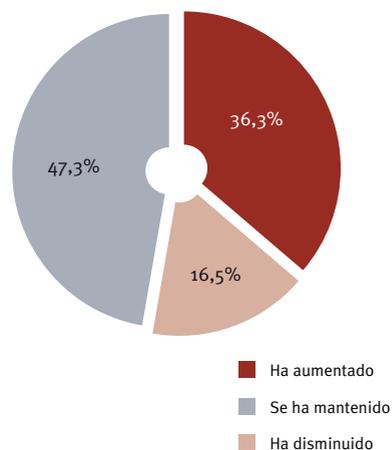


GRÁFICO 7.7. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LAS ORGANIZACIONES EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

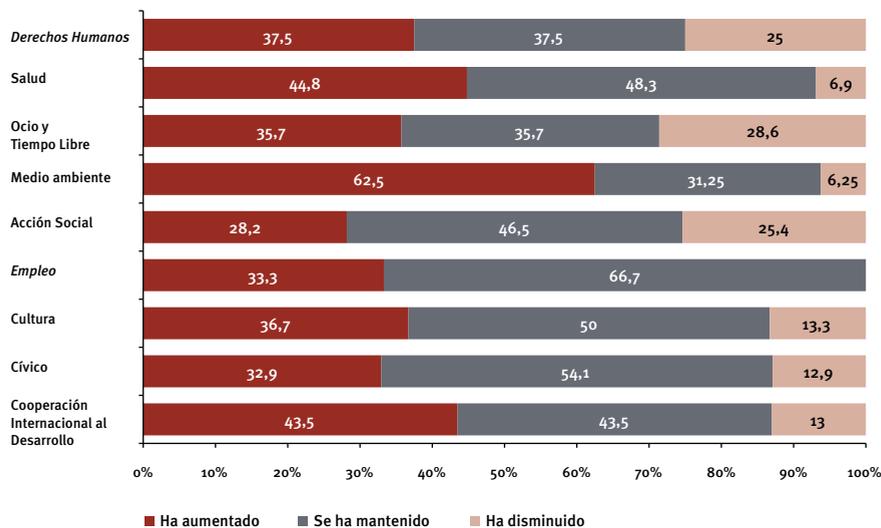
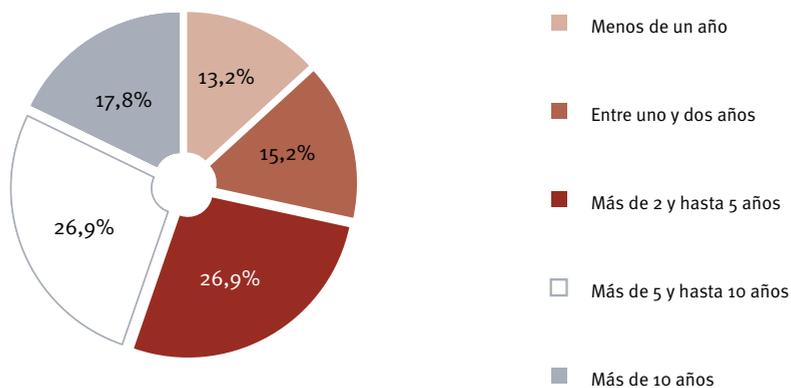
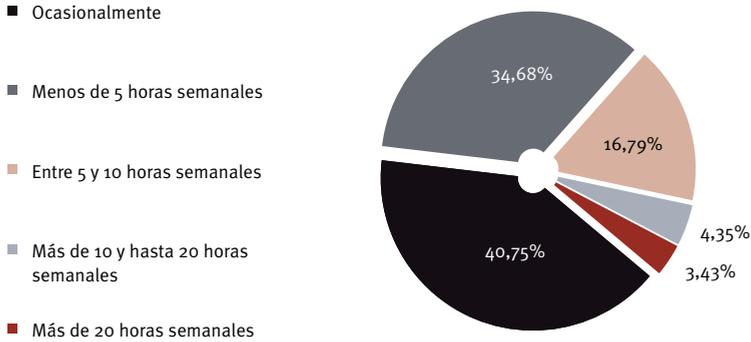


GRÁFICO 7.8. ANTIGÜEDAD DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS



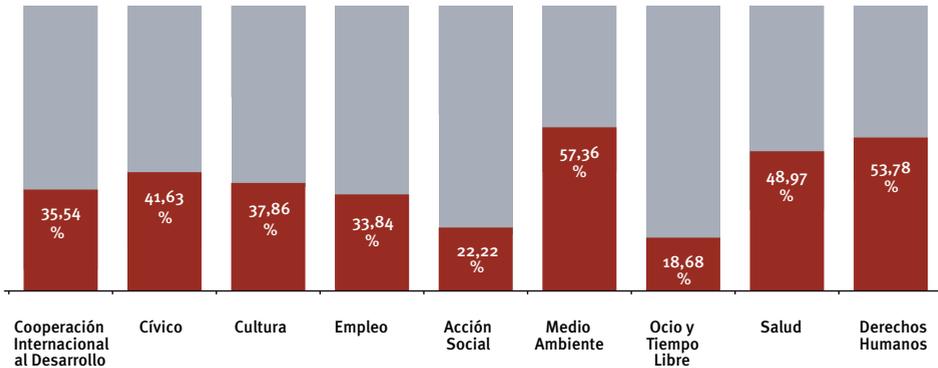
Una parte importante del personal voluntario lleva 5 años o más trabajando en la organización (45%), pero al mismo tiempo esto significa que más de la mitad de las personas voluntarias tienen una antigüedad menor, un hecho que podría relacionarse con una escasa estabilidad. La proporción de incorporaciones recientes es bastante discreta (13%) y junto a los datos sobre la evolución del personal voluntario en los últimos tres años hace intuir ciertas dificultades de algunas organizaciones en la captación de voluntariado.

GRÁFICO 7.9. FRECUENCIA DE DEDICACIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS



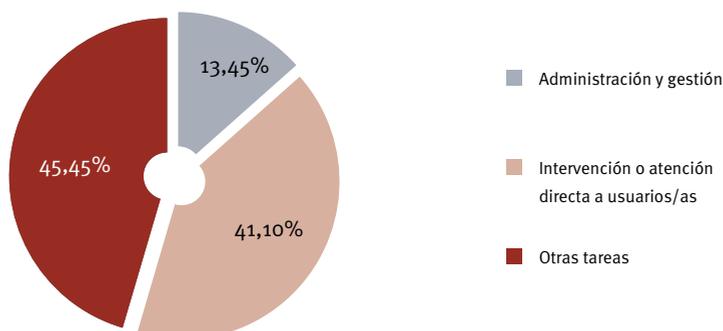
Otro aspecto importante a tener en cuenta es el tiempo que estas personas dedican a las actividades voluntarias. Cuatro de cada diez personas voluntarias ofrecen su ayuda de manera ocasional. Las personas que dedican más de 10 horas cada semana y que podríamos entender como el voluntariado más comprometido en cuanto a tiempo de dedicación, suponen el 8% del conjunto de voluntarias y voluntarios.

GRÁFICO 7.10. PESO DEL VOLUNTARIADO OCASIONAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES



El voluntariado ocasional tiene una mayor presencia en organizaciones de los ámbitos de medio ambiente, derechos humanos, salud y cívico, en los cuales este tipo de voluntariado representa más del 40% del total como media. En los ámbitos de ocio y tiempo libre y acción social, el voluntariado ocasional representa una proporción media que ronda el 20%.

GRÁFICO 7.11. FUNCIONES DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS



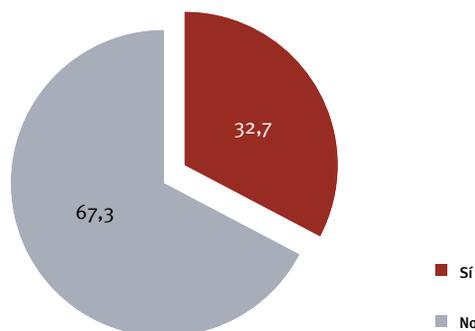
Aproximadamente cuatro de cada diez personas voluntarias se dedican a la intervención o atención directa a usuarios y usuarias, y otras cinco a otras tareas que se requieren en la organización, que con frecuencia están relacionadas con las acciones de comunicación y sensibilización o la programación de actividades.

En general, sólo un 13% del voluntariado participa en las tareas de administración y gestión, si bien esta proporción varía si se consideran los casos de organizaciones sin personal remunerado. En este caso, las personas dedicadas a la administración y gestión de la entidad representan el 30% del total.

7.2. PERSONAL REMUNERADO

Por personal remunerado se ha entendido aquel conjunto de personas que con indiferencia del tipo de relación contractual con la organización, realizan para ella una tarea determinada por la que son remuneradas⁶².

GRÁFICO 7.12. EXISTENCIA DE PERSONAL REMUNERADO. PORCENTAJES



62 No se han incluido los y las colaboradoras puntuales, ya que debe haber una relación habitual de colaboración.

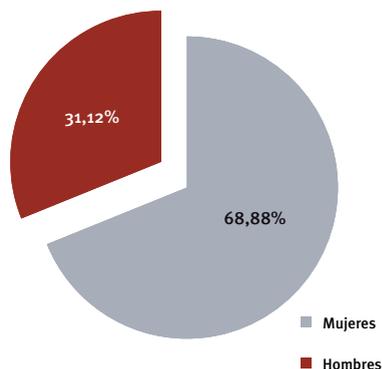
Aproximadamente un tercio de las organizaciones cuenta con personal remunerado y el resto están compuestas íntegramente por personal voluntario.

Las organizaciones que cuentan con personas remuneradas para el desempeño de su labor ocupan a una media de 19 personas. Evidentemente, la realidad del sector es diversa y comprende desde organizaciones compuestas por una única persona retribuida económicamente hasta organizaciones con 400 personas contratadas.

TABLA 7.3. NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS. DESCRIPTIVOS

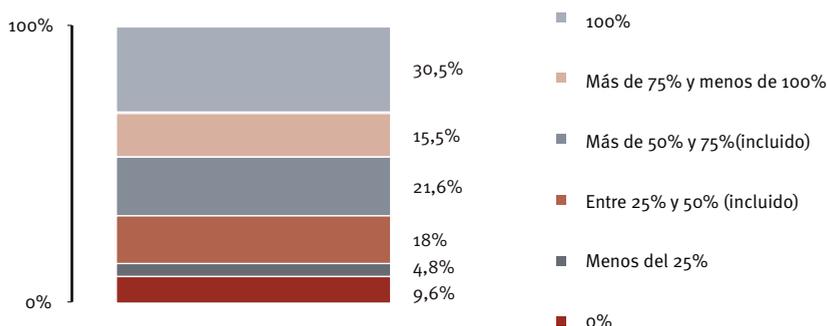
NÚMERO TOTAL DE PERSONAS REMUNERADAS	
Media	19,6
Mediana	4
Moda	1
Desviación Típica	48,5
Varianza	2348,8
Mínimo	1
Máximo	400
Suma	3340

GRÁFICO 7.13. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO SEGÚN SEXO



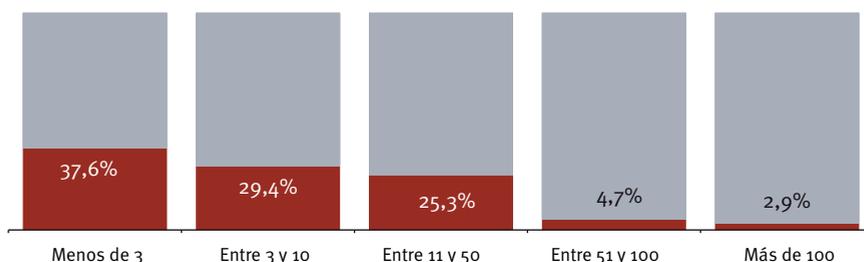
Dos de cada tres personas remuneradas en organizaciones del Tercer Sector son mujeres. En el 68% de las organizaciones ellas son mayoría. El personal remunerado de un 30% de las entidades está compuesto exclusivamente por mujeres y en una de cada diez no hay presencia femenina.

GRÁFICO 7.14. PROPORCIÓN DE MUJERES ENTRE EL PERSONAL



Teniendo en cuenta los recursos humanos remunerados se distinguen tres grupos de organizaciones muy equiparados en significatividad con respecto al total. Son los grupos de organizaciones con menos de tres personas remuneradas (38%); organizaciones con entre tres y diez personas remuneradas (29%) y organizaciones con entre 10 y 50 personas remuneradas (25%). Con todo, sólo el 8% de las organizaciones con personal remunerado tiene más de 50 trabajadores y trabajadoras.

GRÁFICO 7.15. NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS EN LA ORGANIZACIÓN



Considerando por separado el grupo más numeroso, el de organizaciones de menos de tres trabajadores y trabajadoras, se observa que en realidad un 25% del total de organizaciones con personal remunerado tiene una única persona contratada. Por lo general, esta persona realiza una jornada parcial (52% de dichos casos) y no se dedica a la intervención directa (62% de los casos). Concretamente casi la mitad de esas personas (43%) son administrativas.

Como se ha visto, la media para el sector ronda las 19 personas remuneradas. Por debajo de esta media se encuentran los ámbitos de cooperación internacional al desarrollo, cívico, cultura, medio ambiente, ocio y tiempo libre, salud y derechos humanos.

TABLA 7.4. NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. DESCRIPTIVOS

	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Cooperación internacional al desarrollo	8,29	4	1	12,05	1	46
Cívico	3,22	2	1	3,77	1	13
Cultura	7,33	2	1	15,09	1	77
Empleo	58,6	13,5	8	122,34	2	400
Acción social	35,93	16	1	59,85	1	346
Medio ambiente	10,17	2,5	1	18,63	1	48
Ocio y tiempo libre	6,84	4	1	9,95	1	40
Salud	6,28	2	1	8,92	1	36
Derechos Humanos	4,33	1	1	5,77	1	11
Otros	2	2	2	0	2	2

La muestra desagregada por ámbitos de actuación presenta la siguiente distribución cuando se tienen en cuenta los distintos intervalos:

GRÁFICO 7.16. VOLUMEN DE PERSONAL REMUNERADO SEGÚN ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

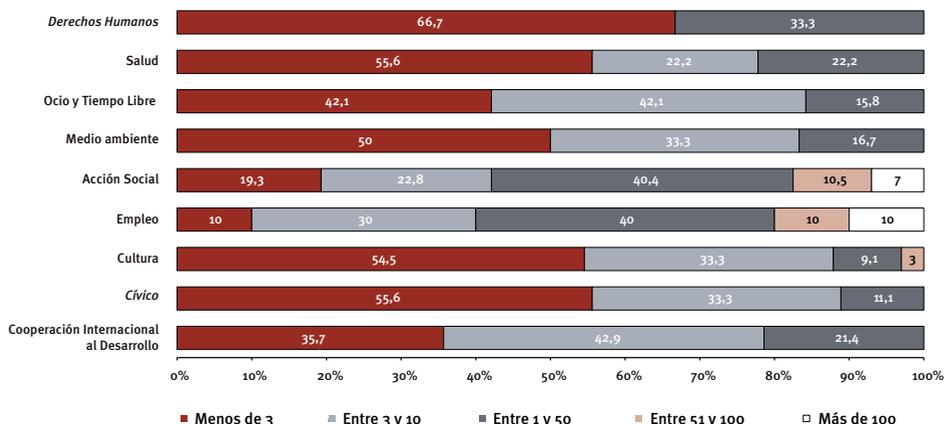
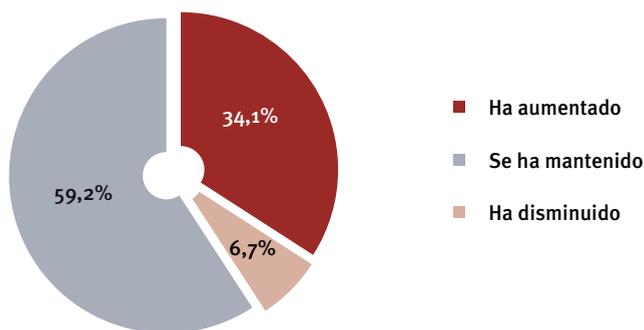


GRÁFICO 7.17. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAL REMUNERADO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS



Un importante porcentaje (66%) de organizaciones no ha incorporado personal remunerado en los últimos tres años, pero no son muchas las organizaciones que han visto decrecer su personal (7%). En torno a un tercio de las ellas (34%) ha visto incrementado el número de personas asalariadas.

Si se tiene en cuenta que el volumen de actividad de la mayoría de organizaciones no ha decrecido, a tenor de los datos sobre sus ingresos económicos (se exponen en el próximo capítulo), puede pensarse que las discretas cifras de incorporaciones de personal podrían guardar relación con factores tales como las dificultades para encontrar profesionales capacitados y capacitadas, la precariedad de las condiciones laborales en las organizaciones....

En los últimos tres años han crecido en personal remunerado sobre todo en los ámbitos de empleo, acción social y cooperación internacional al desarrollo.

GRÁFICO 7.18. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS REMUNERADAS EN LAS ORGANIZACIONES EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

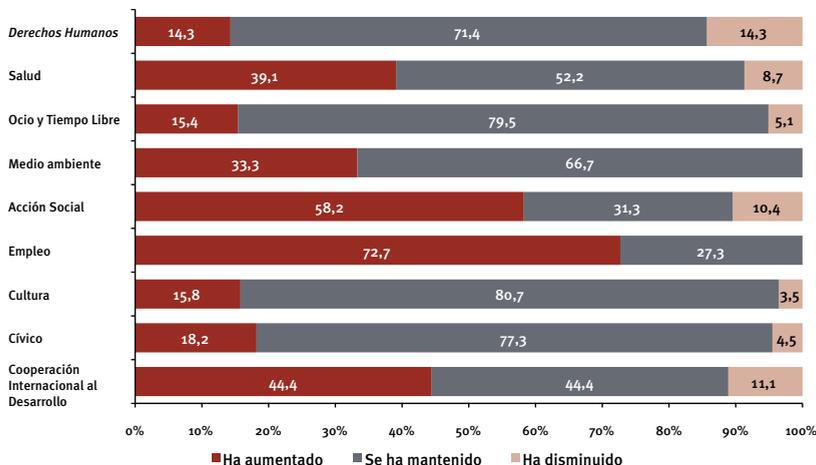
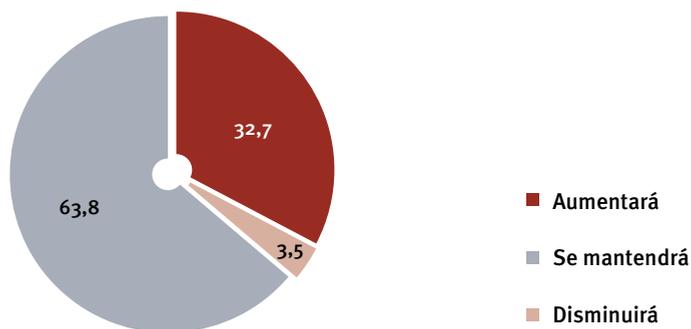


GRÁFICO 7.19. TENDENCIA FUTURA DEL PERSONAL REMUNERADO



En cuanto a las predicciones, casi un tercio de las organizaciones piensa que su personal remunerado aumentará en los próximos tres años. Especialmente se trata de organizaciones cuya actividad se enmarca en los ámbitos de acción social, empleo, cooperación internacional al desarrollo y salud.

Prácticamente el resto considera que al menos se encuentra en condiciones de mantener su personal remunerado ya que únicamente un 3,5% piensa que disminuirá. Entre las que piensan que disminuirá destacan las organizaciones de medio ambiente, acción social, salud, cívico, ocio y tiempo libre y cultura. En el caso de algunos ámbitos, como el de acción social o salud, se intuye una mayor diversidad de realidades internas.

GRÁFICO 7.20. TENDENCIA FUTURA DEL PERSONAL REMUNERADO SEGÚN ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

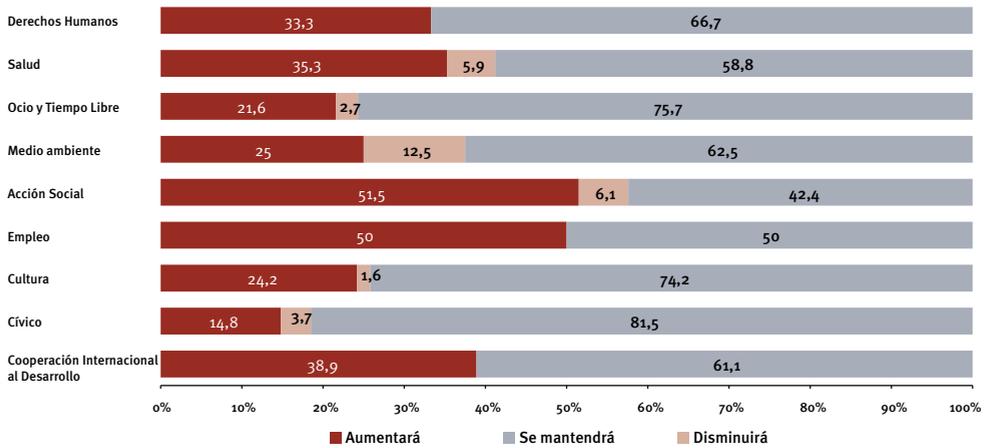
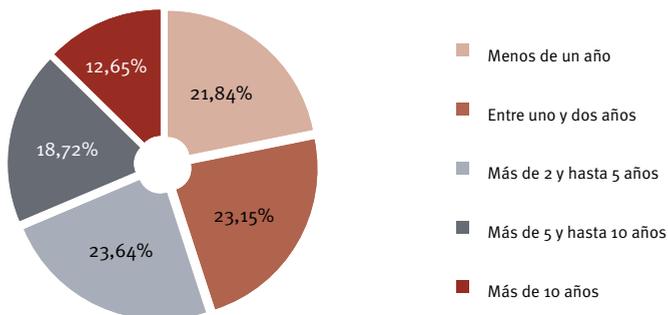


GRÁFICO 7.21. ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL REMUNERADO



El colectivo más numeroso es el de aquellos trabajadores y trabajadoras que llevan menos de dos años en la organización en la que desempeñan su labor (45%). El grupo de veteranos no es demasiado amplio en comparación con el resto ya que un 13% del personal remunerado lleva ocupado en la organización 10 años o más.

Los datos parecen evidenciar que a pesar de tratarse de un sector compuesto por un número más que significativo de entidades de cierta antigüedad, el crecimiento experimentado por el Tercer Sector es relativamente reciente.

Dos de cada tres personas ocupadas se dedican a la intervención directa con personas usuarias, mientras que a la gestión y administración de la entidad se destina el 21% del total del personal remunerado. En comparación con el personal voluntario, se aprecia una mayor dedicación por parte del personal remunerado a tareas de gestión.

GRÁFICO 7.22. FUNCIONES DEL PERSONAL REMUNERADO

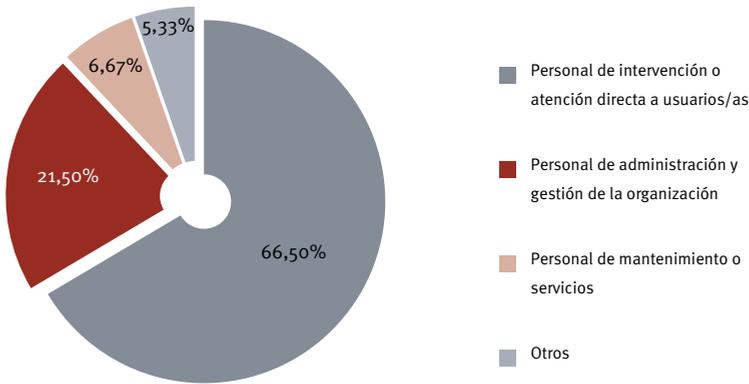
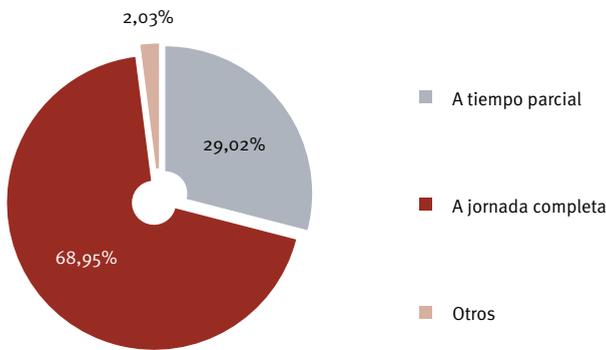


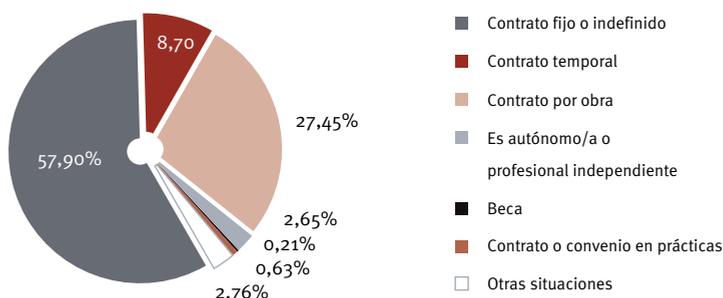
GRÁFICO 7.23. DEDICACIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO



La relación de contratos a tiempo parcial entre las personas asalariadas del sector es considerablemente alta y ronda el 29% del total de contratos. De acuerdo con las cifras publicadas por el Instituto Vasco de Estadística-EUSTAT⁶, en el 2007 la proporción media de personas ocupadas a jornada parcial en Bizkaia se cifró en el 12,6%.

Las personas ocupadas con contratos fijos o indefinidos representan cerca del 58% del total de las personas empleadas de forma remunerada en el Tercer Sector. Pero si se calcula el índice de temporalidad teniendo en cuenta la cantidad de contratos temporales o por obra en relación a los contratos fijos o indefinidos -dejando a un lado los pagos a profesionales y otras situaciones minoritarias y relacionadas con circunstancias más concretas como los contratos en prácticas, las becas, etc.-, la cifra ronda el 38% y se sitúa ciertamente por encima del índice medio para Bizkaia que rondó en 2007 el 20,4%.

GRÁFICO 7.24. MODALIDAD DE CONTRATO DEL PERSONAL REMUNERADO



En torno a un 3% de los y las profesionales trabajan para las entidades como autónomos, es decir, que no están en nómina y por tanto, no forman parte de la plantilla de la organización.

Un 52% de las organizaciones que cuenta con personal remunerado, ha indicado que algunas de las personas contratadas actualmente por la organización habían sido voluntarias de la misma con anterioridad. Cuando se da esta circunstancia, aproximadamente la mitad (53%) de las personas contratadas han sido antes voluntarias en la organización.

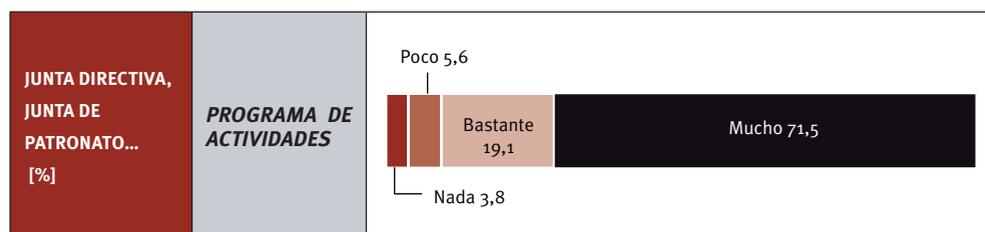
7.3. IMPLICACIÓN DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN

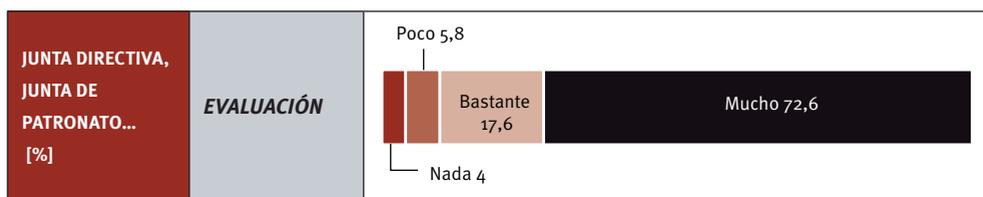
Como se ha dicho, el conjunto de personas implicadas en la organización comprende a las y los miembros de los órganos de gobierno, personas asociadas, voluntariado, personas remuneradas, usuarias, sus familiares, etc. y cada uno de estos colectivos puede tener una relación distinta con la organización, desempeñar funciones diferentes y en definitiva, tener un mayor o menor grado de implicación en la misma.

Los miembros de los órganos de gobierno

En torno a un 10% de organizaciones dice contar con un órgano de gobierno alejado de la programación y evaluación de sus actividades.

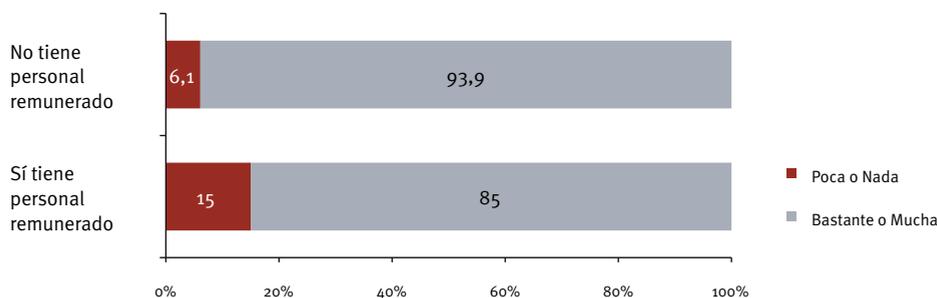
TABLA 7.5. PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES





El porcentaje de órganos de gobierno que participa en la programación y evaluación de las actividades de las organizaciones es elevado. Esto se observa con independencia de que éstas cuenten o no con personal remunerado, aunque en el caso de aquellas que cuentan con él la proporción de Juntas Directivas, de Patronato u otras implicadas es algo menor.

GRÁFICO 7.25. PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EVALUACIÓN. ORGANIZACIONES CON Y SIN PERSONAL REMUNERADO



El tamaño de la organización en base al número de personas que la componen no parece guardar relación con la participación de los miembros de los órganos de gobierno en la programación y evaluación. No obstante, al considerar el volumen económico de la entidad si se aprecian ligeras diferencias. Por norma general, a mayor volumen menor participación o lo que en este caso puede ser lo mismo, mayor delegación de funciones de gestión.

GRÁFICO 7.26. PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA PROGRAMACIÓN, SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN

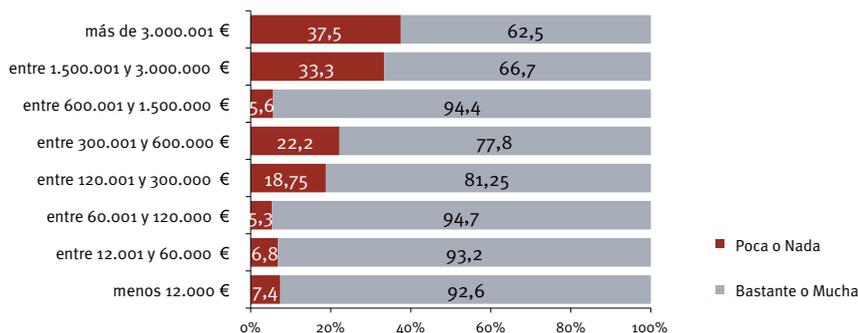
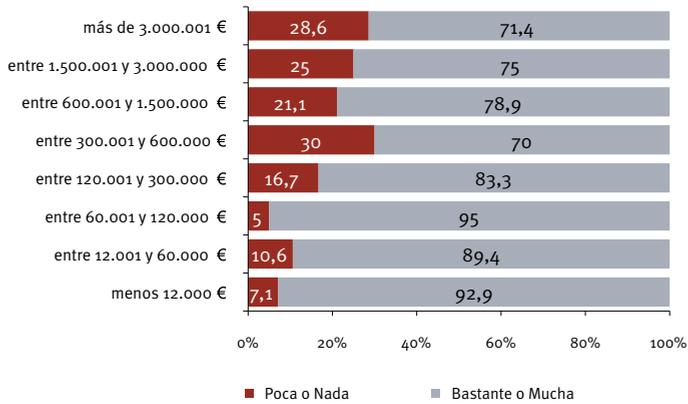


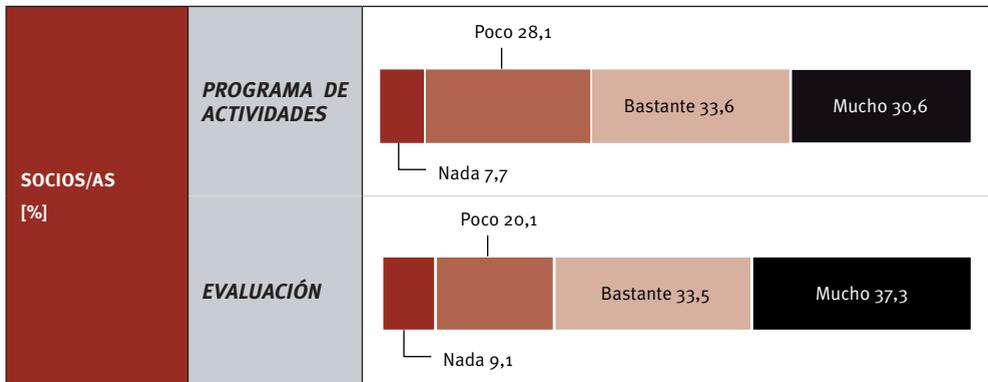
GRÁFICO 7.27. PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EVALUACIÓN, SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN



Personas asociadas

El 64% de las organizaciones dice que sus asociados y asociadas participan bastante o mucho en la programación de las actividades.

TABLA 7.6. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS ASOCIADAS EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES



La cifra varía a medida que las organizaciones se componen de un mayor número de personas y tienen mayor volumen económico. En estos casos disminuye la participación relativa de las personas socias.

GRÁFICO 7.28. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS SOCIAS EN LA PROGRAMACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL

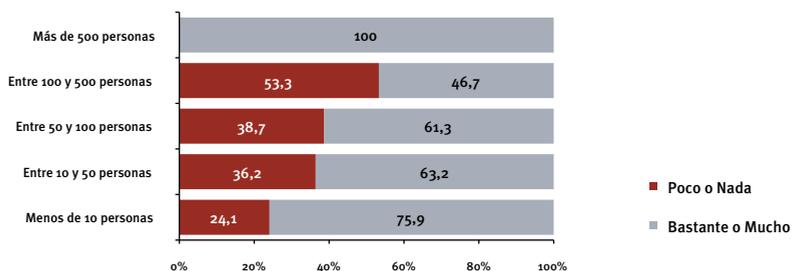


GRÁFICO 7.29. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS SOCIAS EN LA PROGRAMACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO

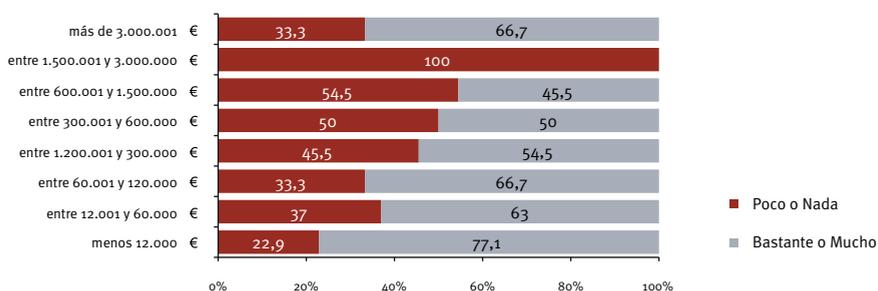
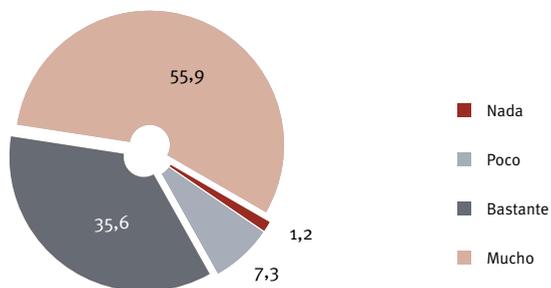


GRÁFICO 7.30. GRADO DE CONOCIMIENTO DE DE LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DE LOS SOCIOS Y SOCIAS



Más del 90% de las organizaciones considera que sus asociados y asociadas conocen los fines y objetivos de la misma.

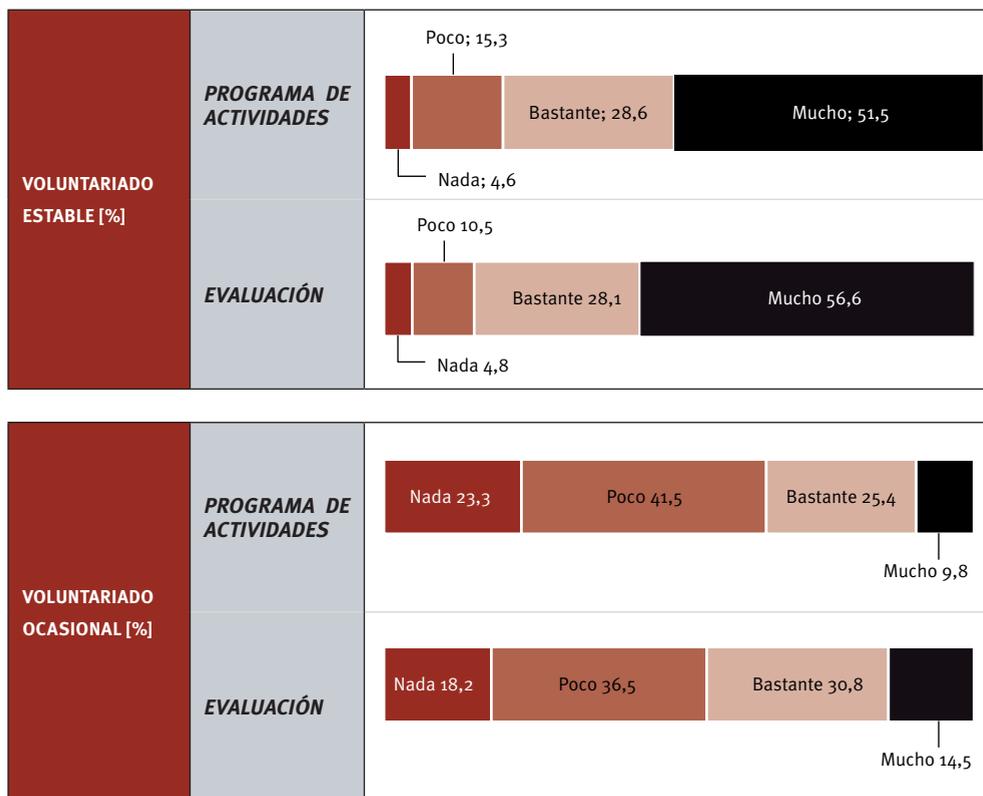
Personas voluntarias

La participación de las personas voluntarias en la planificación y evaluación de la actividad de la organización, contribuye no solo a reforzar la motivación y el desarrollo personal del volunta-

riado sino que además, contribuye a consolidar el proyecto que llevan a cabo las organizaciones en las que desempeñan su labor.

Cabe destacar diferencias significativas en la participación en estas tareas de planificación y evaluación de la actividad, en función del tipo de voluntariado al que se haga referencia. El voluntariado estable, aquel con una dedicación más o menos periódica o regular en la organización, participa en mayor medida. En términos generales, un tercio del voluntariado ocasional participa bastante o mucho en las tareas de programación, mientras que las tres cuartas partes del voluntariado estable cumplen la misma condición.

TABLA 7.7. PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO ESTABLE Y OCASIONAL EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES



No se aprecian diferencias en la participación de este colectivo en base al tamaño de las entidades, pero sí en función del peso relativo que el voluntariado supone con respecto al total del personal de las organizaciones. Dicho de otro modo, una mayor presencia de personal remunerado disminuye la participación del personal voluntario en la programación y evaluación de las actividades.

GRÁFICO 7.31. PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO ESTABLE EN LA EVALUACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL

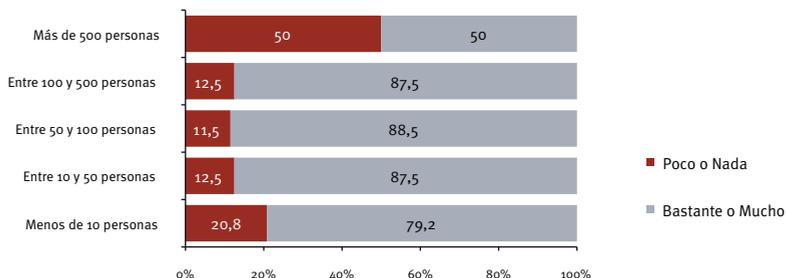
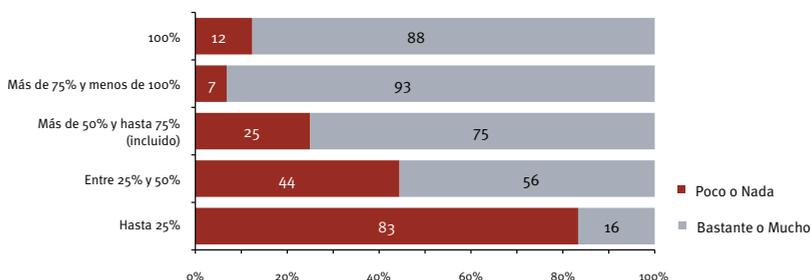


GRÁFICO 7.32. PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO ESTABLE EN LA EVALUACIÓN SEGÚN PESO DEL VOLUNTARIADO EN LA ORGANIZACIÓN



El grado de conocimiento sobre los fines y objetivos por parte del voluntariado es mayor en el caso del voluntariado estable, hecho que muy posiblemente guarde relación con su mayor participación en la programación y evaluación.

GRÁFICO 7.33. CONOCIMIENTO DE LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DEL VOLUNTARIADO OCASIONAL

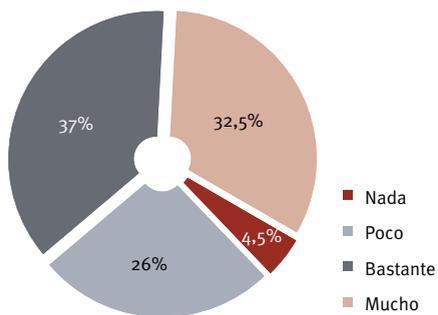
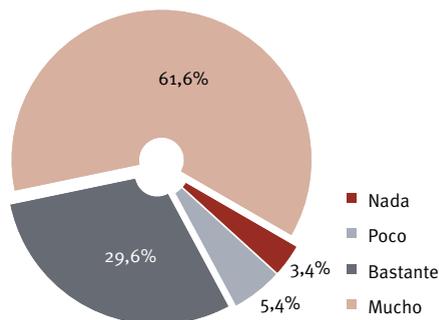


GRÁFICO 7.34. CONOCIMIENTO DE LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DEL VOLUNTARIADO ESTABLE



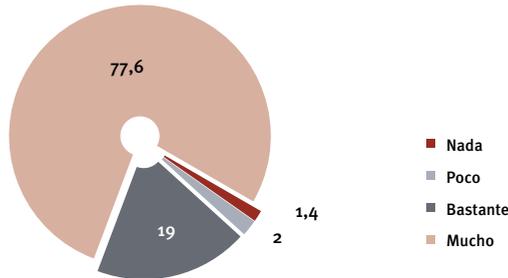
Personal remunerado

Prácticamente la totalidad del personal remunerado participa en la elaboración del programa de actividades y también en su posterior evaluación -93 y 97% respectivamente-.

TABLA 7.8. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES



GRÁFICO 7.35. CONOCIMIENTO DE LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL REMUNERADO

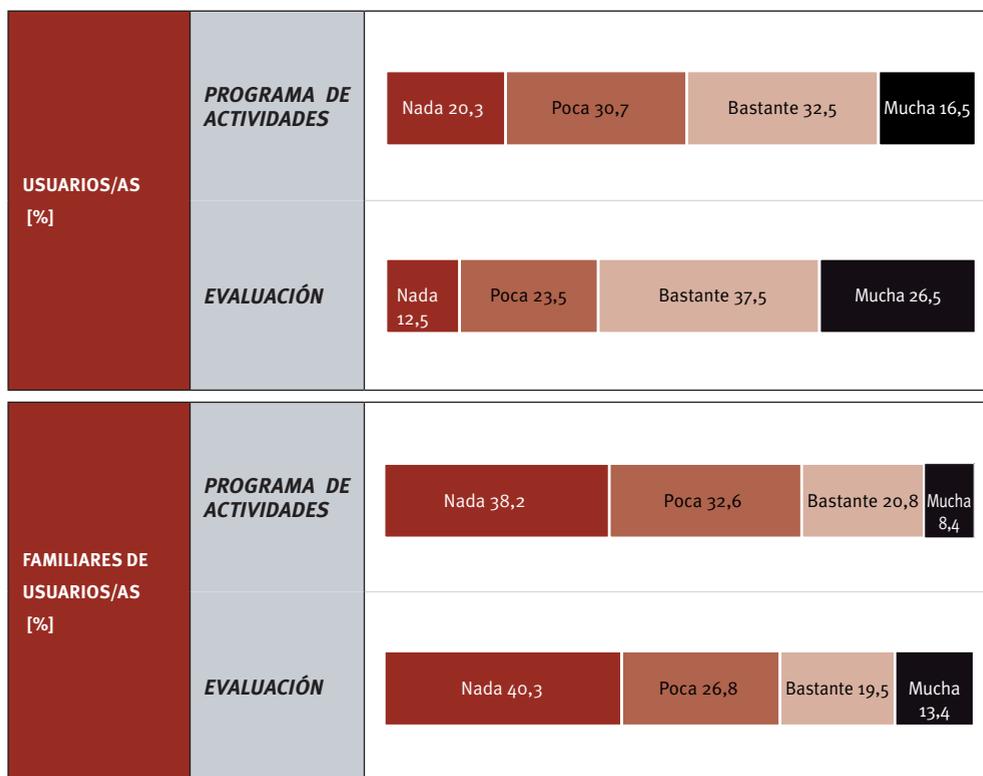


Su grado de conocimiento de los fines y objetivos de la organización en la que trabajan es elevado en la mayoría de casos, si bien llama la atención la existencia de ciertas organizaciones (3,4%) cuyo personal remunerado carece de esta información o es mínima.

Personas usuarias

Los datos reflejan un cierto déficit en la participación de aquel colectivo que constituye en última instancia el motivo y razón de ser de las organizaciones del sector que son prestadoras de servicios: las personas usuarias y sus familiares. Una parte importante de estas organizaciones reconoce que la participación de las personas usuarias es escasa, concretamente un 51% de ellas dice que las personas usuarias participan poco o nada en la programación de las actividades. El porcentaje se eleva hasta el 70% cuando se trata de familiares.

TABLA 7.9. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES



En suma

¿Quién participa en el diseño y evaluación de los proyectos de las organizaciones? Si se observan los datos desagregados a partir de un hecho determinante en este sentido como es la tenencia o no de personal remunerado dentro de la organización, se constata que en las organizaciones que cuentan con personal remunerado son dichas personas las que en mayor medida se encargan de la programación y la evaluación de las actividades. En el caso contrario, estas funciones recaen fundamentalmente sobre la Junta Directiva o de Patronato y el voluntariado estable. En ambos casos, las personas usuarias y sus familiares son las que en mayor medida se encuentran relegadas de este tipo de funciones dentro de la organización.

TABLA 7.10. PARTICIPACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE DISTINTOS AGENTES IMPLICADOS. ORGANIZACIONES CON Y SIN PERSONAL REMUNERADO. % BASTANTE O MUCHO

	con personal remunerado		sin personal remunerado	
	PROGRAMACIÓN	EVALUACIÓN	PROGRAMACIÓN	EVALUACIÓN
	Bastante o mucho %	Bastante o mucho %	Bastante o mucho %	Bastante o mucho %
Junta directiva, de patronato...	87,9%	85%	92,5%	93,9%
Voluntariado estable	75%	78,6%	81%	86,2%
Personal remunerado	92,9%	96,7%	-	-
Socios/as	46,1%	58,1%	72,4%	75,5%
Usuarios/as	51,7%	71,9%	47,1%	57,8%
Voluntariado ocasional	26,7%	30,5%	39,3%	52%
Familiares de usuarios/as	23%	32,3%	33,3%	31,3%
Donantes	12,3%	11,1%	9,1%	8,3%

Si se atiende a los datos desagregados por ámbitos de actuación se observa que:

- En el ámbito de cooperación internacional al desarrollo el porcentaje de voluntariado ocasional y de donantes que participan en la programación es más elevado que la media para el sector.
- En el ámbito cívico se observa que aun cuando en la organización hay personal remunerado la junta directiva participa en la programación en mayor medida y también es más elevado el índice medio de participación de las personas socias.
- En el ámbito de acción social se notan dos tendencias: Por un lado, entre las organizaciones que no tienen personal remunerado, la participación de las personas socias y usuarias es especialmente alta con respecto a la media general del sector. Por otro lado, las que cuentan con personal remunerado registran índices de participación del voluntariado por debajo de la media.
- En el ámbito de ocio y tiempo libre se aprecian por norma general, tasas más elevadas de participación de voluntariado.

TABLA 7.11. PARTICIPACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE DISTINTOS AGENTES IMPLICADOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. ORGANIZACIONES CON Y SIN PERSONAL REMUNERADO. % BASTANTE O MUCHO

		con personal remunerado		sin personal remunerado	
		PROGRAMACIÓN	EVALUACIÓN	PROGRAMACIÓN	EVALUACIÓN
		Bastante o mucha %	Bastante o mucha %	Bastante o mucha %	Bastante o mucha %
COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO	Junta Directiva, de Patronato...	100	100	100	100
	Voluntariado estable	90	80	60	75
	Personal remunerado	100	100	-	-
	Socios/as	25	33,3	60	80
	Usuarios/as	37,5	88,9	0	25
	Voluntariado ocasional	66,7	37,5	50	33,3
	Familiares de usuarios/as	16,7	20	0	0
	Donantes	25	28,6	20	0
CÍVICO	Junta Directiva, de Patronato...	100	75	98,3	100
	Voluntariado estable	100	100	80	83,9
	Personal remunerado	50	83,3	-	-
	Socios/as	66,7	80	68	67,4
	Usuarios/as	66,7	60	33,3	40
	Voluntariado ocasional	0	75	42,4	61,9
	Familiares de usuarios/as	100	33,3	36,8	25
	Donantes	0	0	10	0
CULTURA	Junta Directiva, de Patronato...	95,8	100	90,1	91,2
	Voluntariado estable	81,25	90	74,5	81,8
	Personal remunerado	86,4	93,3	-	-
	Socios/as	62,5	77,8	74,4	86,0
	Usuarios/as	33,3	62,5	42,9	65,5
	Voluntariado ocasional	25	57,1	33,3	59,3
	Familiares de usuarios/as	23,1	42,9	39,3	41,7
	Donantes	11,1	0	9,5	18,8
EMPLEO	Junta Directiva, de Patronato...	100	71,4	100	100
	Voluntariado estable	100	0	100	50
	Personal remunerado	85,7	100	-	-
	Socios/as	50	0	100	0
	Usuarios/as	50	33,3	50	0
	Voluntariado ocasional	0	0	100	0
	Familiares de usuarios/as	0	0	0	0
	Donantes	0	0	0	0

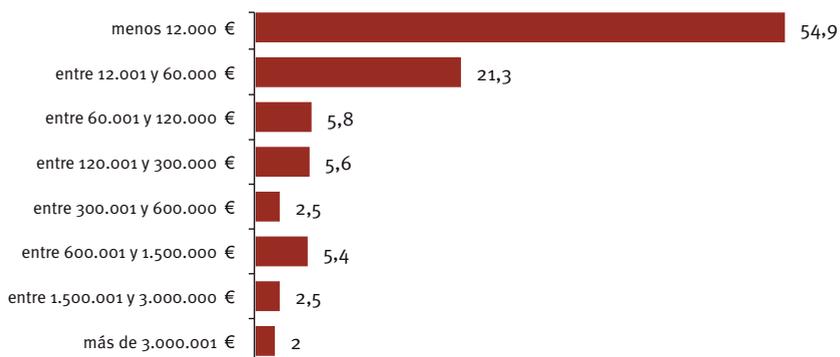
		con personal remunerado		sin personal remunerado	
		PROGRAMACIÓN	EVALUACIÓN	PROGRAMACIÓN	EVALUACIÓN
		Bastante o mucha %	Bastante o mucha %	Bastante o mucha %	Bastante o mucha %
ACCIÓN SOCIAL	Junta Directiva, de Patronato...	73,3	69,6	100	100
	Voluntariado estable	61,1	64,7	60	75
	Personal remunerado	95,9	98,0	-	-
	Socios/as	36	47,4	86,7	76,9
	Usuarios/as	62,2	74,4	72,7	55,6
	Voluntariado ocasional	13,3	8,3	40	44,4
	Familiares de usuarios/as	12,9	32,1	25	25
	Donantes	8,7	5,3	20	25
MEDIO AMBIENTE	Junta Directiva, de Patronato...	100	100	100	100
	Voluntariado estable	100	100	100	100
	Personal remunerado	100	100	-	-
	Socios/as	100	0	71,4	83,3
	Usuarios/as	0	0	75	50
	Voluntariado ocasional	0	0	40	25
	Familiares de usuarios/as	0	0	66,7	0
	Donantes	0	0	0	0
OCIO Y TIEMPO LIBRE	Junta Directiva, de Patronato...	87,5	93,3	84,8	87,1
	Voluntariado estable	93,3	100	97,4	97,1
	Personal remunerado	100	100	-	-
	Socios/as	50	62,5	71,4	77,3
	Usuarios/as	54,5	83,3	55,9	78,8
	Voluntariado ocasional	40	44,4	44,4	51,9
	Familiares de usuarios/as	25	42,9	31,25	30,8
	Donantes	20	0,0	0	0
SALUD	Junta Directiva, de Patronato...	100	100	90	91,7
	Voluntariado estable	55,6	66,7	66,7	83,3
	Personal remunerado	92,9	92,9	-	-
	Socios/as	46,2	70	90	100
	Usuarios/as	50	63,6	40	0
	Voluntariado ocasional	33,3	40	16,7	0
	Familiares de usuarios/as	46,2	30	0	33,3
	Donantes	11,1	0	20	0
DERECHOS HUMANOS	Junta Directiva, de Patronato...	100	100	80	80
	Voluntariado estable	100	100	100	100
	Personal remunerado	100	100	-	-
	Socios/as	0	0	25	25
	Usuarios/as	0	0	33,3	33,3
	Voluntariado ocasional	0	0	20	50
	Familiares de usuarios/as	0	0	0	50
	Donantes	0	0	0	0

8. RECURSOS ECONÓMICOS

8.1. VOLUMEN ECONÓMICO Y EVOLUCIÓN

Más de la mitad de las organizaciones cuenta con presupuestos inferiores a los 12.000 euros, aunque, como se ha comentado⁶³, las cifras varían enormemente según la figura jurídica, el tamaño de la organización y el ámbito de actuación del que se trate. La horquilla en volumen económico oscila entre los 26 euros y los más de 14.000.000 de euros.

GRÁFICO 8.1. VOLUMEN DE INGRESOS EN 2006



Un 60% de las organizaciones que ha aportado información sobre los presupuestos de los últimos años ha crecido en volumen de ingresos.

GRÁFICO 8.2. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE INGRESOS 2004, 2005 Y 2006

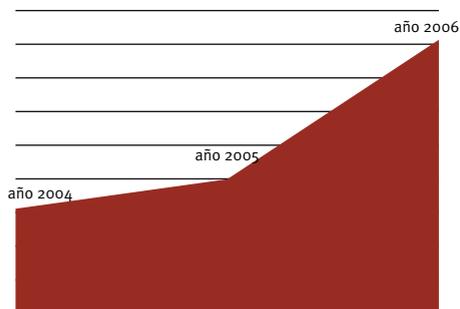


TABLA 8.1. INCREMENTO PORCENTUAL DEL VOLUMEN DE INGRESOS ENTRE 2004 Y 2006, SEGÚN ÁMBITO

	% Media	Desviación Típica
GENERAL	39	140,2
<i>Coop. Internacional al Desarrollo</i>	10,2	40,8
Cívico	19,7	46,6
Cultura	55,5	203,6
<i>Empleo</i>	31,6	40
Acción Social	42,7	154,9
<i>Medio ambiente</i>	87,7	217,2
Ocio y Tiempo Libre	44,3	98,8
Salud	14,7	38,5
<i>Derechos Humanos</i>	13,3	58,7
Otros	11,1	

El volumen económico de las entidades se ha incrementado en un 39% de término medio en el periodo 2004-2006. Los mayores incrementos porcentuales se han registrado en organizaciones del ámbito del medio ambiente, cultura, ocio y tiempo libre y acción social.

63 Ver apartado de Estructura 6.5 *Tamaño de la organización: Volumen de Ingresos*.

El volumen presupuestario que en mayor medida ha crecido es el de aquellas organizaciones formadas por más de 10 y menos de 50 personas. También es significativo el mayor crecimiento de las organizaciones de más reciente creación; las de menos de cinco años de andadura han experimentado un crecimiento del 90% de presupuesto desde su creación.

TABLA 8.2. INCREMENTO PORCENTUAL VOLUMEN DE INGRESOS ENTRE 2004 Y 2006 SEGÚN TAMAÑO EN BASE A PERSONAL

	% Media	Des- viación Típica
Menos de 10 personas	24,4	85,5
Entre 10 y 50 personas	54	186,3
Entre 50 y 100 personas	50,5	122,3
Entre 100 y 500 personas	31,3	38,7
Más de 500 personas	5	23,1

TABLA 8.3. INCREMENTO PORCENTUAL DEL VOLUMEN DE INGRESOS ENTRE 2004 Y 2006 SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN

	% Media	Des- viación Típica
Entre 1 y 5 años	90,28	261,895
Entre 5 y 10 años	47,11	100,833
Entre 10 y 20 años	30,45	34,998
Entre 20 y 50 años	33,18	114,093
Más de 50 años	21,51	18,939

8.2. LOCALES EN PROPIEDAD

Sólo un 13% de las organizaciones son propietarias de los locales de los que disponen.

La tenencia de locales en propiedad guarda relación con la antigüedad de la organización. Entre las organizaciones con más de 20 años de trayectoria el porcentaje se duplica.

GRÁFICO 8.3. TENENCIA DE LOCALES EN PROPIEDAD

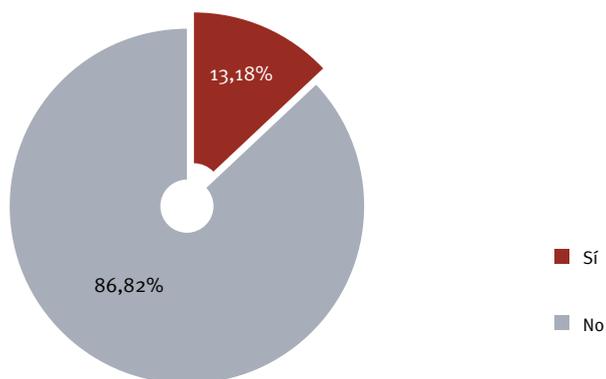


GRÁFICO 8.4. TENENCIA DE LOCALES EN PROPIEDAD SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

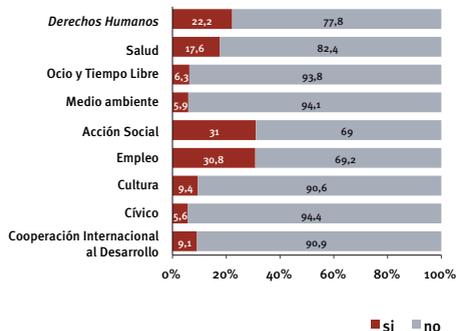
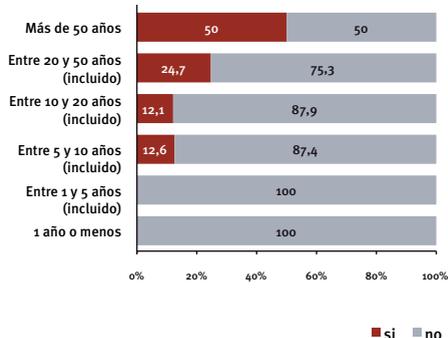


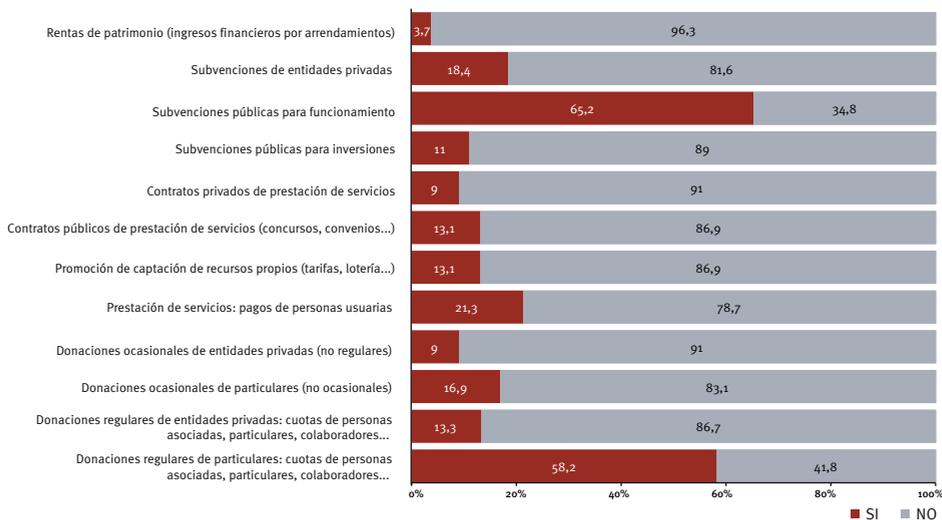
GRÁFICO 8.5. TENENCIA DE LOCALES EN PROPIEDAD SEGÚN ANTIGÜEDAD



8.3. FUENTES DE INGRESOS

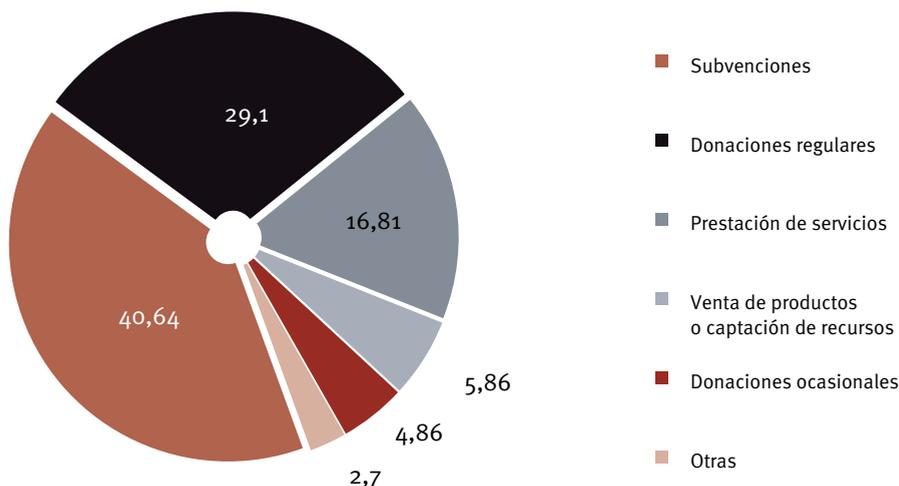
El siguiente gráfico muestra que las organizaciones del sector se financian a través de fuentes muy variadas. Sin embargo, la disparidad en los índices indica también que dicha variedad no se da en cada una de las organizaciones. Dicho de otro modo, las organizaciones no se caracterizan, en general, por contar con fuentes de financiación diversificadas.

GRÁFICO 8.6. PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON CADA UNA DE LAS FUENTES DE INGRESOS



Más de la mitad de las organizaciones consultadas cuenta con ingresos económicos procedentes de donaciones regulares de particulares (58%) y de subvenciones públicas para el funcionamiento (65%). El resto de fuentes de ingresos que algunas organizaciones del sector tienen -donaciones ocasionales, venta de productos, rentas del patrimonio, subvenciones de entidades privadas, contratos de prestación de servicios, etc.- pueden considerarse minoritarias.

GRÁFICO 8.7. PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE FUENTE DE INGRESOS

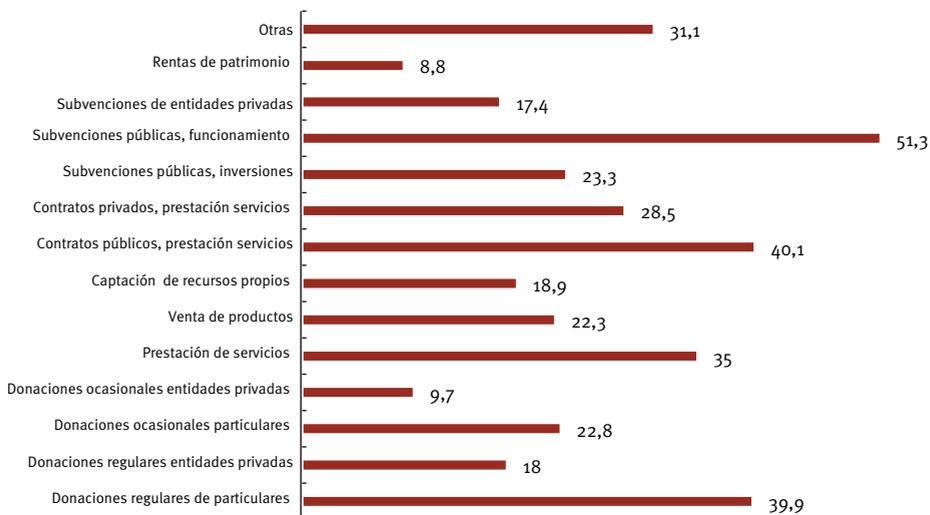


Un reparto hipotético del conjunto de fuentes de ingresos que una organización puede tener mostraría la siguiente imagen, que permite constatar el importante peso de las subvenciones y las donaciones regulares, dentro de estas últimas fundamentalmente las cuotas de personas asociadas.

La totalidad de ingresos de un 21% de las organizaciones que han contestado proceden de la misma y única fuente de ingresos. En el 39% de estos casos los únicos ingresos de la organización se corresponden con las cuotas de personas socias. Por otro lado, en torno a un 8% de las organizaciones que ha ofrecido respuesta a esta cuestión se financia exclusivamente por subvenciones públicas.

Otro 28% de las organizaciones consigue los recursos económicos sólo a través de dos vías siendo una de esas vías en la mayoría de los casos (65%) las cuotas de las personas socias. Sólo un 19% de las entidades tiene cinco o más fuentes de financiación distintas.

GRÁFICO 8.8. PROPORCIÓN MEDIA QUE REPRESENTA CADA TIPO DE FUENTE SOBRE EL TOTAL DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON DICHA FUENTE



Cuando las organizaciones cuentan con subvenciones públicas para el funcionamiento -la mayoría de organizaciones del sector- éstas representan de término medio más de la mitad de los ingresos de las entidades (51%). Esto supone la dependencia del sector de este tipo de financiación, siempre que estemos hablando de actividades ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública. Si se tiene en cuenta el total de financiación pública -contratos públicos, subvenciones públicas para inversión y subvenciones públicas para funcionamiento- su peso medio sobre el total de la financiación en las organizaciones asciende al 57%.

TABLA 8.4. PROPORCIÓN DE FINANCIACIÓN PÚBLICA SOBRE EL TOTAL DE INGRESOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

	% Media	Des- viación Típica
GENERAL	56,8	29,941
Cooperación Internacional al Desarrollo	60,8	32,53724
Cívico	65,7	28,16995
Cultura	53,5	28,07682
Empleo	58,3	30,61860
Acción Social	64,7	29,84403
Medioambiente	58,7	36,13263
Ocio y Tiempo Libre	49,1	28,70874
Salud	45,9	30,91352
Derechos Humanos	34,2	30,54450
Otros	48	

Entre ámbitos se aprecian algunas diferencias. El cívico y la acción social son los que aglutinan a organizaciones con mayor dependencia de financiación pública y derechos humanos y salud los que menos.

Cerca de un 16% de las organizaciones no disponen de ninguna fuente de financiación que les provea de recursos de forma autónoma -donaciones regulares, prestación de servicios, venta de productos, promoción de captación de recursos propios, contratos privados de prestación de servicios o rentas de patrimonio-. En dichos casos toda la financiación de la entidad es ajena.

Las donaciones regulares de particulares suponen por lo general casi el 40% del total de ingresos de aquellas entidades que cuentan con ellas. Algo más de un 10% de las organizaciones se autofinancia íntegramente a través de estas donaciones. Sobre todo se corresponden con organizaciones de los ámbitos cultural y cívico y tienen un tamaño reducido.

La fidelización de personas socias en la entidad, de cara a salvaguardar el peso relativo de los recursos propios, cobra especial importancia dado que la mitad de las organizaciones del sector no han conseguido aumentar o incluso han disminuido su número de personas asociadas.

8.4. NATURALEZA DE LOS GASTOS

Las partidas más importantes son las de compras, gastos generales y personal. Los gastos son mayoritariamente gastos directos de la actividad o los servicios.

GRÁFICO 8.9. PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO (SEGÚN NATURALEZA DEL GASTO)

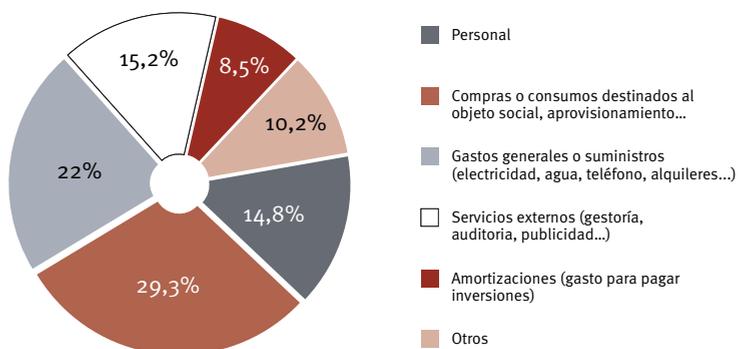
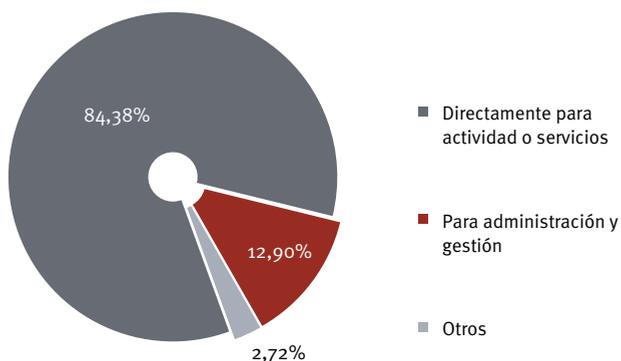


GRÁFICO 8.10. PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO (SEGÚN FINALIDAD DEL GASTO)



El personal representa para las organizaciones que cuentan con este tipo de gasto un 56% del total, como también las compras o los gastos generales significan de media la mitad del gasto para las organizaciones. Atendiendo a la finalidad del gasto, se observa que a la gestión y administración corresponde de media el 24% del gasto.

GRÁFICO 8.11. PROPORCIÓN MEDIA DE CADA TIPO DE GASTO EN AQUELLAS ORG. QUE LO TIENEN

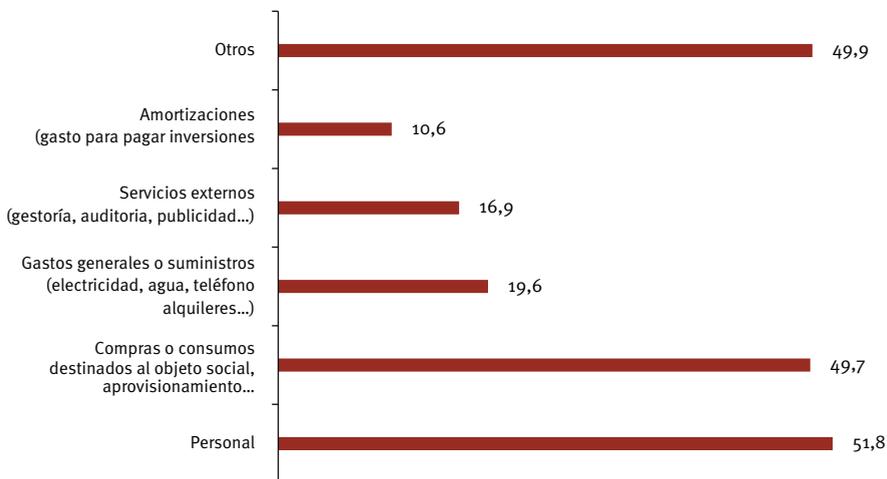
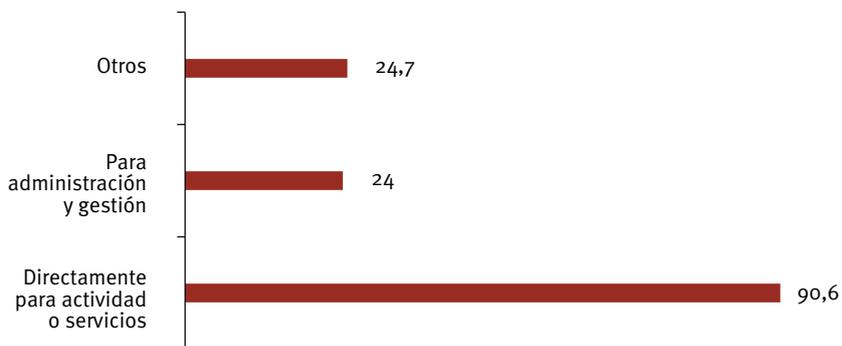


GRÁFICO 8.12. PROPORCIÓN MEDIA DE CADA TIPO DE GASTO EN AQUELLAS ORG. QUE LO TIENEN



El peso relativo de cada uno de estos gastos, no varía sustancialmente entre organizaciones de un tamaño u otro.

GRÁFICO 8.13. PROPORCIÓN MEDIA DEL GASTO EN PERSONAL Y GASTOS GENERALES SOBRE EL TOTAL DE LAS ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON DICHO GASTO SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL

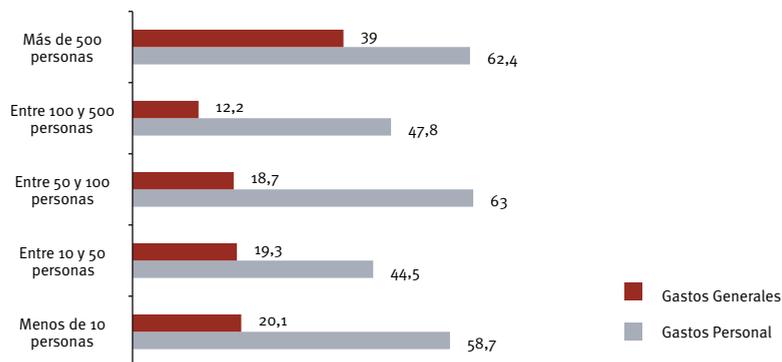
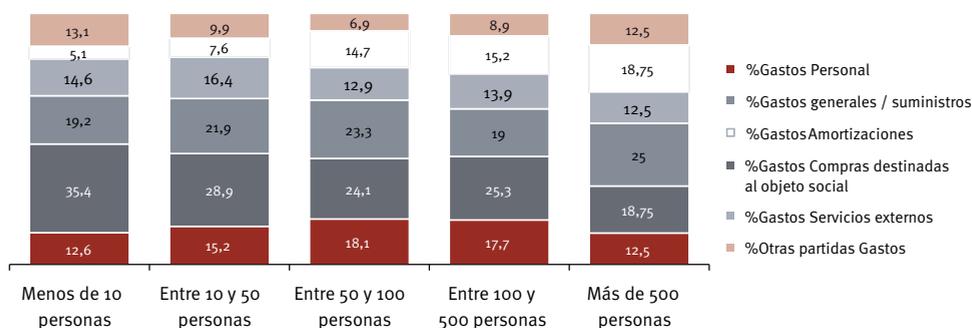
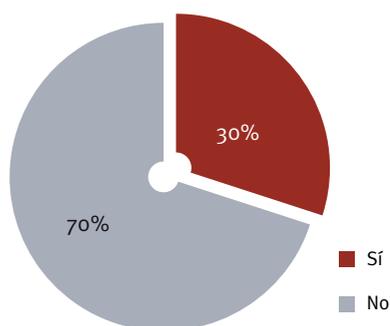


GRÁFICO 8.14. PESO MEDIO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO SOBRE EL TOTAL SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL



8.5. PROBLEMAS DE LIQUIDEZ Y ENDEUDAMIENTO

GRÁFICO 8.15. EXISTENCIA DE PROBLEMAS DE LIQUIDEZ



Un tercio de las organizaciones reconoce tener problemas de liquidez o tensiones de tesorería. No se han constatado diferencias reseñables en función de la antigüedad de las organizaciones, ni en función del volumen económico que manejan, ni tampoco en relación a su tamaño de personal ni al ámbito al que pertenecen.

GRÁFICO 8.16. PROBLEMAS DE LIQUIDEZ SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN

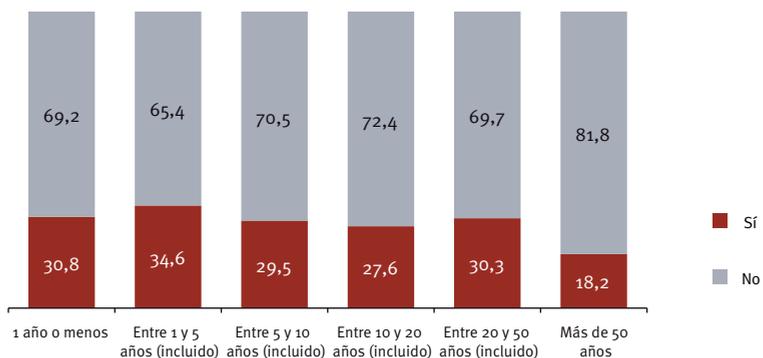
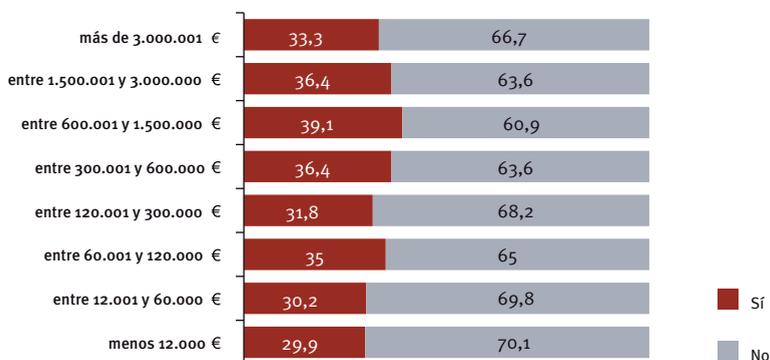
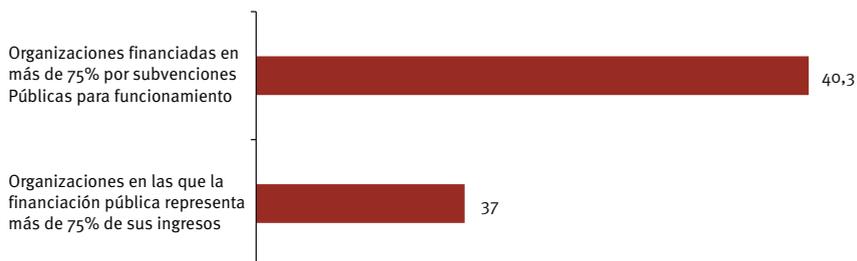


GRÁFICO 8.17. PROBLEMAS DE LIQUIDEZ SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO



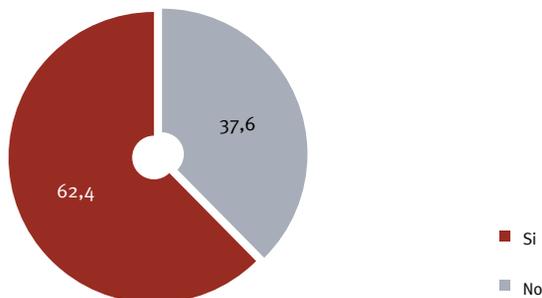
Si bien los datos recogidos no son suficientes para hablar de una relación directa entre tener un alto índice de dependencia de la financiación pública y contar con problemas de liquidez, sí puede decirse que el índice medio de organizaciones con problemas es más elevado en estos casos y aún más, en las organizaciones con un alto índice de dependencia de subvenciones públicas para el funcionamiento.

GRÁFICO 8.18. PROBLEMAS DE LIQUIDEZ. ORGANIZACIONES CON MÁS DEL 75% DE FINANCIACIÓN PÚBLICA



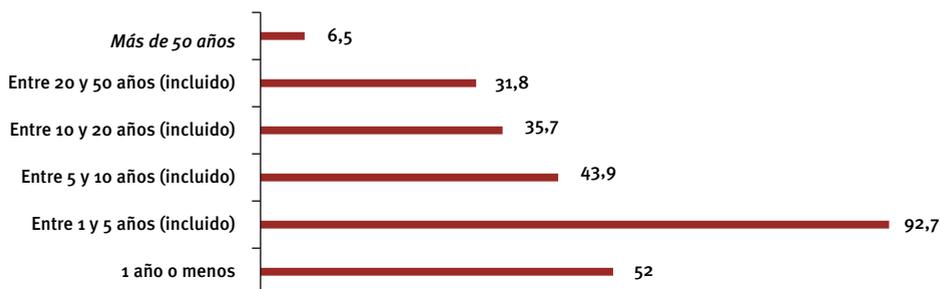
En general, un 62% de las organizaciones dicen estar endeudadas. El endeudamiento neto de las mismas es, por término medio, de aproximadamente un 37%, lo que significa que los recursos ajenos vía préstamos, etc. suponen más de un tercio del total del pasivo de las entidades.

GRÁFICO 8.19. PROBLEMAS DE ENDEUDAMIENTO



Las organizaciones presentan un mayor nivel de endeudamiento cuanto más joven son. Las que tienen una trayectoria de entre uno y cinco años alcanzan niveles de endeudamiento del 90%.

GRÁFICO 8.20. PORCENTAJE MEDIO DE ENDEUDAMIENTO NETO SEGÚN ANTIGÜEDAD



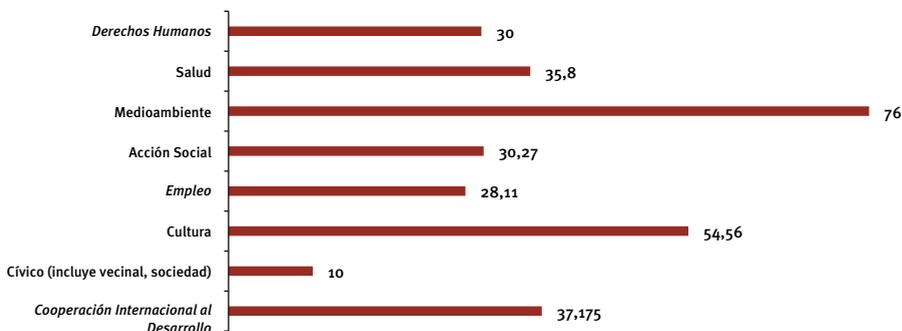
Aquellas entidades que tienen problemas de liquidez muestran un índice de endeudamiento medio mayor al de las organizaciones sin problemas de este tipo.

GRÁFICO 8.21. PORCENTAJE MEDIO DE ENDEUDAMIENTO NETO SEGÚN PROBLEMAS DE LIQUIDEZ



Por encima de esta media se encuentran las organizaciones de los ámbitos de medio ambiente y cultura. El resto no se desvían significativamente de la media.

GRÁFICO 8.22. PORCENTAJE MEDIO DE ENDEUDAMIENTO NETO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN



8.6. RECONOCIMIENTOS

Tanto la asociación como la fundación tienen libertad para desarrollar actividades económicas siempre que los posibles beneficios no se distribuyan, sino que se reinviertan en la actividad. No obstante, las asociaciones y las fundaciones no cuentan con el mismo tratamiento fiscal. Las primeras se rigen por el régimen fiscal general, mientras que las segundas están sujetas al régimen fiscal especial⁶⁴ que conlleva, entre otros, ciertos beneficios para la fundación en el Impuesto de Sociedades y el Impuesto de Actividades Económicas y para aquellas personas que den donativos a la fundación.

Una asociación que persiga una finalidad de interés general y que pretenda colaborar en la consecución del bienestar social o bien común y no únicamente en el de sus miembros, puede pasar a regirse por el régimen fiscal especial y adquirir ciertos beneficios que ésta conlleva si se le reconoce el *carácter de utilidad pública*, siempre que cumpla una serie de requisitos⁶⁵. En

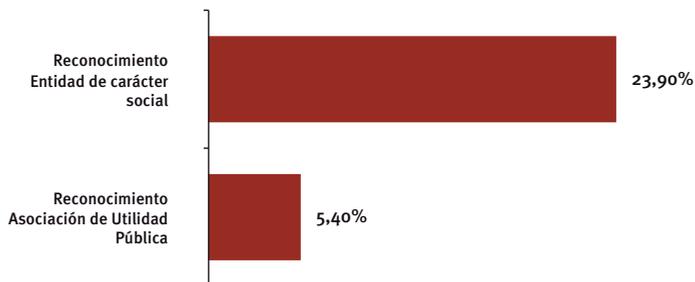
64 Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo

65 Podrán ser declaradas de Utilidad Pública las Asociaciones que cumplan los requisitos establecidos en el artículo 42 de la Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi. Puede consultarse también el Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública (BOE núm. 11, de 13 de enero de 2004). Es imprescindible que la agrupación cumpla una serie de requisitos entre los que destacan:

- que se destine a la realización de su finalidad de interés general, al menos el 70% de los rendimientos netos y como norma general los gastos de administración no superen el 10%.
- tener especial cuidado al redactar los estatutos y explicitar la posibilidad de que algunos miembros del patronato o junta directiva puedan recibir retribución económica por el desempeño de otras funciones (no la de sus cargos en dichos órganos) en la organización, siempre que esté previsto que los y las promotoras vayan a formar parte de el órgano directivo y a la vez vayan a desempeñar tareas profesionales en la organización (evitarán así posibles problemas con hacienda o con la solicitud de utilidad pública si fuera el caso).

torno a un 6% de las asociaciones encuestadas tiene reconocido su carácter de *utilidad pública*.

GRÁFICO 8.23. RECONOCIMIENTOS



El reconocimiento de *entidad de carácter social*, es una calificación que otorga la Agencia Tributaria con la finalidad de conseguir la exención del IVA a aquellas entidades que carecen de finalidad lucrativa y cumplen una serie de requisitos⁶⁶. Aproximadamente un 24% de las organizaciones consultadas cuenta con el reconocimiento de *entidad de carácter social*.

8.7. AUDITORÍAS

Las fundaciones, a diferencia de la mayoría de asociaciones, están obligadas a rendir cuentas anualmente ante el Protectorado de Fundaciones, que representa la inspección y tutela por parte de la administración pública a fin de asegurar la legalidad de su constitución y funcionamiento.

- si se opta por crear una asociación para solicitar su declaración de utilidad pública posteriormente, debe tenerse en cuenta que es requisito indispensable que la asociación se encuentre constituida, en funcionamiento y dando cumplimiento efectivo a sus fines estatutarios ininterrumpidamente al menos durante los dos años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud (de modo que la organización no se cogería a los beneficios fiscales comentados hasta pasado dicho periodo de tiempo).

66 Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Artículo 20. Exenciones en operaciones interiores.

Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, que aprueba el Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido y modifica el Real Decreto 1041/1990, de 27 de julio, sobre declaraciones censales, el Real Decreto 338/1990, de 9 de marzo, sobre el Número de Identificación Fiscal; el Real Decreto 2402/1985, de 18 de diciembre sobre el deber de expedir y entregar factura (los empresarios y profesionales), y el Real Decreto 1326/1987, de 11 de septiembre, sobre aplicación de la Directivas de la Comunidad. Artículo 6. Reconocimiento del carácter social de determinadas entidades o establecimientos.

Para solicitar las exenciones por el carácter social de la entidad, se considerarán entidades o establecimientos de carácter social aquellos en los que concurran los siguientes requisitos:

- Carecer de finalidad lucrativa y dedicar, en su caso, los beneficios eventualmente obtenidos al desarrollo de actividades exentas de idéntica naturaleza.
- Los cargos de presidente, patrono o representante legal deberán ser gratuitos y carecer de interés en los resultados económicos de la explotación por sí mismos o a través de persona interpuesta. (esto debe figurar específicamente en los estatutos).
- Los socios, comuneros o partícipes de las Entidades o establecimientos y sus cónyuges o parientes consanguíneos, hasta el segundo grado inclusive, no podrán ser destinatarios principales de las operaciones exentas ni gozar de condiciones especiales en la prestación de los servicios.

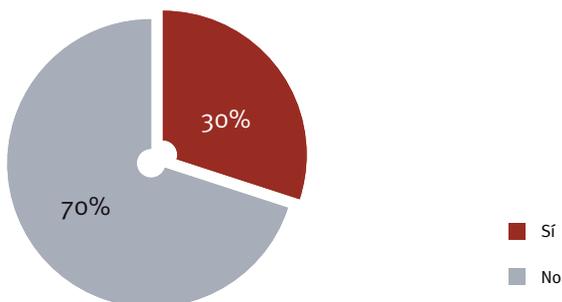
Concretamente deben aportar cuentas anuales⁶⁷ -balance de situación, cuenta de resultados y memoria de actividades y de la gestión-, deben elaborar un plan de actuación donde se reflejen los objetivos y actividades previstas para el ejercicio siguiente e incluso, en algunos supuestos, están obligadas a someterse a auditoría externa⁶⁸.

Por norma general, las asociaciones, aprueban sus cuentas anualmente por Asamblea General y únicamente están obligadas a disponer de una relación actualizada de sus asociados y asociadas, llevar una contabilidad adecuada, un inventario de los bienes y un libro de actas de las reuniones de los órganos de gobierno y representación.

La auditoría contable externa puede entenderse como un paso más de cara a la rendición de cuentas ante todas aquellas personas que depositan su confianza, su tiempo y su dinero en la organización, así como ante la sociedad en general que reclama cada vez más la aplicación de criterios de transparencia y rendición de cuentas. Un 30% de las organizaciones consultadas dice haber solicitado una auditoría contable externa en los últimos tres años.

Es un paso importante para la salvaguarda de la legitimidad de las entidades en general y las asociaciones en particular, pero sin embargo, los datos indican que aún sólo un 6% de las asociaciones consultadas ha solicitado una auditoría contable externa en el último trienio.

GRÁFICO 8.24. SOLICITUD DE AUDITORÍA CONTABLE EXTERNA EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

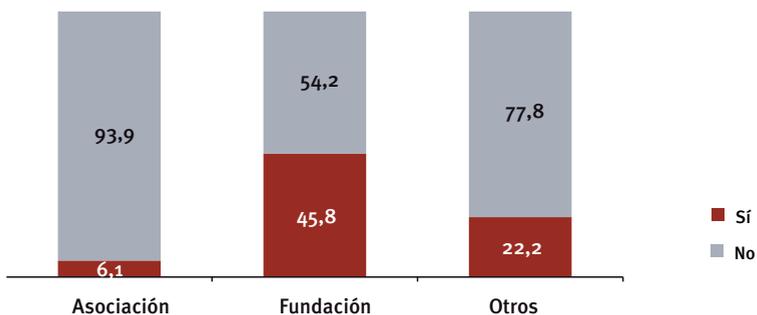


67 En el año 2008 ha entrado en vigor el Plan General de Contabilidad, aprobado por R.D. 1514/2007, de 16 de noviembre. Las organizaciones no lucrativas que están obligadas a formular las cuentas anuales conforme a la adaptación sectorial aprobada por Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, y dado que en éste se remite al PGC de 1990, que ha sido derogado, resulta de aplicación la nueva normativa contable, si bien, debido a que se rigen por su propia legislación específica (Ley 50/2002, de 26 de diciembre), seguirán formulando sus cuentas anuales integradas por el balance, la cuenta de resultados y la memoria, conforme lo que establece el artículo 25 de la citada Ley. No obstante, la formulación de tales documentos deberán ser redactados conforme a la nueva norma contable, manteniéndose las particularidades específicas de la adaptación sectorial en todo lo que no se oponga.

68 Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Artículo 25. Contabilidad, auditoría y plan de actuación. Si durante dos años consecutivos se dan al menos dos de estas tres circunstancias:

- el patrimonio total supera los 2.400.000€
- el importe neto anual del volumen de ingresos es superior a 2.400.000€
- el número medio de trabajadores y trabajadoras durante el ejercicio supere a 50.

GRÁFICO 8.25. SOLICITUD DE AUDITORÍA SEGÚN FIGURA JURÍDICA



El índice aumenta en el caso de las organizaciones de mayor tamaño y volumen económico, pero aún así aproximadamente la mitad de las organizaciones que manejan más de 600.000 euros, en buena parte dinero público como se ha visto, no ha solicitado una auditoría contable externa en los últimos años.

GRÁFICO 8.26. SOLICITUD DE AUDITORÍA SEGÚN TAMAÑO EN BASE A PERSONAL.

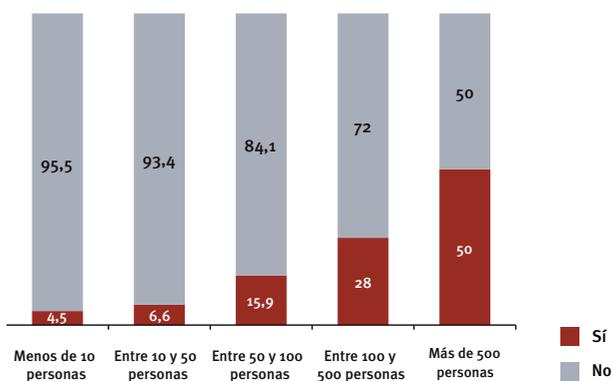


GRÁFICO 8.27. SOLICITUD DE AUDITORÍA SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO

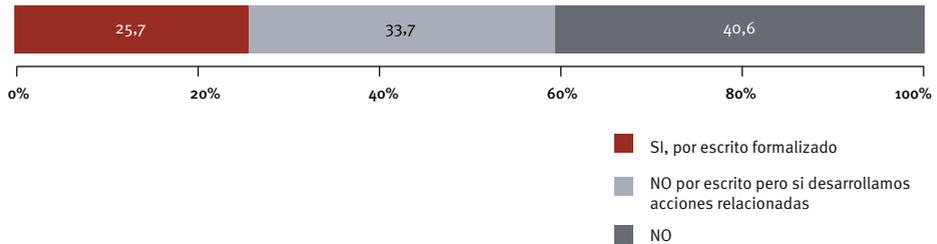


9. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

9.1. PLAN ESTRATÉGICO

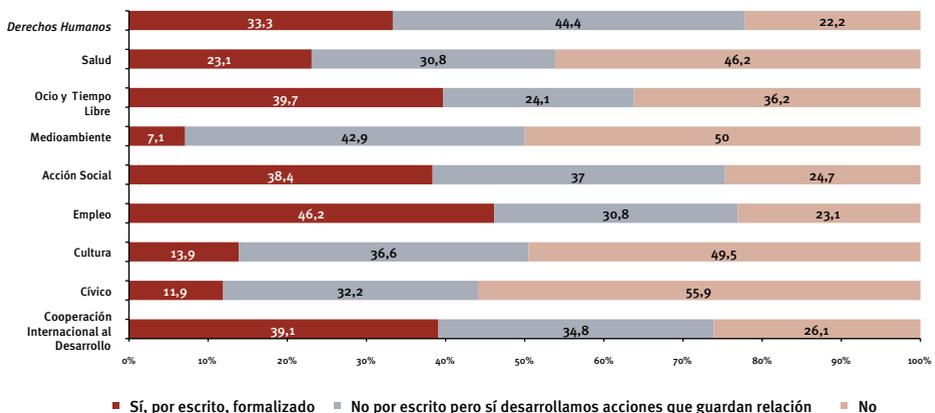
La planificación estratégica ayuda a las organizaciones a clarificar y tener presente su misión, a la que debe supeditarse su modelo de organización y de financiación. La planificación estratégica marca la dirección que seguirán las organizaciones y está orientada a la consecución de los objetivos establecidos del modo más eficaz y eficiente posible.

GRÁFICO 9.1. EXISTENCIA O NO DE PLAN ESTRATÉGICO EN LA ORGANIZACIÓN



Seis de cada diez organizaciones dicen contar con un plan o en su defecto realizar acciones encaminadas a orientar la estrategia de la organización. Ahora bien, únicamente una de cada cuatro tiene un Plan Estratégico formalizado por escrito, lo que significa que hoy mayoritariamente la actividad de las organizaciones del sector en general no se apoya en herramientas que faciliten la optimización de su estrategia.

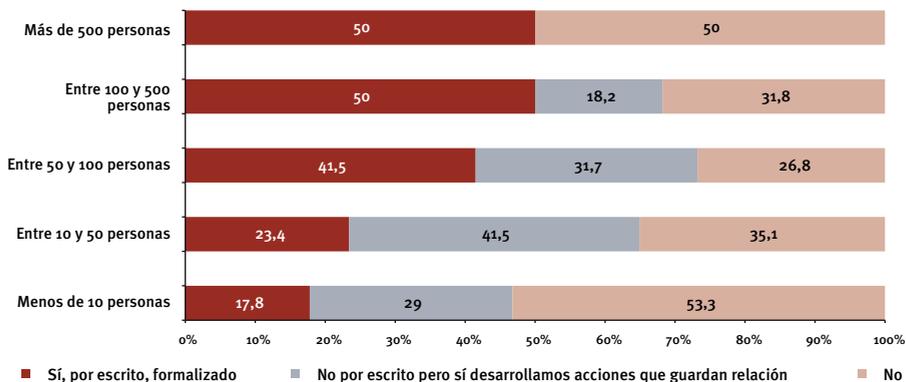
GRÁFICO 9.2. EXISTENCIA O NO DE PLAN ESTRATÉGICO POR ÁMBITO DE ACTUACIÓN



De entre aquellas organizaciones que desarrollan formalmente un plan estratégico destacan las circunscritas al ámbito del empleo (46%), los grupos de ocio y tiempo libre (40%), las dedicadas

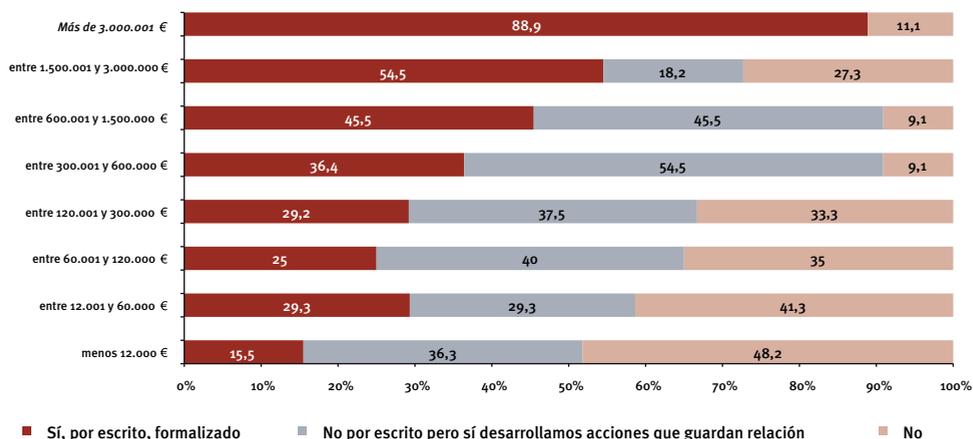
a la cooperación y desarrollo (39%) y las pertenecientes al ámbito de la acción social (38%). Paralelamente, aquellas organizaciones que en menor medida han incorporado la planificación estratégica son las medioambientales (7%), las que pertenecen al ámbito cívico (12%) y las ubicadas en el ámbito de la cultura (14%).

GRÁFICO 9.3. EXISTENCIA O NO DE PLAN ESTRATÉGICO SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE AL PERSONAL



Las diferencias en la elaboración de planes estratégicos entre organizaciones de uno u otro ámbito de actuación parecen explicarse en buena medida por el número de personas que componen la organización. Así, las entidades de mayor tamaño son las que cuentan en mayor medida con un Plan Estratégico, una de cada dos de las formadas por más de 100 personas cuenta con este plan por escrito. A medida que las dimensiones de la organización disminuyen también lo hace la proporción de organizaciones que elaboran dicho plan: no llegan a dos de cada diez las organizaciones compuestas por menos de 10 personas que disponen de un plan.

GRÁFICO 9.4. EXISTENCIA O NO DE PLAN ESTRATÉGICO POR VOLUMEN DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN



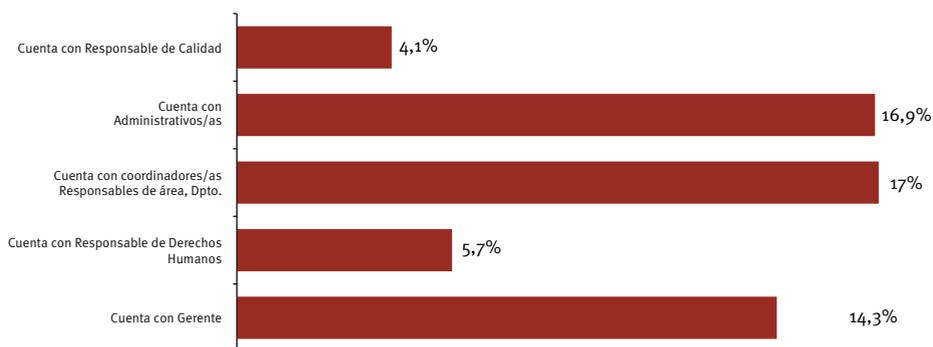
En el mismo sentido, el volumen económico de la organización también parece estar asociado con la elaboración de planes estratégicos. Así entre seis y nueve de cada diez de las organizaciones que superaron en 2006 presupuestos de más de un millón y medio de euros cuentan con un Plan Estratégico. En cambio, la proporción de entidades que cuentan con uno decrece entre aquellas de menor volumen económico y únicamente en torno a un 15% de las organizaciones de presupuesto menor a los 12.000 euros cuenta con este tipo de plan.

No obstante, es remarcable el hecho de que aun un porcentaje significativo de organizaciones cuyo volumen de actividad económica es elevado, aquellas que superan los 600.000 euros o incluso el millón y medio de euros, no haya incorporado o formalizado dinámicas de planificación y organización orientadas a garantizar su sostenibilidad para el cumplimiento de su misión y la rendición de cuentas.

9.2. PUESTOS SIGNIFICATIVOS EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN

Se han identificado una serie de puestos cuya existencia o no dentro de las organizaciones pueden ofrecer pistas sobre el grado de desarrollo organizacional de las mismas y de la medida en que éstas pueden contar con apoyos para desarrollar una gestión profesional y eficaz.

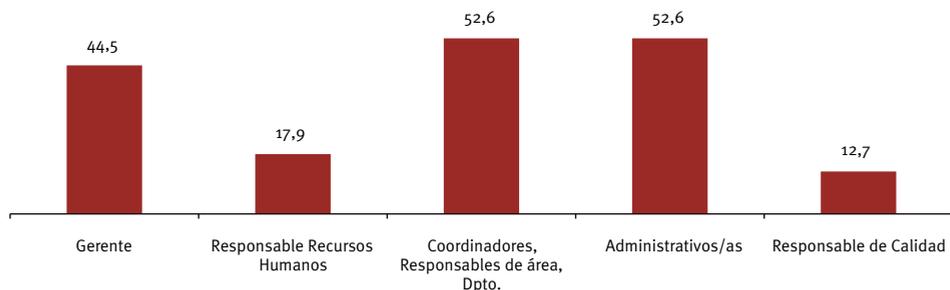
GRÁFICO 9.5. PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON PUESTOS SIGNIFICATIVOS EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN⁶⁹.



De acuerdo con los datos recogidos, sólo el 14% de las organizaciones del sector dice contar con la figura de gerencia y un porcentaje algo mayor de organizaciones, el 17%, tiene coordinadores o responsables de departamentos. Las cifras varían sustancialmente cuando se consideran por separado las organizaciones en función de si tienen o no personal remunerado. Entre las primeras, el porcentaje de organizaciones que cuenta con un o una gerente asciende al 44%.

69 Los porcentajes podrían estar algo desvirtuados a la baja dada la elevada no respuesta a esta pregunta.

GRÁFICO 9.6. EXISTENCIA DE PUESTOS SIGNIFICATIVOS EN ORGANIZACIONES QUE TIENEN PERSONAL REMUNERADO



La figura del o la administrativa está presente también en un 17% de las organizaciones del Tercer Sector, un 53% si se tienen en cuenta sólo las organizaciones que disponen de personal remunerado para el desarrollo de su actividad. Cabe señalar que este puesto de trabajo tiene normalmente funciones polivalentes y es que con frecuencia, los y las administrativas de estas organizaciones vienen a desempeñar casi todas las tareas de administración y gestión necesarias en la organización, al menos en el momento concreto de desarrollo en el que ésta se encuentra. En un 72% de casos el o la administrativa representa la totalidad del personal contratado por la organización.

La presencia de cualquiera de estas figuras es considerablemente más notable a medida que aumenta el número del personal remunerado de la organización. En organizaciones con más de 10 personas contratadas el 75% tiene gerente, el 42% tiene responsable de recursos humanos, el 81% dispone de coordinadores o coordinadoras, el 79% tiene personal administrativo y el 30% cuenta con una persona responsable de calidad.

Se aprecia una mayor o menor presencia de los distintos puestos en las organizaciones según el mayor o menor peso del personal remunerado y también según la figura jurídica y el volumen de su actividad económica.

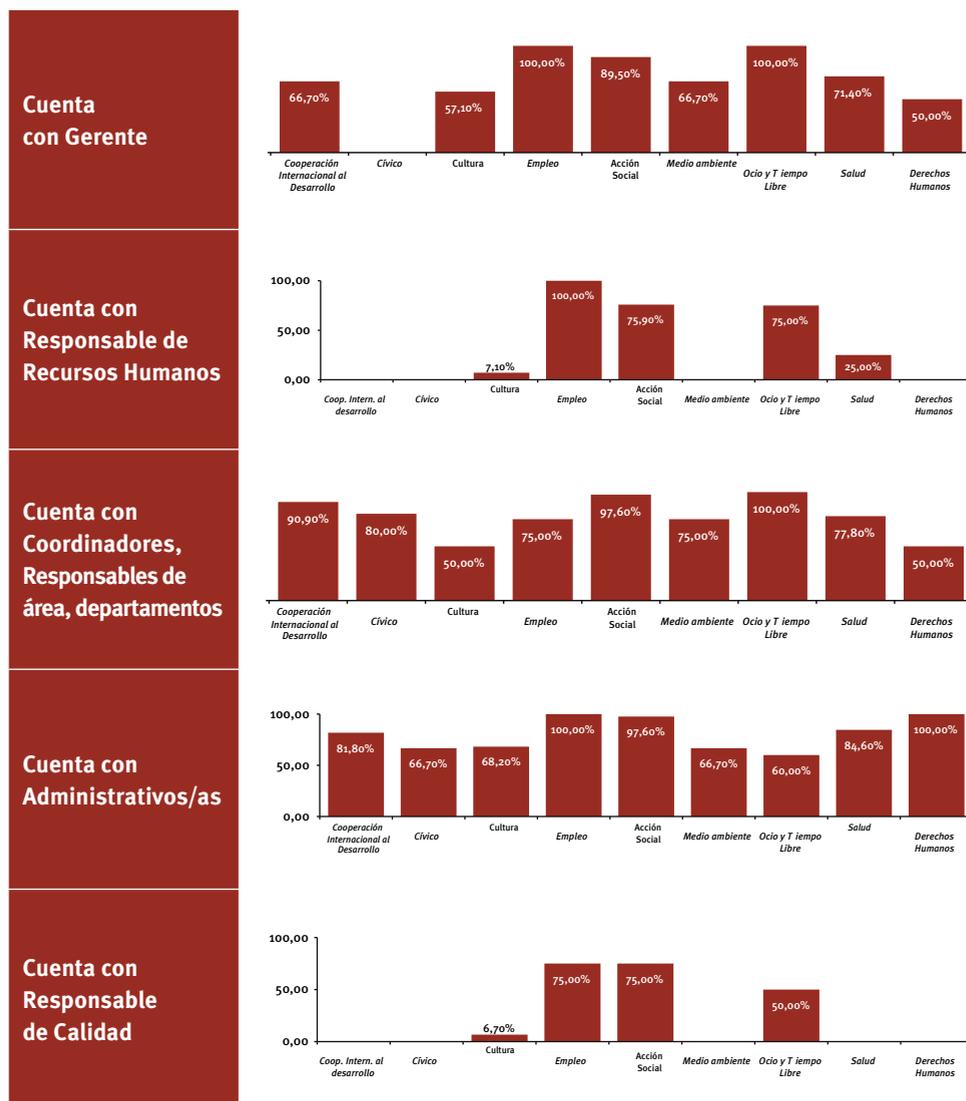
TABLA 9.1. PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON PUESTOS SIGNIFICATIVOS SEGÚN FIGURA JURÍDICA, VOLUMEN ECONÓMICO, TAMAÑO EN BASE A PERSONAL, PESO DEL VOLUNTARIADO Y NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS

		GERENTE	RESPON-SABLE RECURSOS HUMANOS	COORDINA-DORES/AS RESPON-SABLES DE ÁREA, DEPARTA-MENTO	ADMINIS-TRATIVOS/ AS	RESPON-SABLE DE CALIDAD
GENERAL		14,3%	5,7%	17%	16,9%	4,1%
VOLUMEN ECONÓMICO	Menos 12.000€	0	0	1,2	1,2	0,4
	Entre 12.001 y 60.000€	6,3	1,1	11,6	16,8	1,1
	Entre 60.001 y 120.000€	23,1	7,7	23,1	38,5	3,8
	Entre 120.001 y 300.000€	56	24	56	48	8
	Entre 300.001 y 600.000€	72,7	36,4	90,9	54,5	18,2
	Entre 600.001 y 1.500.000€	66,7	25	83,3	75	20,8
	Entre 1.500.001 y 3.000.000	81,8	36,4	90,9	100	27,3
	Más de 3.000.001	88,9	66,7	88,9	88,9	55,6
TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL (VOL+REM)	Menos de 10 personas	5,2	0,6	5,2	3,9	1,3
	Entre 11 y 50 personas	15,9	4,4	19,5	20,4	2,7
	Entre 51 y 100 personas	35,3	25,5	41,2	39,2	15,7
	Entre 101 y 500 personas	30,3	15,2	36,4	33,3	9,1
	Más de 500 personas	50	50	50	50	50
PESO DEL VOLUNTARIADO	0% voluntariado	60	0	60	20	0
	Menos de 25% voluntariado	83,3	61,1	72,2	77,8	33,3
	Entre 25% y 50% voluntariado	48,4	29	54,8	51,6	25,8
	Más de 50% y 75% voluntariado	51,5	18,2	60,6	54,5	18,2
	Más de 75% y menos de 100% voluntariado	32,9	6,8	45,2	49,3	1,4
	100% voluntariado	0	0	0,3	0	0
FIGURA JURÍDICA	Asociación	10,1	3,6	13,9	13,3	2,6
	Fundación	70,4	37	63	70,4	25,9
	Otros	77,8	33,3	55,6	55,6	22,2
PERSONAS REMUNERADAS	Menos de 3	18,8	0	21,9	34,4	1,6
	Entre 3 y 10	46	14	58	46	6
	Entre 11 y 50	69,8	34,9	79,1	74,4	20,9
	Entre 51 y 100	87,5	62,5	75	12,5	50
	Más de 100	100	80	100	100	80

Sin embargo, la relación entre estas variables no puede considerarse directa ya que es la interrelación de ellas la que en definitiva explica de algún modo la existencia o no de los puestos, hecho que en última instancia se refleja en las diferencias entre ámbitos.

Hay una menor presencia de personas en gerencia y responsables de uno u otro tipo entre las organizaciones del ámbito de la cultura o cívico, que a su vez son ámbitos en los que la presencia del personal remunerado es ínfima y el volumen económico manejado escaso.

TABLA 9.2. EXISTENCIA PUESTOS SIGNIFICATIVOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN



9.3. PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

La programación y la evaluación periódica de las actividades que desarrollan las organizaciones son tareas fundamentales para la buena gestión de las mismas.

En torno a un 85% del total de las organizaciones dice programar y evaluar periódicamente.

TABLA 9.3. ELABORACIÓN PERIÓDICA DEL PROGRAMA Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES

%	PROGRAMACIÓN	EVALUACIÓN
SI	84,4	85,9
NO	15,6	14,1
Total	100,0	100,0

No se aprecian grandes diferencias entre organizaciones circunscritas a ámbitos distintos, ni parece haber una asociación clara entre el tamaño de las organizaciones y la elaboración de una programación o evaluación de su actividad.

Una parte importante de cada uno de los grupos de organizaciones, sea cual sea el criterio que se utilice para agruparlas, programa y evalúa sus actividades, si bien esta falta de diferencias significativas entre organizaciones, que como se ha visto tienen características tan dispares, podría estar indicando la existencia de una gran variedad de tipos de programación y evaluación, o lo que es lo mismo, podría estar ocultando maneras distintas de concebirlas. Cabe pensar que la programación y la evaluación se traducen en una reunión de la Junta Directiva al comienzo y otra al final del ejercicio en algunos casos, mientras que en otros, adquieren un carácter más profesional, implican sobre todo al personal remunerado y en cuanto representan un eje básico del desarrollo de la actividad se temporalizan.

En cualquier caso, la programación y evaluación pueden además, convertirse en un instrumento útil para fomentar la fidelización de la masa social de la organización, por cuanto pueden facilitar la integración y permiten que distintos colectivos vinculados a la misma participen en la gestión de la entidad⁷⁰.

A pesar de que en general los índices sean elevados, no puede pasarse por alto la existencia de organizaciones excesivamente condicionadas por la inmediatez de la intervención directa, la cual relega a un segundo plano las acciones relacionadas con la planificación. Un 31% de organizaciones de medio ambiente y un 26% de entidades pertenecientes al ámbito de la salud reconocen no hacer programación.

⁷⁰ Puede consultarse el capítulo de Recursos Humanos, en su apartado 7.3 **Implicación del personal**, donde se ofrece información sobre los y las participantes en la elaboración de la programación y evaluación.

El déficit se detecta en organizaciones con menos de 12.000 euros de presupuesto (19%) pero también en otras de mayor tamaño como las que tienen entre 120 y 300 mil euros de presupuesto. La evaluación en cambio, aunque también con lagunas, parece una práctica más extendida.

GRÁFICO 9.7. PROGRAMACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

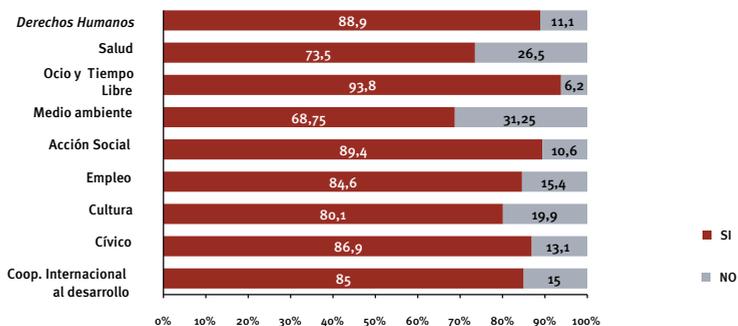


GRÁFICO 9.8. EVALUACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

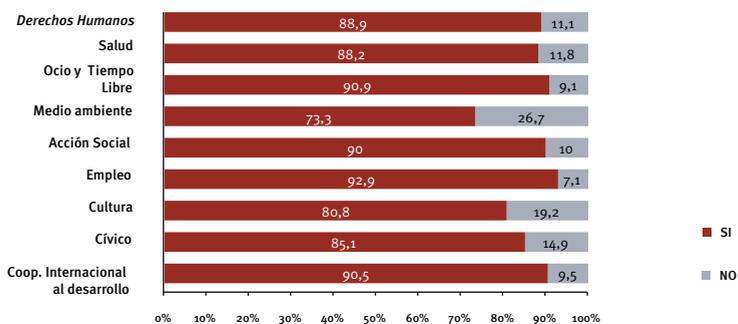


GRÁFICO 9.9. PROGRAMACIÓN SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS

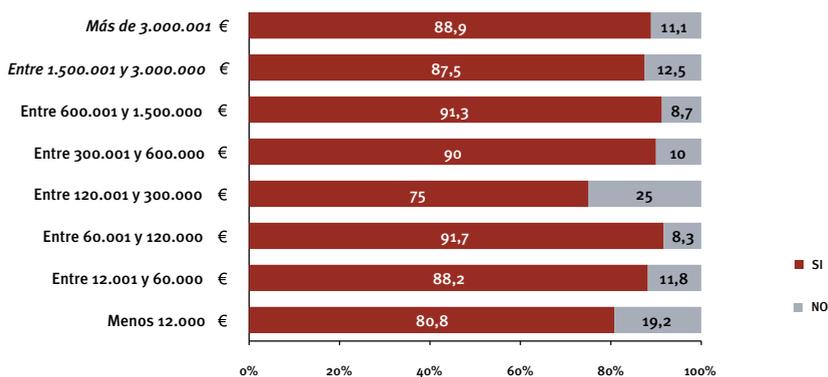
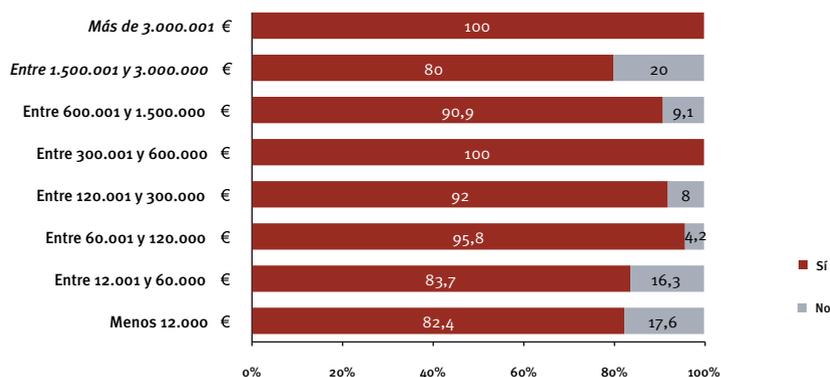


GRÁFICO 9.10. EVALUACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO



9.4. PLANES RELATIVOS A RECURSOS HUMANOS

La importancia de tener desarrollada una política de gestión de personas radica en su utilidad de cara a alinear objetivos de la organización y necesidades/capacidades de las personas, así como para garantizar la implicación y participación de los distintos colectivos involucrados en ella.

Se observa una propensión a no formalizar o poner por escrito las acciones, procesos o herramientas que en una parte importante de los casos sí se llevan a cabo en relación a dichos planes.

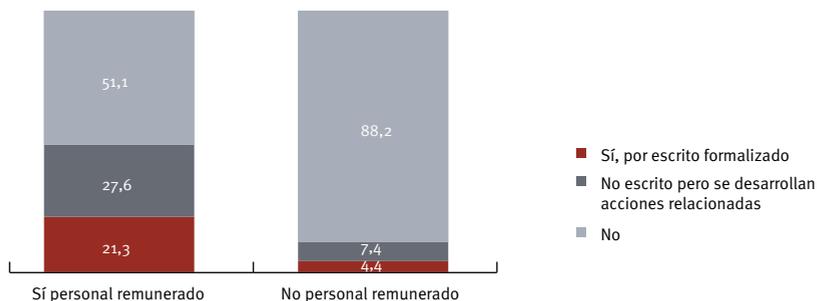
TABLA 9.4. PLANES RELATIVOS A RECURSOS HUMANOS. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...? ⁷¹

PLANES	Sí, por escrito, formalizado	No por escrito pero sí desarrollamos acciones que guardan relación	No
Plan de Gestión de RRHH	10,7	15,8	73,4
Plan de Gestión del Voluntariado	16,3	24,4	59,3
Plan de Formación	22	26,4	51,6

Entre los distintos planes relacionados con los recursos humanos por los que se ha preguntado, parece que es el Plan de Formación el que mayor grado de implantación tiene entre las organizaciones del sector. Aproximadamente un 22% tiene uno por escrito y hasta cerca de un 50% lleva a cabo acciones relacionadas con él no sistematizadas. Le sigue el Plan de Gestión del Voluntariado implantado en un 16% de las organizaciones del sector que cuentan con voluntariado actualmente. Aproximadamente un 11% de las organizaciones del sector cuenta con un Plan de Gestión de Recursos Humanos formalizado por escrito.

⁷¹ Los datos relativos al Plan de Gestión del Voluntariado hacen referencia exclusivamente a aquellas organizaciones que cuentan con el personal voluntario.

GRÁFICO 9.11. EXISTENCIA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN LA TENENCIA O NO DE PERSONAL REMUNERADO

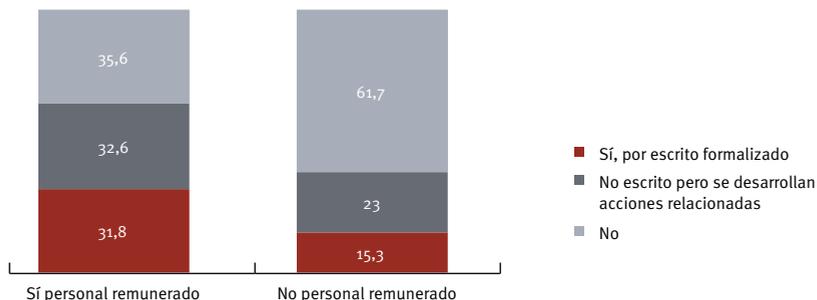


A pesar de que mayoritariamente las organizaciones no disponen de un Plan de Gestión de Recursos Humanos, el hecho de tener o no personal remunerado establece algunas diferencias remarcables. Aquellas organizaciones que cuentan con personas remuneradas llevan a cabo en mayor proporción un plan formalizado para gestionar sus recursos humanos (21%) o por lo menos desarrollan acciones relacionadas (28%).

Esto supone que prácticamente la mitad de las organizaciones con personas remuneradas cuentan con algún tipo de estrategia en este sentido. Sin embargo, nueve de cada diez organizaciones que no tienen personal remunerado, no cuentan con un plan orientado a conseguir una gestión del personal eficaz y coherente.

Algo similar sucede con el Plan de Formación, el plan más frecuente de todos los relacionados con los recursos humanos en las organizaciones. El hecho de contar o no con personal remunerado establece diferencias notables a la hora de desarrollar un Plan de Formación. Aquellas organizaciones que sí tienen personas remuneradas cuentan en mayor medida con un Plan de Formación ya sea formal (32%) o informal (33%), por lo que más de seis de cada diez organizaciones que tienen personas remuneradas desarrollan, como mínimo, algunas acciones orientadas a este propósito.

GRÁFICO 9.12. EXISTENCIA DE UN PLAN DE FORMACIÓN SEGÚN LA TENENCIA O NO DE PERSONAL REMUNERADO



Sin embargo, un 62% de las organizaciones compuestas íntegramente por voluntariado no desarrolla este tipo de acciones para acompañar a las personas en el desarrollo de sus capacidades.

En suma, casi un 60% de las organizaciones del Tercer Sector ha incorporado a su gestión alguna estrategia, formalizada o no, relacionada con los recursos humanos. En menor medida se encuentran las organizaciones compuestas por un número de personas más reducido y las de presupuesto más modesto. En esos casos, son el 53% y el 51% respectivamente las que cuentan con al menos uno de los tres planes mencionados. En consecuencia, los que acusan una mayor ausencia de estos planes, son el ámbito cívico, el de cultura y el medio ambiente.

TABLA 9.5. PLANES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO FORMACIÓN ¿CUENTA CON ALGUNO DE LOS TRES?

	Sí, por escrito o desarrollando acciones que guardan relación	No
General	59,9	40,1
Cooperación internacional al desarrollo	54,5	45,5
Cívico	35,7	64,3
Cultura	44,3	55,7
Empleo	83,3	16,7
Acción social	81,2	18,8
Medio ambiente	53,8	46,2
Ocio y tiempo libre	83,9	16,1
Salud	56	44
<i>Derechos humanos</i>	57,1	42,9
Menos de 10 personas	47,6	52,4
Entre 10 y 50 personas	61,9	38,1
Entre 50 y 100 personas	77,1	22,9
Entre 100 y 500 personas	88,9	11,1
<i>Más de 500 personas</i>	75	25
Menos de 12.000€	49,1	50,9
Entre 12.001 y 60.000€	55,1	44,9
Entre 60.001 y 120.000€	75	25
Entre 120.001 y 300.000€	84	16
Entre 300.001 y 600.000€	90	10
Entre 600.001 y 1.500.000€	94,7	5,3
Entre 1.500.001 y 3.000.000€	90	10
<i>Más de 3.000.000€</i>	100	0

9.5. PLANES TRANSVERSALES: IGUALDAD, EUSKERA, MEDIOAMBIENTE Y PARTICIPACIÓN

A medida que las entidades consiguen un mayor desarrollo organizativo se plantean incorporar ciertas perspectivas a su gestión, sistematizando procesos de carácter transversal afines con los valores que orientan su intervención. Entre los planes que poseen un claro carácter transversal se encuentran, entre otros, el Plan de Igualdad, el Plan de Participación, el Plan de Euskera y el Plan de Gestión Medioambiental.

TABLA 9.6. PLANES TRANSVERSALES. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...?

	Sí, por escrito, formalizado	No por escrito pero sí desarrollamos acciones que guardan relación	No
Plan de Igualdad	13,5	28,7	57,8
Plan de Participación	7,1	25,1	67,8
Plan de Euskera	11,1	22,6	66,3
Plan de Gestión Medioambiental	5,6	19,4	75

Del conjunto de planes transversales, el más implantado entre las organizaciones del sector es el Plan de Igualdad. Un 13,5% de las mismas lo ha desarrollado formalmente y casi un 29% más está desarrollando acciones relacionadas con él.

Por el contrario, el Plan de Gestión Medioambiental y el Plan de Participación son los menos desarrollados por las organizaciones del Tercer Sector. No llega al 6% el volumen de entidades que cuentan con el medioambiental por escrito y un escaso 7% cuenta con el de participación, aunque algunas organizaciones han puesto en marcha procesos internos relacionados.

En cuanto a la implantación del Plan de Euskera, las cifras indican que el número de organizaciones que actualmente ha elaborado un plan, ronda el 11% y un 23% más de organizaciones realizan acciones vinculadas aunque no sistematizadas.

Los índices de implantación de estos planes en las organizaciones del sector indican una necesidad de refuerzo. La incorporación de los mismos a las entidades o en su caso la sistematización de aquellas acciones que ya se están llevando a cabo en algunas de ellas, posibilitaría una mayor coherencia entre la misión social de las mismas, los valores que subyacen a su intervención y el modelo organizativo.

No parece que el trabajo vaya a tener que comenzar de cero ya que si se tienen en cuenta los cuatro tipos de planes en su conjunto, es decir, si se considera la existencia de al menos un plan transversal en la organización, puede hablarse de una tasa de implantación algo mayor. En general, en torno al 60% de las organizaciones del Tercer Sector cuenta si no con un plan por escrito sí con acciones relacionadas con alguno de los cuatro ejes.

Las tasas son mayores aún en organizaciones de tamaño más grande y mayor volumen económico. Las compuestas por más de 50 personas y las que cuentan con ingresos superiores a los 120.000 euros superan la tasa media. En cuanto a ámbitos de actuación, las tasas son mayores en empleo, acción social y ocio y tiempo libre.

**TABLA 9.7. PLANES TRANSVERSALES. PARTICIPACIÓN, EUSKERA, IGUALDAD Y MEDIOAMBIENTE
¿CUÉNTA CON ALGUNO DE LOS CUATRO?**

	Sí, por escrito o desarrollando acciones que guardan relación	No
General	61,2	38,8
Cooperación internacional al desarrollo	59,1	40,9
Cívico	55,7	44,3
Cultura	51,5	48,5
Empleo	81,8	18,2
Acción social	74,2	25,8
Medio ambiente	61,5	38,5
Ocio y tiempo libre	71,7	28,3
Salud	52,4	47,6
<i>Derechos humanos</i>	50	50
Menos de 10 personas	54,5	45,5
Entre 10 y 50 personas	61,7	38,3
Entre 50 y 100 personas	74,4	25,6
Entre 100 y 500 personas	88,2	11,8
<i>Más de 500 personas</i>	75	25
Menos de 12.000€	55,2	44,8
Entre 12.001 y 60.000€	55,4	44,6
Entre 60.001 y 120.000€	58,8	41,2
Entre 120.001 y 300.000€	75	25
Entre 300.001 y 600.000€	70	30
Entre 600.001 y 1.500.000€	95	5
<i>Entre 1.500.001 y 3.000.000€</i>	55,6	44,4
<i>Más de 3.000.000€</i>	88,9	11,1

9.6. OTROS PLANES

TABLA 9.8. OTROS PLANES ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...?

	Sí, por escrito, formalizado	No por escrito pero sí desarrollamos acciones que guardan relación	No
Plan de Prevención de Riesgos Laborales	20,2	7,6	72,2
Plan de Recursos Materiales	8,2	24,1	67,7

De acuerdo con los datos recogidos, más del 70% de las organizaciones no posee un Plan de Prevención de Riesgos Laborales y una de cada cinco cuenta con este plan por escrito.

Respecto al Plan de Recursos Materiales, casi el 25% de las organizaciones a pesar de no contar con un plan formalizado realiza acciones que guardan alguna relación, mientras que un 68% no lo contempla dentro de su entidad.

9.7. LA CALIDAD

La calidad se ha convertido en una estrategia fundamental para las organizaciones que ayuda a optimizar su funcionamiento y gestión interna así como a la consecución de objetivos. La implantación de sistemas de calidad ayuda a las organizaciones a formalizar su experiencia, a mejorar el reparto de responsabilidades... Pero además, implica un gesto de responsabilidad para con los colectivos que se atienden, facilita la rendición de cuentas con clientes externos y donantes, etc.

Las cifras revelan que un 10% tiene un Plan de Calidad formalizado por escrito y que un 13% más desarrolla acciones relacionadas con la mejora de la gestión de su organización. No obstante estos porcentajes generales se ven influidos por la heterogeneidad de realidades enmarcadas bajo el Tercer Sector.

TABLA 9.9. PLAN DE CALIDAD. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON UNO?

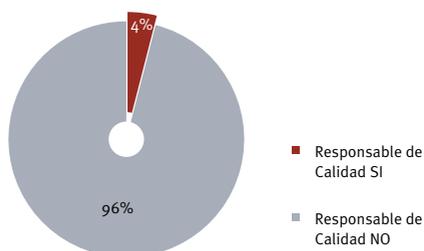
	Sí, por escrito, formalizado	No por escrito pero sí desarrollamos acciones que guardan relación	No
General	10	12,9	77,1
Cooperación internacional al desarrollo	0	12,5	87,5
Cívico	1,9	9,6	88,5
Cultura	1,2	10,6	88,2
Empleo	45,5	36,4	18,2
Acción social	31,7	23,3	45
Medio ambiente	0	8,3	91,7
Ocio y tiempo libre	6,5	8,7	84,8
Salud	5	5	90

<i>Derechos humanos</i>	0	0	100
<i>Otros</i>	100	0	0
Menos de 10 personas	4,4	8,9	86,7
Entre 10 y 50 personas	6,8	14,3	78,9
Entre 50 y 100 personas	28,1	15,6	56,3
Entre 100 y 500 personas	35,7	28,6	35,7
<i>Más de 500 personas</i>	50	0	50
Menos de 12.000€	0,7	9,0	90,3
Entre 12.001 y 60.000€	7,1	7,1	85,7
Entre 60.001 y 120.000€	6,3	12,5	81,3
Entre 120.001 y 300.000€	17,4	34,8	47,8
Entre 300.001 y 600.000€	27,3	27,3	45,5
Entre 600.001 y 1.500.000€	42,9	21,4	35,7
<i>Entre 1.500.001 y 3.000.000€</i>	25	25	50
<i>Más de 3.000.000€</i>	62,5	25	12,5

La realidad de algunas organizaciones responde a cifras por encima de este promedio. Es el caso de las organizaciones de mayor tamaño, fundamentalmente con ingresos superiores a los 120.000 euros y más de 50 integrantes. Las tasas de implantación de un plan en estos casos pueden oscilar entre el 17% y el 62%. En cualquier caso los porcentajes son considerablemente más elevados si se tiene en cuenta a todas las organizaciones de dichas características, desarrollan acciones no formalizadas o sistematizadas encaminadas a la mejora de su gestión. Cabe señalar que aun entre las organizaciones con una estructura de mayor complejidad, hay una proporción significativa de casos en los que la implantación de sistemas de calidad es una asignatura pendiente.

Por otro lado, deben considerarse las especialmente bajas tasas de presencia de este tipo de planes en organizaciones de menos de 12.000 euros de presupuesto: las que tienen un plan representan el 1% y las que realizan acciones encaminadas a la mejora de la gestión rondan el 9%. Coinciden en buena parte con organizaciones del ámbito cívico y cultural, entre las que están incluidas sobre todo, las asociaciones de vecinos y vecinas, asociaciones de personas jubiladas, coros, etc.

GRÁFICO 9.13. EXISTENCIA O NO DE RESPONSABLE DE CALIDAD



De entre el total de organizaciones consultadas, únicamente se ha detectado la existencia de la figura de responsable de calidad en un 4% de los casos. Principalmente, y pese a que el reducido número no permite hacer un análisis demasiado concluyente, dichos casos se corresponden con organizaciones con un perfil específico.

En términos generales el volumen de ingresos así como el tamaño de personal, son variables que definen la existencia o no de un responsable de calidad. Las organizaciones constituidas por más de 50 personas cuentan en mayor medida con esta figura y del mismo modo, en las organizaciones con más ingresos también es más común la existencia de un responsable.

Por otro lado, hay una relación positiva entre tener o no responsable de calidad y estar en posesión de algún tipo de certificado, así como también entre tener o no plan de calidad en la organización y contar con un certificado de calidad. Esta relación es lógica en la medida en que los sistemas de calidad establecen, bien sea como requisito o como orientación, el que la organización desarrolle un plan. La necesidad de cumplir con las exigencias de los procesos requeridos para conseguir la certificación, hace en buena parte de los casos que una persona adquiera esta responsabilidad dentro de la organización.

GRÁFICO 9.14. ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD SEGÚN EXISTENCIA DE RESPONSABLE DE CALIDAD

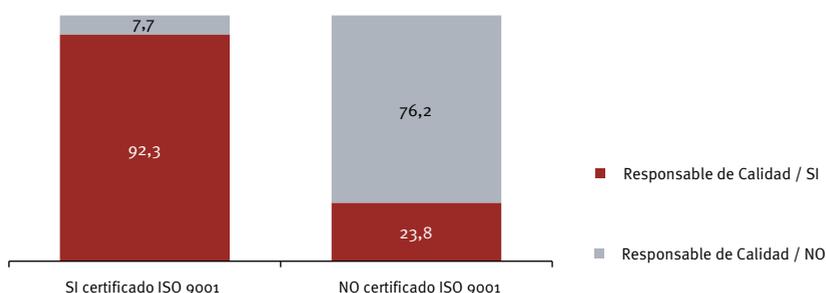
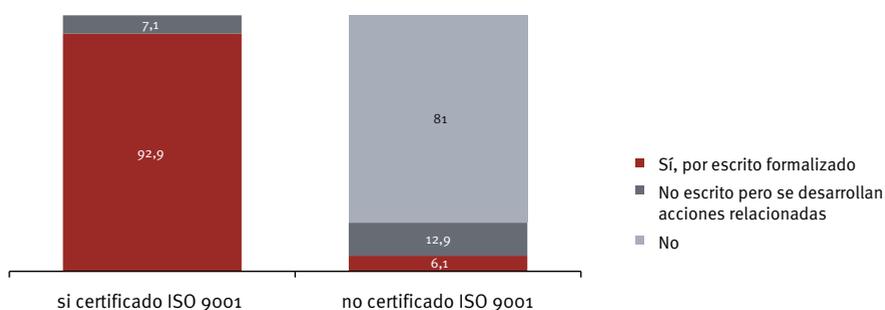


GRÁFICO 9.15. ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD SEGÚN EXISTENCIA DE PLAN DE CALIDAD



Una certificación permite a las entidades obtener un reconocimiento externo. El porcentaje de organizaciones con alguna certificación de calidad ronda el 6,3% de las encuestadas, y aproximadamente una de cada cinco de ellas cuenta con más de una certificación. Ahora bien, debe considerarse que posiblemente el porcentaje esté magnificado dada la sobrerrepresentación de organizaciones de mayor tamaño y estructura más compleja en la muestra estudiada.

Entre todas las certificaciones vigentes, la ISO 9001 es la más frecuentemente elegida por las entidades de cara a certificarse. Esto supone que las organizaciones han optado mayoritariamente por una norma que ayuda a ordenar y sistematizar lo que ya se hace, que se centra en el procedimiento para la gestión de los servicios, pero no aborda la gestión global de la organización. Entre todas, es una de las normas que requiere de un coste económico y de recursos en general -personal, tiempo, etc.- más asumible.

Aunque actualmente existen propuestas de sistemas de calidad adaptados al sector como ONG con Calidad, no se ha constatado su implantación entre las organizaciones de Bizkaia consultadas. Este hecho puede explicarse porque son sistemas que aún no son certificables y cuentan con menor reconocimiento externo.

TABLA 9.10. CERTIFICACIONES DE CALIDAD

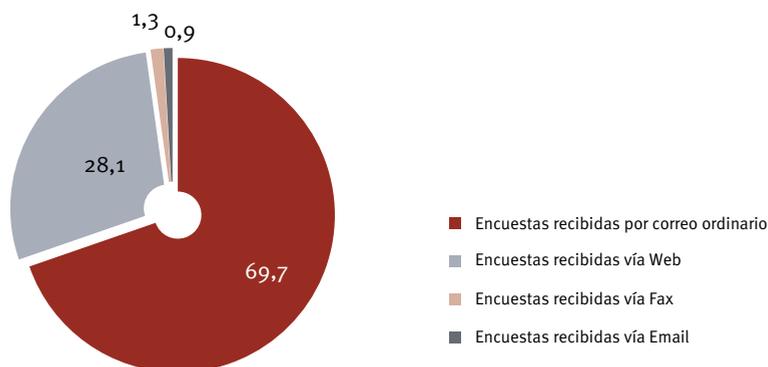
CERTIFICADOS DE CALIDAD	SI
Certificado ISO 9001	3%
Certificado Q plata u oro	0,2%
Certificado Diploma PREMIE	0,8%
Certificado Norma Ekoscan	0%
Certificado ISO 14001	0,4%
Certificado Norma OHSAS 18000	0,2%
Certificado Norma SGE 21:2005-Fonética	0%
Certificado sistema de gestión de la calidad de FEAPS	0,2%
Cuenta con otros certificados: compromiso EFQM, Premio Utopía...	0,9%
Certificado Bai Euskarari	1,3%
Certificado "label" colaboradora en igualdad oportunidades	0,6%

Algunas organizaciones, con independencia del camino andado en la implantación de modelos de excelencia, han certificado algún servicio o aspecto concreto de su organización. Un 1,3% de las organizaciones poseen el certificado Bai Euskarari, que se enmarca dentro del compromiso por parte de las entidades con la normalización del uso del euskera. Además, un 0,6% de ellas tiene el certificado "label", que les certifica como colaboradoras en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

9.8. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los distintos medios utilizados por las organizaciones para participar en la presente investigación, representan un dato interesante que puede arrojar algo de luz sobre el uso que hacen las organizaciones de las nuevas tecnologías.

GRÁFICO 9.16. MEDIOS UTILIZADOS POR LAS ORGANIZACIONES PARA PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN.

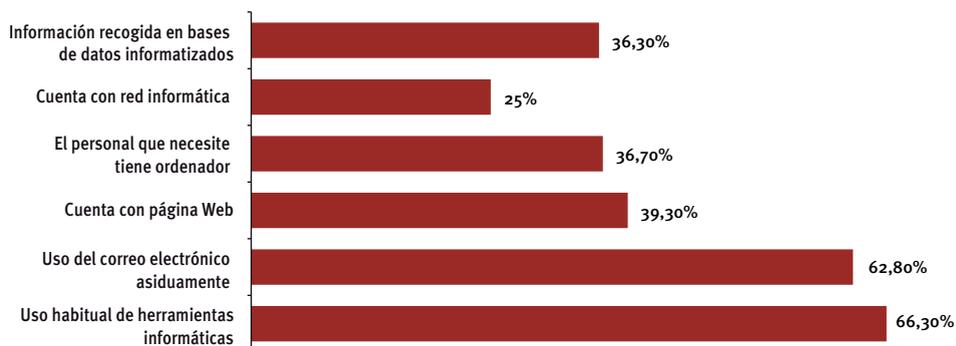


El medio más utilizado para participar en la investigación ha sido la encuesta en papel a través del correo ordinario (70%). Un 30% ha utilizado una vía diferente a ésta. Entre las que han optado por una vía distinta al correo tradicional son mayoría las organizaciones que han optado por rellenar la encuesta a través del formulario Web. Estas representan un 28% del total.

De acuerdo con las cifras globales, casi siete de cada diez organizaciones del sector hacen uso de las herramientas informáticas asiduamente. Algunas cuestiones más concretas como la recogida de información en bases de datos o el trabajo en red, son utilizadas por una proporción considerablemente inferior de organizaciones (36% y 25% respectivamente).

Casi un 63% de las organizaciones dice utilizar el correo electrónico de forma habitual -se ha constatado que del total de organizaciones estudiadas un 67,7% cuenta con email- y en torno a un 39% cuenta con una página Web. Ambas cifras reflejan que las organizaciones del Tercer Sector aun no están aprovechando todo el potencial de Internet.

GRÁFICO 9.17. IMPLANTACIÓN Y USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES



Como en otros aspectos estudiados, en la utilización de las nuevas tecnologías también se aprecian ciertas diferencias entre unas y otras organizaciones. Entre las fundaciones la implantación es considerablemente mayor que entre las asociaciones. Fundamentalmente son las fundaciones de mayor volumen las que disponen de un mayor acceso a las nuevas tecnologías, por eso los ámbitos de cultura y cívico aparecen una vez más como aquellos con índices más bajos.

GRÁFICO 9.18. IMPLANTACIÓN Y USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES SEGÚN FIGURA JURÍDICA

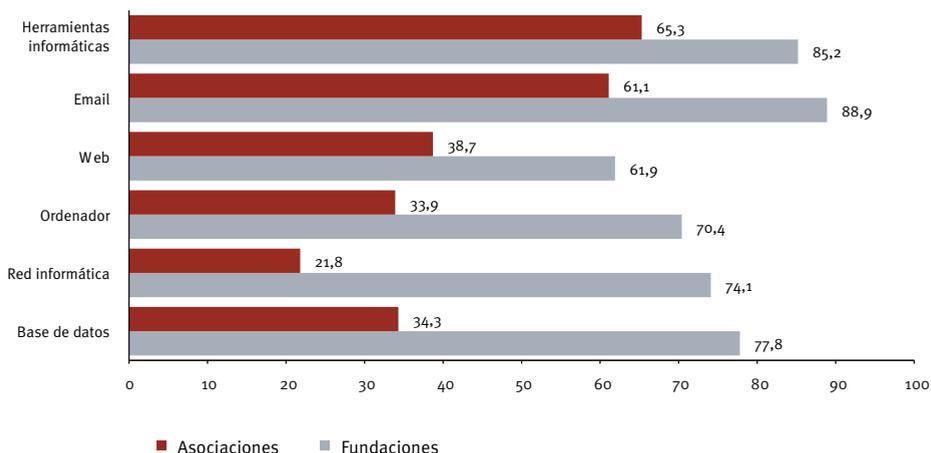
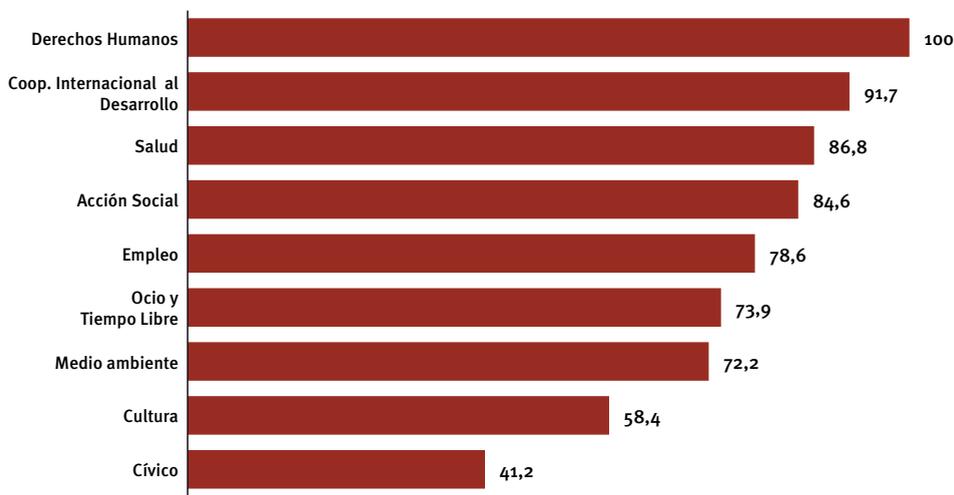


GRÁFICO 9.19. UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN



Como en otros aspectos, el tamaño de la organización en base al número de personas explica en parte el uso del correo electrónico en las organizaciones. A pesar de los altos índices generales y que las diferencias entre ellas no son exageradas, las organizaciones más grandes son las que proporcionalmente más uso hacen de esta herramienta. En tres de cada cuatro organizaciones el personal utiliza asiduamente el correo electrónico. Esta cifra desciende hasta el 58% en los casos de las organizaciones más pequeñas.

GRÁFICO 9.20. UTILIZACIÓN HABITUAL DEL CORREO ELECTRÓNICO SEGÚN TAMAÑO EN BASE A PERSONAL

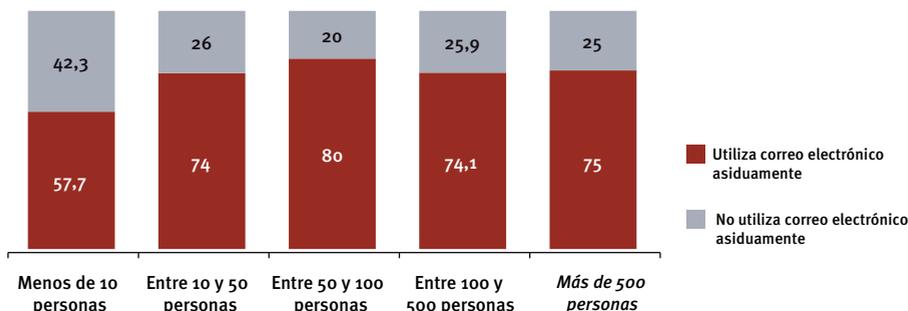
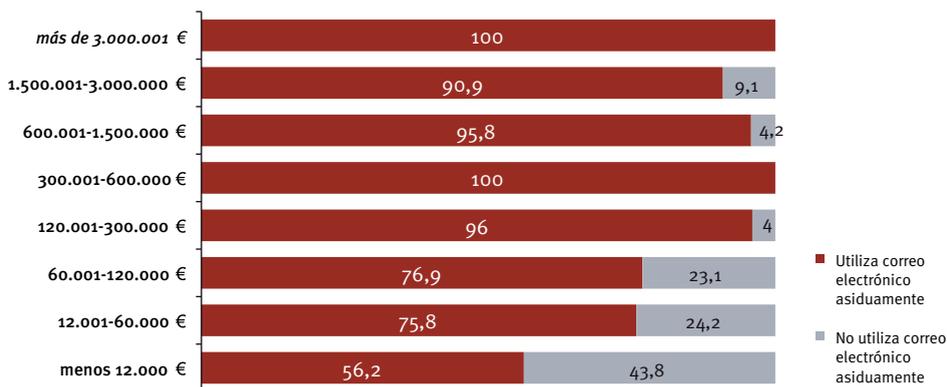


GRÁFICO 9.21. UTILIZACIÓN HABITUAL DEL CORREO ELECTRÓNICO SEGÚN TAMAÑO EN BASE A VOLUMEN ECONÓMICO



Las diferencias en el uso del correo electrónico encuentran relación también con el volumen económico de las organizaciones. Así, las de presupuesto superior a 200.000 euros superan el 90% de utilización de esta herramienta, mientras que solo el 56% de organizaciones con ingresos inferiores a 12.000 euros la utilizan.

El desigual acceso a las nuevas tecnologías y a los recursos de comunicación en general puede significar un riesgo por cuanto puede contribuir a aumentar las diferencias entre unas organizaciones y otras. Sin embargo, si bien el no acceder a las nuevas tecnologías puede dejar atrás una vez más a las organizaciones con menores recursos, también es cierto que las limitaciones

objetivas para acceder a las mismas cada vez son menores -se ofrecen nuevas oportunidades de financiación o subvención para el coste de un ordenador, de la conexión a Internet, de la creación de una web institucional, etc.-. De modo que las nuevas tecnologías pueden pensarse como una oportunidad para la reducción de muchas de las diferencias entre organizaciones que de otro modo resultarían casi imposibles de salvar.

Ahora bien, deberán tenerse presentes también las barreras inter subjetivas en el acceso a las nuevas tecnologías que no guardan relación tanto con la posibilidad de adquirir un equipo, sino con disponer de información sobre sus ventajas y utilidad. Esta información contrarrestaría la idea de inversión innecesaria o desproporcionada y permitiría extender su uso a todo tipo de persona en la organización.

9.9. LA COMUNICACIÓN

La comunicación se convierte en un elemento fundamental para las organizaciones del Tercer Sector desde el momento en que la actividad de las mismas es entendida en términos de relación con su entorno. Las organizaciones del Tercer Sector son entidades que intervienen en la sociedad ofreciendo servicios o desarrollando actividades que cobran sentido en la medida en que son legitimadas por las personas que tienen por objeto: las personas usuarias, los y las donantes, los y las socias, otras organizaciones, y en definitiva, la ciudadanía en general. Conseguir la confianza de éstas, pasa por ofrecer actividades útiles, por ser eficientes en el funcionamiento, por ser eficaces en la gestión, etc. pero también por darles visibilidad.

TABLA 9.11. PLANES RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...?

PLANES	Sí, por escrito, formalizado	No por escrito pero sí desarrollamos acciones que guardan relación	No
Plan de gestión de la información	14,7	28,2	57,1
Plan de comunicación interna	13,2	31,9	55
Plan de comunicación externa	10,9	30,6	58,5
Plan de marketing	4,1	14,1	81,8

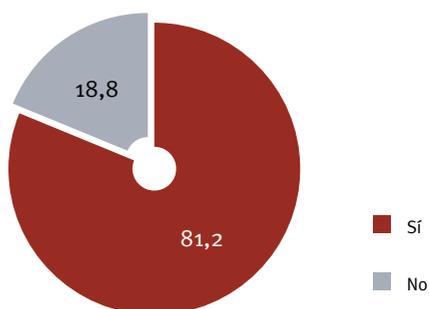
No puede decirse que el grado de implantación de planes que promueven el desarrollo de estrategias de comunicación de las organizaciones, bien sea hacia dentro o hacia fuera, sea alto. Un 13% cuenta con un Plan de Comunicación Interna, un 11% con un Plan de Comunicación Externa y un 15% con un Plan de Gestión de la Información. Es especialmente notable el déficit relacionado con el marketing ya que un 82% de las organizaciones carece de Plan de Marketing y tampoco realiza acciones conscientes en relación al mismo.

Aunque los índices de implantación de alguno de estos planes son mayores en organizaciones un mayor volumen económico, de personal, etcétera, los planes no están presentes en todas las organizaciones cuyo volumen de gestión así lo requeriría.

TABLA 9.12. PLANES RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA Y MARKETING ¿CUÉNTA CON AL ALGUNO DE LOS CUATRO?

	Sí, por escrito o desarrollando acciones que guardan relación	No
General	57,2	42,8
Cooperación internacional al desarrollo	68,2	31,8
Cívico	49,1	50,9
Cultura	45,5	54,5
Empleo	83,3	16,7
Acción social	73,2	26,8
Medio ambiente	30,8	69,2
Ocio y tiempo libre	64,8	35,2
Salud	47,8	52,2
<i>Derechos humanos</i>	75	25
Menos de 10 personas	50,5	49,5
Entre 10 y 50 personas	55,5	44,5
Entre 50 y 100 personas	67,5	32,5
Entre 100 y 500 personas	100	0
<i>Más de 500 personas</i>	75	25
Menos de 12.000€	48,4	51,6
Entre 12.001 y 60.000€	57,7	42,3
Entre 60.001 y 120.000€	58,8	41,2
Entre 120.001 y 300.000€	72	28
Entre 300.001 y 600.000€	90	10
Entre 600.001 y 1.500.000€	90,5	9,5
<i>Entre 1.500.001 y 3.000.000€</i>	66,7	33,3
<i>Más de 3.000.000€</i>	88,9	11,1

GRÁFICO 9.22. ELABORACIÓN DE MEMORIA ANUAL DE ACTIVIDADES



Realizar una memoria de actividades supone un importante ejercicio de transparencia para una organización. Prácticamente cuatro de cada cinco organizaciones dice elaborar una memoria anual de actividades.

Parece haber una mayor costumbre entre aquellas que pertenecen a ámbitos como la acción social (91%), salud (91%) y cooperación al desarrollo (90%). Si bien se observa que son aquellas organizaciones con menores recursos las que renuncian en mayor medida a elaborar estas memorias.

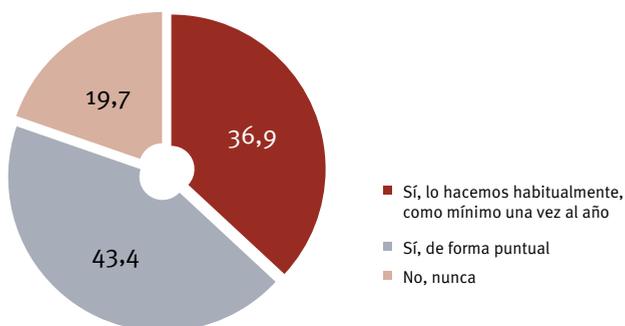
Un 78% de las organizaciones que elaboran una memoria de actividades la difunde entre personas asociadas, usuarias, etc. de forma periódica -al menos una vez al año-, pero hay un 6% de entidades que no difunde dicha información.

TABLA 9.13. TIPO DE INFORMACIÓN DIFUNDIDA Y FRECUENCIA

INFORMACIÓN DIFUNDIDA	Nunca	Más de una vez al año	Una vez al año	Menos de una vez al año	Cuando procede (no periódico)
Memoria anual de actividades	5,6	8,4	69,6	2,8	13,7
Publicación periódica	28,9	39,7	7,6	3,6	20,2
Estado de cuentas	9	14	61,6	2,1	13,2
Nuevas actividades o servicios	6,6	32	11,6	5,2	44,6
Cambios en la organización	8,2	12	22,8	4,4	52,5
Otros	7,1	28,6	14,3	0	46,4

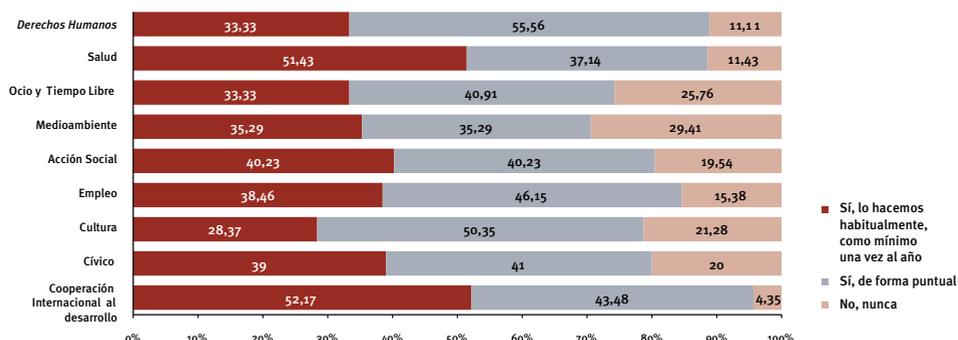
Un 50% de organizaciones aproximadamente dice disponer además, de una publicación periódica con la que ofrecer información sobre su actividad. En torno a tres de cada cuatro organizaciones consultadas ofrecen información periódica sobre el estado de sus cuentas. Sin embargo, un 62% de las organizaciones ofrece esta información una vez al año coincidiendo con la Asamblea General obligatoria de las asociaciones, de modo que no parece que se haga un esfuerzo adicional relativo a la rendición de cuentas.

GRÁFICO 9.23. REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS



Un 80% de las organizaciones realiza algún tipo de campaña de comunicación, desde la difusión de folletos hasta la realización de ruedas de prensa. Estas campañas sin embargo, forman parte de la práctica habitual de las organizaciones únicamente en un 37% de los casos.

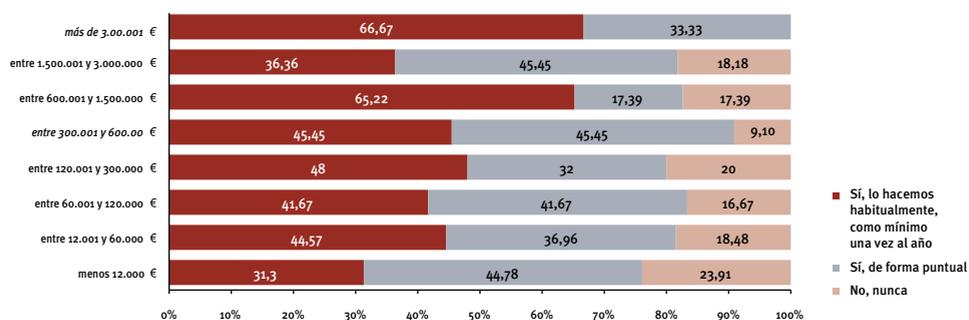
GRÁFICO 9.24. REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN



Si se observan los datos en función del ámbito al que se circunscriben las organizaciones, puede decirse que en cooperación internacional al desarrollo y salud hay un mayor hábito de llevar a cabo campañas de comunicación. Mientras que en medio ambiente, ocio y tiempo libre y cultura, se concentra una mayor proporción de organizaciones que no realiza este tipo de acciones.

Si bien las organizaciones con presupuestos inferiores a los 12.000 euros son las que en menor medida desarrollan este tipo de actividad, no se aprecian grandes diferencias en este sentido entre organizaciones de uno u otro volumen económico.

GRÁFICO 9.25. REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO



En el 80% de los casos, las acciones de comunicación llevadas a cabo por las organizaciones, persiguen como principal objetivo dar a conocer la entidad y sus servicios. Más de la mitad de las organizaciones se plantean también las campañas de comunicación como un medio para sensibilizar a la ciudadanía.

TABLA 9.14. OBJETIVOS DE LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE LAS REALIZAN

OBJETIVOS-ACCIONES DE COMUNICACIÓN	% SI REALIZAN
Dar a conocer la entidad, sus servicios...	81
Sensibilizar a la ciudadanía	53,8
Llevar a cabo acciones de lobby a las administraciones públicas	17,5
Recaudar fondos para la entidad	14
Otros: (captación de socios/as, monitores/as y/o chavales/as; edición de libros o CD, relacionarse con otras asociaciones...)	4,6

Las campañas de lobby a las administraciones públicas y sobre todo las orientadas a la recaudación de fondos son las menos frecuentes. En general, parece constatarse una mayor orientación de la acción de las organizaciones, al menos en algunos ámbitos, a la prestación de servicios que a otras funciones como el lobby, la denuncia.... Por otro lado, parece existir una falta de hábito en la búsqueda de fuentes de financiación diversificadas y un escaso aprovechamiento de las oportunidades que las campañas de comunicación pueden representar de cara a conseguirlo.

En términos generales, la captación de fondos no está entre los primeros objetivos de estas campañas. Este es el caso de las organizaciones de la mayoría de los ámbitos con una excepción remarcable: las que trabajan en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo, ya que un 45% de estas entidades persigue este fin con sus campañas de comunicación. Por otro lado, no se aprecian diferencias significativas entre las organizaciones de distinto volumen económico en la orientación de sus campañas hacia la captación de recursos económicos.

GRÁFICO 9.26. RECAUDAR FONDOS COMO OBJETIVO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

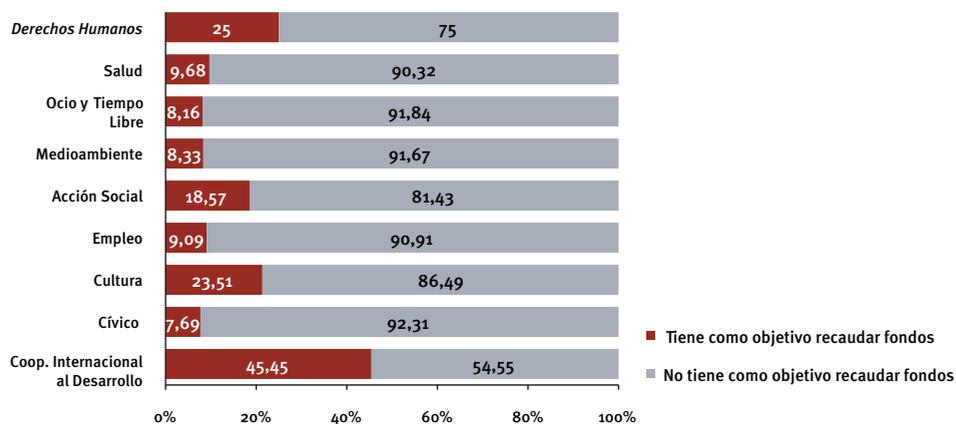
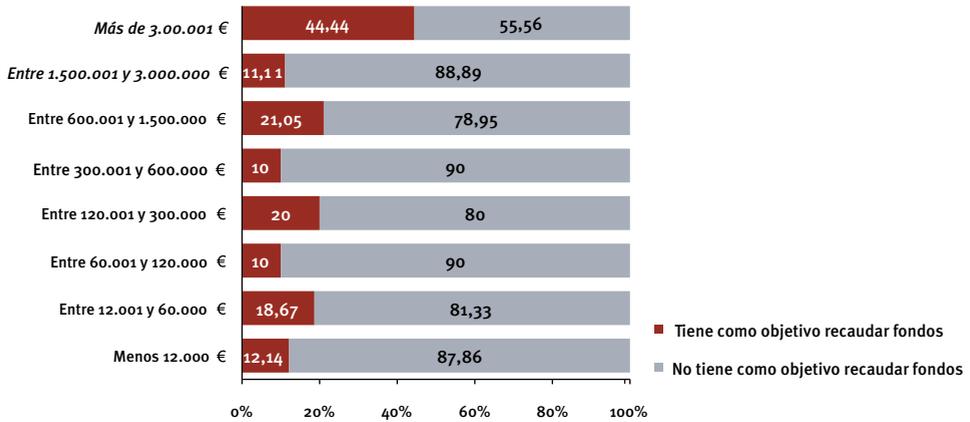


GRÁFICO 9.27. RECAUDAR FONDOS COMO OBJETIVO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO



Si se seleccionan únicamente los casos de organizaciones que se plantean llevar acciones de lobby a la administración entre los objetivos de alguna de sus campañas de comunicación, se observa que destacan las de los ámbitos de medio ambiente, cívico y acción social. Tampoco en esta ocasión parece existir una relación clara entre el volumen económico de las organizaciones y la intención de realizar acciones de lobby a la administración.

GRÁFICO 9.28. LOBBY A LA ADMINISTRACIÓN COMO OBJETIVO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

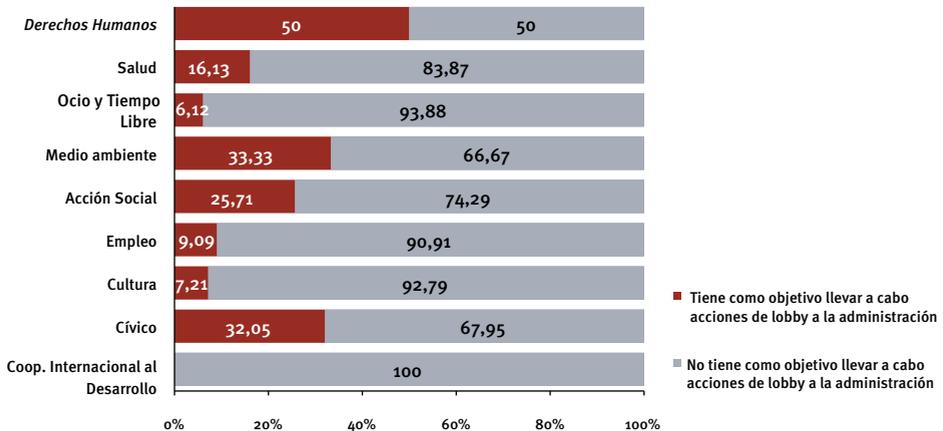
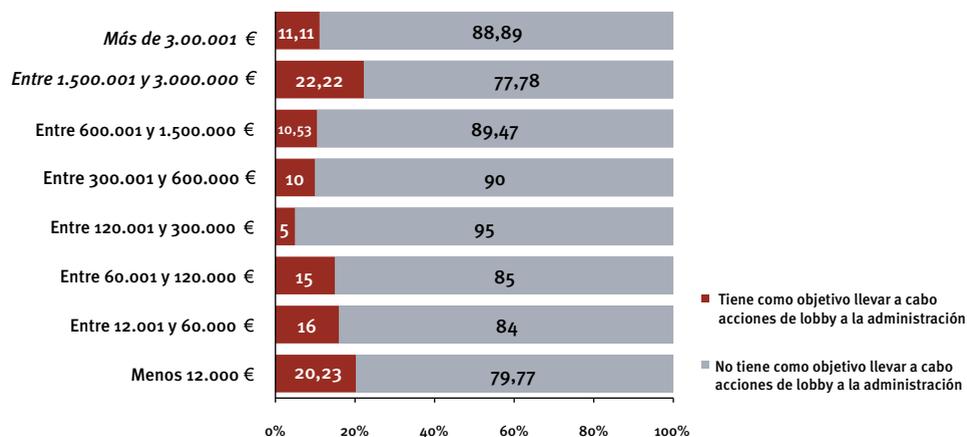


GRÁFICO 9.29. LOBBY A LA ADMINISTRACIÓN COMO OBJETIVO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO



Como es lógico, cada organización ajusta el tipo de campañas de comunicación que desarrolla a los recursos de los que dispone. En términos globales, los soportes más habitualmente utilizados para realizar estas campañas son los carteles (66%), los folletos (65%), la prensa local (57%) y las conferencias o charlas (55%). Se utilizan con poca frecuencia la radio o prensa de ámbito superior al local (20,5% y 22%) y la página web institucional (20%).

TABLA 9.15. TIPO DE SOPORTES/CANALES PARA LA REALIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE LAS REALIZAN

TIPO DE SOPORTES / CANALES PARA COMUNICACIÓN	%
Carteles	65,6
Folletos	65,3
Prensa local	56,7
Conferencias, charlas	55,2
Carta personalizada	45,6
Radio local	41,5
Internet	35,7
TV local	31,1
Otra Prensa	22,0
Otra Radio	20,5
Web institucional	19,7
Otra TV	13,4
SMS	6,1
Otras (postales, publicaciones propias, concursos, reuniones, asambleas...)	4,3

9.10. EN RESUMEN: LA GESTIÓN Y SU IMPORTANCIA

TABLA 9.16. RESUMEN DE TODOS LOS PLANES. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...? ⁷²

PLANES	Sí, por escrito, formalizado	No por escrito pero sí desarrollamos acciones que guardan relación	Escrito o a través de acciones que guardan relación	No	No tiene pero lo considera importante %
Plan Estratégico	25,7	33,7	59,4	40,6	14,6
Plan de Formación	22	26,4	48,4	51,6	19,1
Plan de Comunicación Interna	13,2	31,9	45,1	55	14,1
Plan de Gestión de la Información	14,7	28,2	42,9	57,1	12,3
Código Ético	16	26,6	42,6	57,4	11,3
Plan de Igualdad	13,5	28,7	42,2	57,8	12,6
Plan de Comunicación Externa	10,9	30,6	41,5	58,5	18,4
Plan de Gestión del Voluntariado	16,3	24,4	40,7	59,3	17,8
Plan de Euskera	11,1	22,6	33,7	66,3	15,6
Plan de Recursos Materiales	8,2	24,1	32,3	67,7	10,5
Plan de Participación	7,1	25,1	32,2	67,8	16,3
Plan de Prevención de Riesgos Laborales	20,2	7,6	27,8	72,2	5,1
Plan de Gestión de RRHH	10,7	15,8	26,5	73,4	10,3
Plan de Gestión Medioambiental	5,6	19,4	25	75	10,6
Plan de Calidad	10	12,9	22,9	77,1	9,8
Plan de Marketing	4,1	14,1	18,2	81,8	9,3
Otros planes	4,6	7,5	12,1	87,9	0

A lo largo del capítulo, se han ido analizando los diferentes planes que las organizaciones pueden desarrollar para la mejora de diferentes aspectos relacionados con su gestión, ya sea en un área concreta como de manera transversal. La importancia de estos planes radica, en términos generales, en que pueden ayudar a la organización a ser más eficaz pero también, porque pueden ayudar a dar a conocer mejor lo que hace, proyectarlo a la sociedad, y a compartir su misión y objetivos entre quienes la componen y apoyan o a progresar en coherencia y transparencia.

Por norma general, otorgan una menor importancia a los planes aquellas organizaciones que no cuentan con ellos. Se podría interpretar que las organizaciones que no desarrollan un plan es porque no lo consideran importante. Sin embargo, una lectura pormenorizada de las cifras permite comprobar que existe cierto margen positivo entre los porcentajes de organizaciones que

⁷² Los datos relativos al Plan de Gestión del Voluntariado hacen referencia exclusivamente a aquellas organizaciones que cuentan con el personal voluntario.

cuentan con un plan u otro, y los porcentajes de organizaciones que los consideran importantes para su organización. Explicado de otro modo, en todos los casos, el porcentaje de organizaciones que ha señalado los planes como importantes para su organización es mayor que el porcentaje de organizaciones que ha indicado tener un plan por escrito. Esta distancia estaría reflejando posibles dificultades de algunas organizaciones para lograr formalizar y sistematizar sus acciones, a pesar de haber tomado ya conciencia de su relevancia para la organización.

Cabe destacar también, que entre las organizaciones que no han puesto en marcha aun ninguna acción para la mejora de su gestión, se observa una proporción más o menos significativa de entidades que muestran su interés considerándolo importante. Se trata por tanto, de organizaciones que muy posiblemente están encontrando especiales dificultades para emprender procesos de mejora.

Teniendo en cuenta la totalidad de los planes analizados, se observa que el Plan Estratégico es el más habitual entre las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia, independientemente de que se realice de manera escrita (26%) o a través de acciones que guarden relación con este objetivo (34%). La mayor parte de las organizaciones que no cuentan con un plan de este tipo no reconocen las oportunidades que un Plan Estratégico puede suponer para ellas. Sin embargo, resulta significativo apuntar que un 15% de estas entidades sí lo considera relevante.

Otro de los planes con mayor implantación es el Plan de Formación. Casi la mitad (48%) desarrolla por lo menos algunas acciones encaminadas a la consecución de este objetivo. Además, una parte de las organizaciones que no está desarrollando acciones actualmente en relación a este plan, sí lo considera importante (19%) es decir, no dispone de él pero sí opina que es relevante contar con este tipo de plan.

El Plan de Prevención de Riesgos Laborales es uno de los más implantados formalmente (20%). Sin embargo, más del 70% de las organizaciones no realiza acción alguna en relación a la prevención de riesgos laborales, lo que significa que aunque no es una práctica muy extendida, aquellas organizaciones que lo tienen en cuenta lo hacen a través de protocolos formales. Sólo un 5% que aun no lo tienen considera importante este plan.

Los planes que hacen referencia a la comunicación dentro de la propia organización -como el Plan de Comunicación Interna y el de Gestión de la Información- son también dos de los que más cobertura tienen -45% y 43% respectivamente-. Además, en torno a un 13% que no los poseen, consideran que son planes importantes para sus organizaciones.

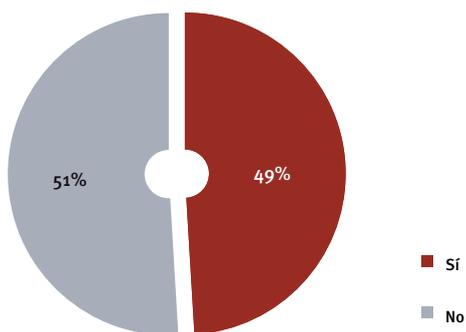
Los planes menos desarrollados por las organizaciones del Tercer Sector son el Plan de Marketing, el Plan de Calidad y el Plan de Gestión Medioambiental -aproximadamente menos del 25%-. En torno a un 10% de las que no disponen de ellos los considera importantes.

10. RELACIONES

En el contexto actual las relaciones de colaboración cobran una gran importancia y deben concebirse como una oportunidad de mejora. El entorno social -la diversificación de sectores y agentes, la complejidad del contexto...- hace más necesario que en el pasado la relación con otros agentes para poder alcanzar sus objetivos. Las transformaciones que se precisan para conseguir un mejor entorno social no pueden alcanzarse sin colaborar con otras organizaciones e incluso con otros agentes que complementen sus acciones.

10.1. ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL

GRÁFICO 10.1. PERTENENCIA A ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL



Casi la mitad de las organizaciones consultadas se encuentran asociadas con otras en cuanto que pertenecen a alguna entidad de segundo nivel. No obstante, esto supone al mismo tiempo que existe un volumen importante de organizaciones que no han establecido aún vínculos, al menos a nivel formal, con organizaciones de cara a perseguir objetivos comunes.

Entre las entidades que pertenecen a redes o agrupaciones de segundo nivel el 37% pertenece a más de una.

No se ha detectado una asociación clara entre el tamaño de las organizaciones y el hecho de que éstas se sumen a proyectos de este tipo. Las diferencias entre unos ámbitos de actuación y otros en este sentido tampoco son demasiado amplias si bien, se aprecian índices ligeramente superiores a la media entre las organizaciones de los ámbitos de cooperación internacional al desarrollo y empleo.

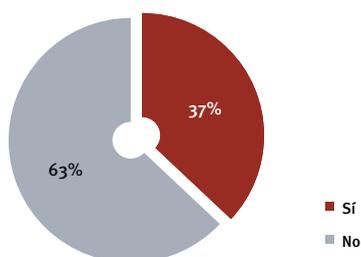
10.2. INICIATIVAS DE PARTICIPACIÓN PROMOVIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Un 37% de las entidades consultadas se ha visto implicada en algún Consejo, Plan o iniciativa de participación social similar promovida por la Administración Pública.

No se ha podido constatar que el tamaño intervenga en el hecho de que las organizaciones se mantengan más o menos ajenas a los cauces de participación para ejercitar su capacidad de proponer o discutir sobre aquellos aspectos de la vida pública que les afectan.

Las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo, cívico y acción social son las que más han participado en acciones promovidas por la administración pública.

GRÁFICO 10.2. PARTICIPACIÓN EN ACCIONES PROMOVIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN

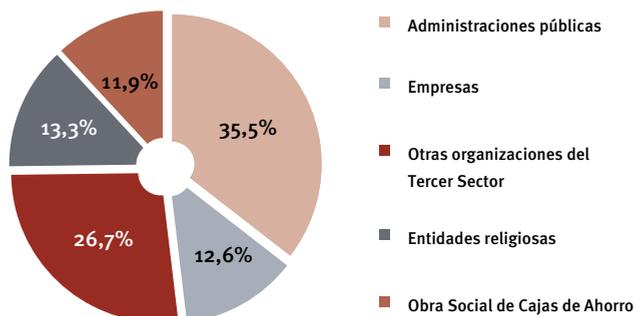


10.3. COLABORACIONES CON DISTINTOS AGENTES DEL ENTORNO

Se ha instado a las organizaciones a que señalen todas aquellas relaciones de colaboración mantenidas con distintos agentes del entorno según el tipo de colaboración en cada caso. Se ha podido observar que las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia establecen, en términos generales, un mayor número de lazos de colaboración con las administraciones públicas que con ningún otro agente. En segundo lugar, son frecuentes también, las colaboraciones con otras organizaciones del Tercer Sector. A mayor distancia quedan los vínculos de colaboración establecidos con las entidades religiosas, las empresas y las Cajas de Ahorro.

Una representación gráfica del reparto del total de colaboraciones distintas señaladas por las organizaciones mostraría la siguiente imagen:

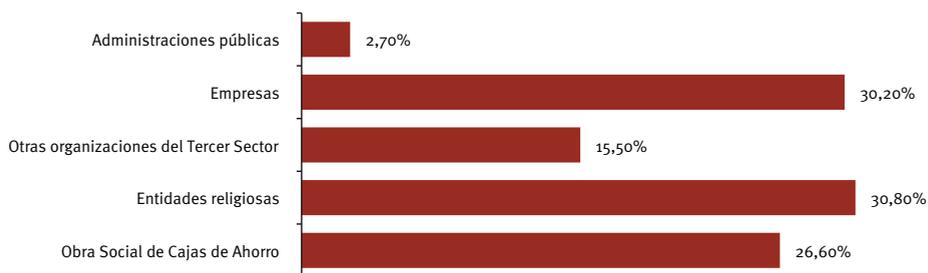
GRÁFICO 10.3. DISTRIBUCIÓN DE LAS COLABORACIONES SEGÚN AGENTES



Resulta significativo comentar que casi un tercio de las organizaciones consultadas admite no tener ningún tipo de colaboración con las empresas. Lo mismo ocurre con las entidades religiosas y en cierta menor medida con las Obras Sociales de las Cajas de Ahorro. La escasez de relaciones con agentes externos al sector puede responder sobre todo, al desconocimiento y la falta de confianza mutua que han conducido a planteamientos y prioridades distintas. Sin embargo, el número de lazos así como el contenido de los mismos evidencia cierta necesidad de activar estas relaciones de colaboración.

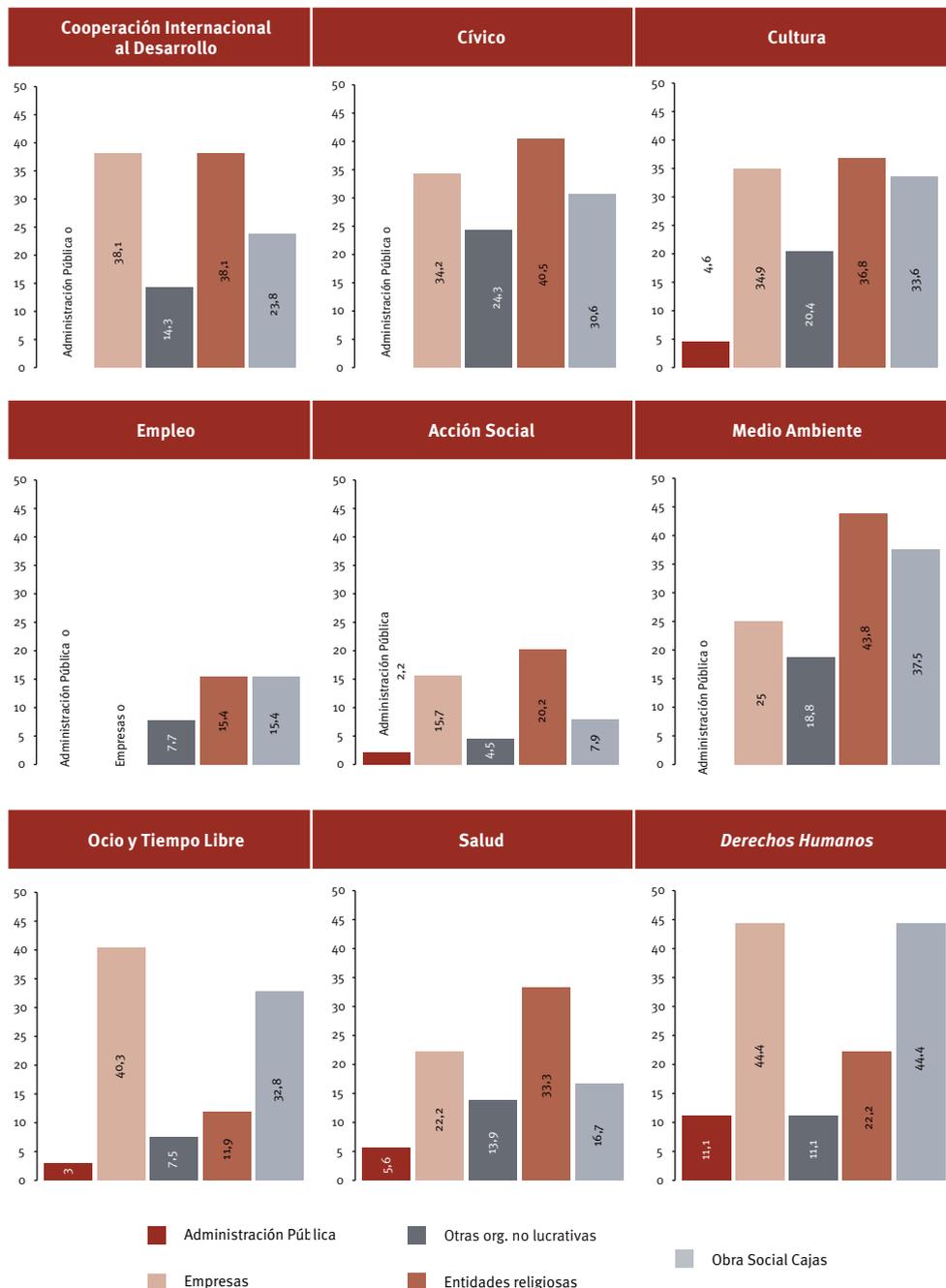
Aunque el porcentaje es menor, no es menos significativo el hecho de que un 15% de organizaciones admita su falta de colaboración con otras entidades del Tercer Sector.

GRÁFICO 10.4. NO EXISTE RELACIÓN O COLABORACIÓN SEGÚN AGENTES



Se aprecia una mayor proporción de organizaciones que no mantienen relación con las empresas entre aquellas del ámbito del ocio y tiempo libre. Las que menos contacto tienen con las entidades religiosas coinciden principalmente con las de los ámbitos de medio ambiente y cívico. La inexistencia de colaboración con otras organizaciones del Tercer Sector es señalada con mayor frecuencia por aquellas de los ámbitos de cultura y cívico.

TABLA 10.1. NO EXISTE RELACIÓN O COLABORACIÓN CON DISTINTOS AGENTES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

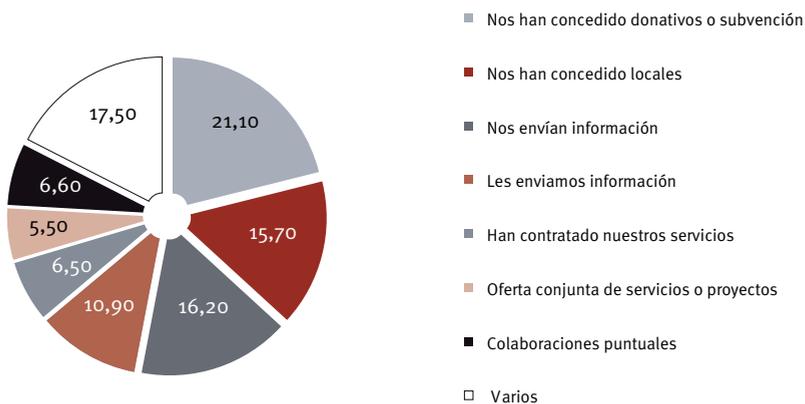


Si se atiende al tipo de colaboración o relación mantenida entre las organizaciones no lucrativas y otros agentes sociales se observan ciertas diferencias:

TABLA 10.2. PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA⁷³

	EN RELACIÓN A...	EXACTAMENTE...	% ORGANIZACIONES
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Financiación	Nos han concedido donativos o subvención	64,9%
	Locales	Nos han concedido locales	48,3%
	Información	Nos envían información	49,8%
		Les enviamos información	33,5%
	Servicios	Han contratado nuestros servicios	20,2%
		Oferta conjunta de servicios o proyectos	17,1%
	Colaboraciones puntuales		20,3%

GRÁFICO 10.5. DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES



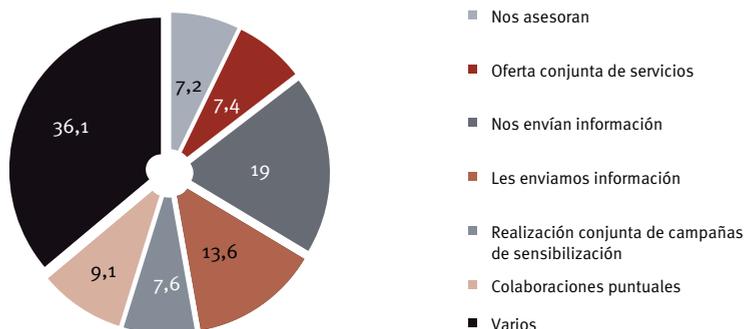
Las relaciones con la administración pública son de diverso tipo pero en buena medida están relacionadas con la financiación y la cesión de locales, si bien eso mismo requiere de intercambios de información. Además, algunas organizaciones gestionan servicios ofertados por ella.

⁷³ Se han seleccionado para el resumen aquellos tipos de colaboraciones mencionados por el 15 % o más de organizaciones.

TABLA 10.3. PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR ⁷⁴

	EN RELACIÓN A...	EXACTAMENTE...	% ORGANIZACIONES
OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR	Asesoramiento	Nos asesoran	15,7%
	Servicios	Oferta conjunta de servicios	16,1%
	Información	Nos envían información	41,5%
		Les enviamos información	29,7%
	Sensibilización	Realización conjunta de campañas de sensibilización	16,7%
	Colaboraciones puntuales	Oferta conjunta de servicios o proyectos	20%
	Colaboraciones puntuales		

GRÁFICO 10.6. DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES



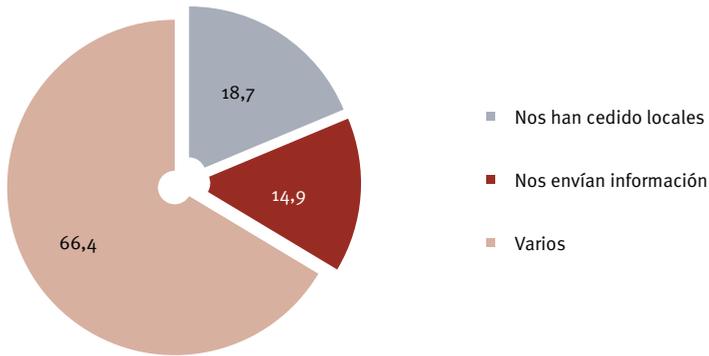
Las relaciones entre organizaciones se fundamentan sobre todo en el intercambio de información. Se establecen relaciones para conseguir asesoramiento y también, para ofertar servicios o emprender actividades conjuntamente, pero las más frecuentes son las colaboraciones puntuales. Las cifras indican un panorama en el que no parece que el trabajo en red esté completamente extendido. Podría decirse que el establecer alianzas y el compartir saber hacer no es aún un hábito.

⁷⁴ Se han seleccionado para el resumen aquellos tipos de colaboraciones mencionados por el 15 % o más de organizaciones.

TABLA 10.4. PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON ENTIDADES RELIGIOSAS ⁷⁵

	EN RELACIÓN A...	EXACTAMENTE...	% ORGANIZACIONES
ENTIDADES RELIGIOSAS	Locales	Nos han cedido locales	16,1%
	Información	Nos envían información	12,8%

GRÁFICO 10.7. DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES



Las relaciones con entidades religiosas se circunscriben básicamente al envío de información y la cesión de locales.

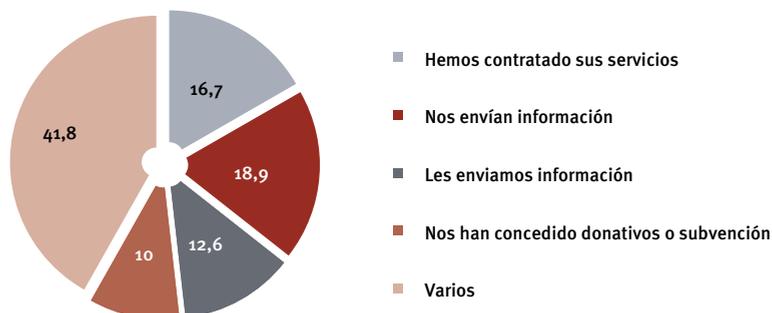
TABLA 10.5. PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON EMPRESAS ⁷⁶

	EN RELACIÓN A...	EXACTAMENTE...	% ORGANIZACIONES
EMPRESAS	Servicios	Hemos contratado sus servicios	13,4%
	Información	Nos envían información	15,1%
		Les enviamos información	10,1%
	Financiación	Nos han concedido donativos o subvenciones	11%

⁷⁵ Se han seleccionado para el resumen aquellos tipos de colaboraciones mencionados por el 10 % o más de organizaciones.

⁷⁶ Se han seleccionado para el resumen aquellos tipos de colaboraciones mencionados por el 10 % o más de organizaciones.

GRÁFICO 10.8. DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES

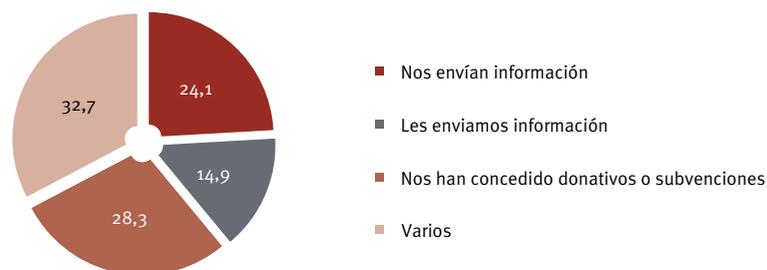


Los vínculos entre organizaciones no lucrativas y el sector empresarial pasan por la concesión de subvenciones o la prestación de servicios unidireccional desde las empresas hacia las organizaciones. También se constatan algunos casos de intercambio de información.

TABLA 10.6. PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON OBRAS SOCIALES ⁷⁷

	EN RELACIÓN A...	EXACTAMENTE...	% ORGANIZACIONES
OBRAS SOCIALES	Información	Nos envían información	18,8%
		Les enviamos información	11,6%
	Financiación	Nos han concedido donativos o subvenciones	22,1%

GRÁFICO 10.9. DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES

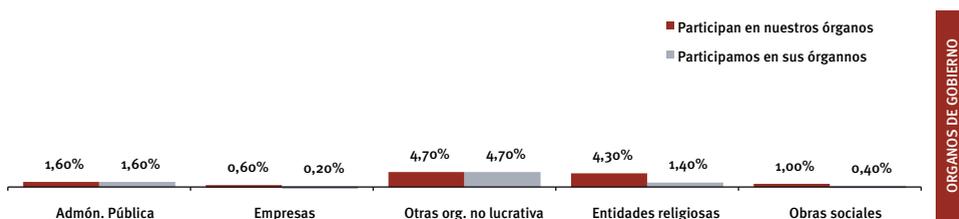
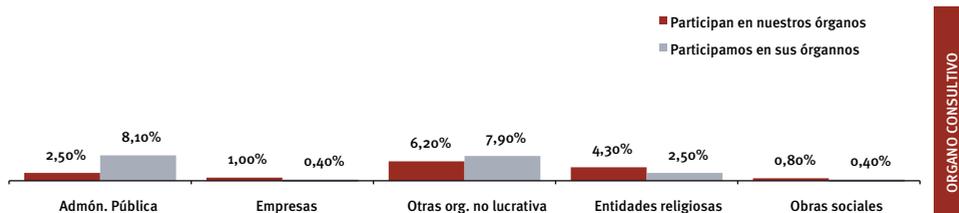
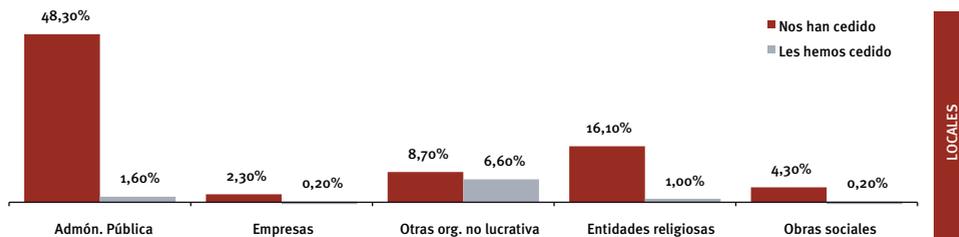


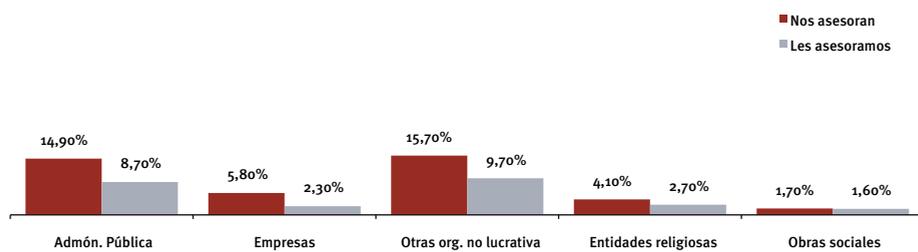
⁷⁷ Se han seleccionado para el resumen aquellos tipos de colaboraciones mencionados por el 10 % o más de organizaciones.

Las relaciones con la Obras Sociales están básicamente ligadas a la financiación que éstas ofrecen a las entidades y al intercambio de información que ello requiere.

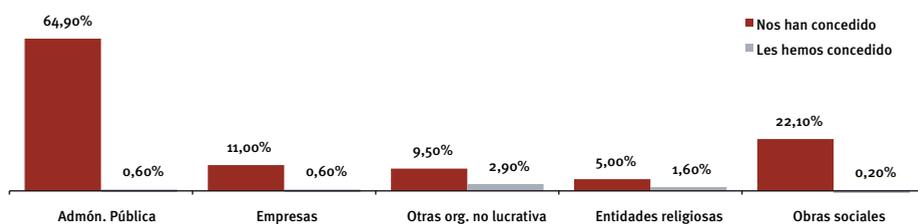
Los siguientes gráficos permiten visualizar la distinta implicación de cada agente en cada tipo de colaboración que se ha analizado.

TABLA 10.7. TIPO DE RELACIONES ENTRE ORGANIZACIONES Y AGENTES DEL ENTORNO

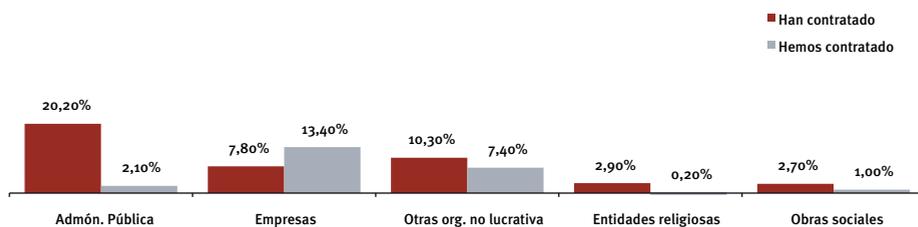




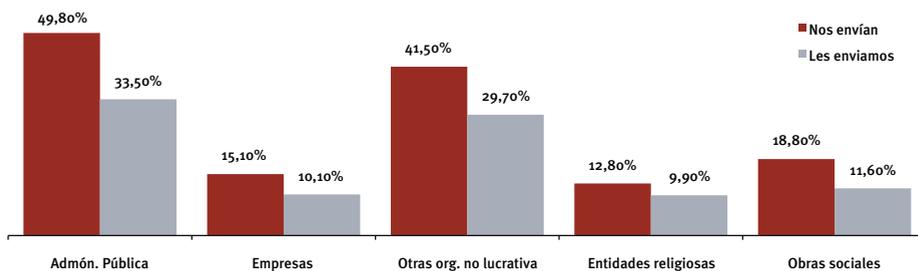
ASESORAMIENTO



DOMATIVOS O SUBVENCIÓN



CONTRATAR SERVICIOS



INFORMACIÓN

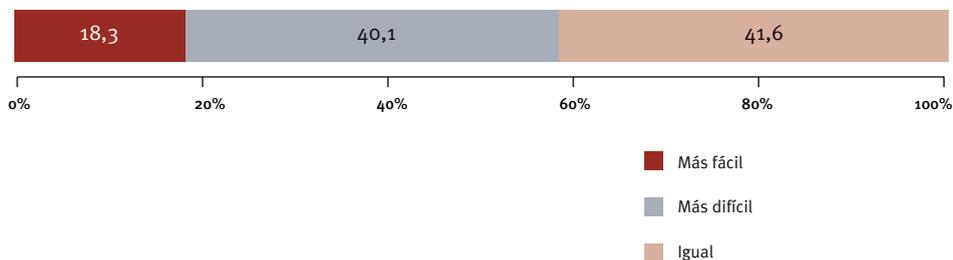
En suma:

- Los locales son cedidos a las organizaciones del Tercer Sector principalmente por la administración pública y entidades religiosas.
- En los órganos consultivos y órganos de gobierno tienen cabida tanto representantes de la administración como de otras entidades del sector y en menor medida, de entidades religiosas.
- Las organizaciones buscan el asesoramiento que precisan principalmente en otras organizaciones del sector, aunque también recurren a la administración pública y las empresas.
- La financiación se recibe principalmente de administraciones públicas, Obras Sociales y en menor medida, empresas.
- Los servicios de las organizaciones del Tercer Sector son contratados sobre todo, por la administración pública y algunas otras entidades del sector, mientras que como contratadoras eligen a empresas y en segundo término, a otras entidades no lucrativas.
- El intercambio de información se da con todos los agentes sin embargo, se aprecia que en general las organizaciones del Tercer Sector reciben más información de la que ellas envían a otros agentes.

11. ALGUNAS INTUICIONES SOBRE EL PANORAMA DEL SECTOR

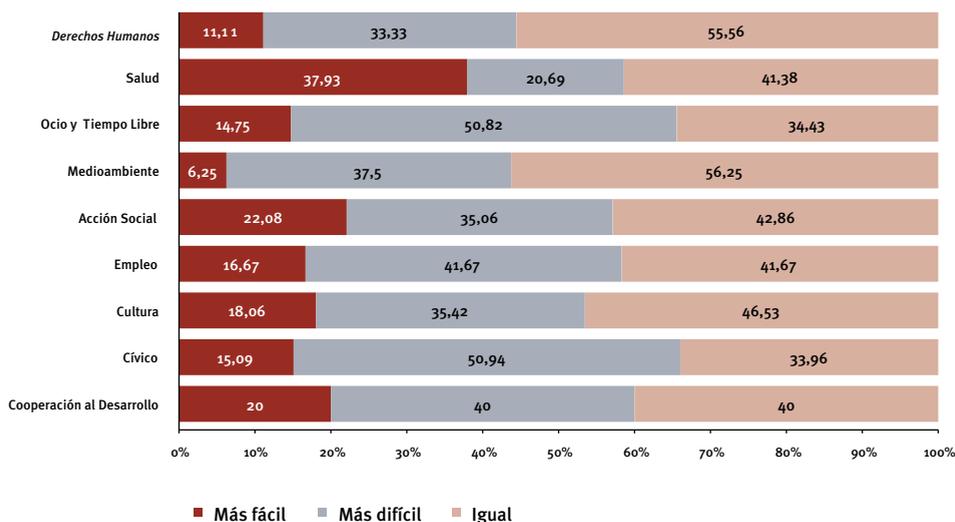
11.1. VISIÓN DE FUTURO

GRÁFICO 11.1. FACILIDAD PARA CUMPLIR OBJETIVOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS



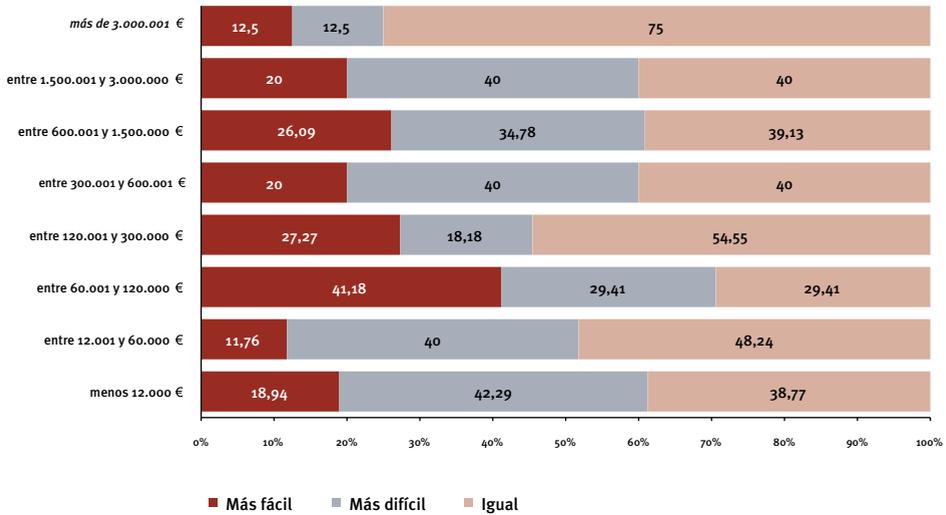
Un 82% de las organizaciones visualiza el futuro de su organización igual o peor que el presente, de modo que una amplia mayoría considera que cumplir con sus objetivos en los próximos cinco años será igual o más difícil que en la actualidad y sólo un 18% se muestra optimista y cree que será más fácil.

GRÁFICO 11.2. FACILIDAD PARA CUMPLIR OBJETIVOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN



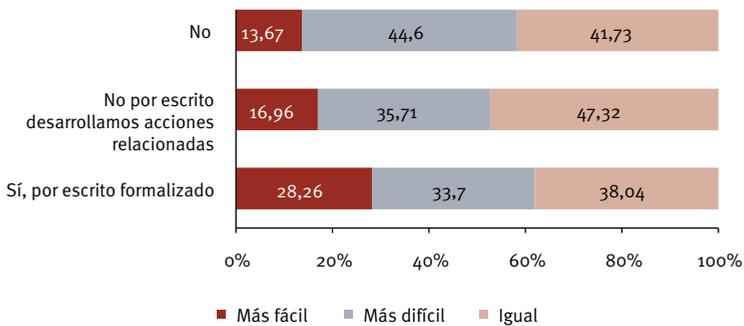
Si se atiende al ámbito de actuación, es en el de salud seguido por los ámbitos de acción social y cooperación internacional al desarrollo en el que se confía en un futuro más alentador. Las organizaciones que consideran tendrán mayores dificultades para cumplir sus objetivos en los próximos años, pertenecen sobre todo a los ámbitos de ocio y tiempo libre y cívico.

GRÁFICO 11.3. FACILIDAD PARA CUMPLIR OBJETIVOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO



El pesimismo de las organizaciones no parece guardar una estrecha relación con el volumen económico que gestionan. Parece intuirse cierta asociación entre el hecho de no contar con un Plan Estratégico y visualizar un futuro más o menos difícil.

GRÁFICO 11.4. FACILIDAD PARA CUMPLIR OBJETIVOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS SEGÚN EXISTENCIA DE PLAN ESTRATÉGICO



La siguiente tabla recoge una relación de las distintas razones que las organizaciones han expresado en relación al carácter optimista o pesimista de su visión sobre el futuro.

TABLA 11.1. RAZONES DE VISIÓN DE FUTURO⁷⁸

FUTURO MÁS DIFÍCIL		
Factores internos de la organización	% sobre total organizaciones	% sobre total respuestas más difícil
a. Baja implicación de las personas socias y voluntarias	11,96%	16,43%
b. Dificultad para obtener financiación	14,28%	19,63%
c. Dificultad en la gestión interna	1,32%	1,82%
Factores externos de la organización		
d. Falta de conciencia social (dificultades en la captación de voluntariado)	16,61%	22,83%
e. Incremento de actividades y servicios similares (competencia)	1,99%	2,73%
f. Escaso apoyo de las instituciones	7,3%	10,04%
g. Incrementan los costes al tiempo que disminuye la cuantía de las ayudas	3,98%	5,47%
h. Otros internos o externos negativos (dificultades para encontrar profesionales, dificultades propias de los comienzos, diversificación de las necesidades sociales, dificultades para pronosticar cambios sociales...)	15,28%	21%
Total	72,72%	100%
FUTURO MÁS FÁCIL		
Factores internos de la organización	% sobre total organizaciones	% sobre total respuestas más fácil
a. Existencia de gestión interna eficaz	6,64%	22,72%
b. Mayor experiencia del personal	4,31%	14,77%
Factores externos de la organización		
c. Mayor reconocimiento social de la organización	4,65%	15,90%
d. Mayor demanda de los servicios de las organizaciones	3,32%	11,36%
e. Apoyo de las instituciones	4,31%	14,77%
f. Otros internos o externos positivos (mayor sensibilización con otras culturas, mayor entusiasmo, más información, entidad de reciente creación, etc.)	5,98%	20,45%
Total	29,21%	100%

Entre las preocupaciones que explican el hecho de que una buena parte de las organizaciones visualice un panorama poco fácil, destacan la percepción de una falta de conciencia social (un 17% de las organizaciones la alude) y la dificultad para conseguir financiación suficiente (14%).

78 Las organizaciones pueden dar más de una respuesta

En el primero de los casos las organizaciones se refieren a la falta de sensibilización por parte de la población para con los asuntos sociales. Una falta de sensibilización que se vincula a ciertos valores que imperan en la sociedad actual entre los que se mencionan el individualismo y la falta de compromiso. Esta idea se relaciona con frecuencia con la dificultad para conseguir captar nuevos voluntarios y voluntarias, aunque en relación a este hecho también se mencionan otros factores como la situación de precariedad del mercado de trabajo actual y la conciliación de la vida laboral y personal.

En cuanto a las dificultades de financiación se aluden sobre todo, la rigidez de los mecanismos de gestión de los fondos públicos, la excesiva burocratización y las cada vez mayores exigencias a la hora de acceder al dinero público. También, se habla del el aumento de problemas para conseguir fondos propios para la organización, por ejemplo a la hora de cobrar las cuotas de los y las socias.

Por otro lado, las organizaciones perciben un importante descenso de la implicación por parte del personal (un 12% de las organizaciones lo percibe), tanto de las personas socias como del voluntariado. Se aluden dificultades para mantener su motivación y se señalan serias dificultades para conseguir el relevo de las personas que dirigen las entidades. Parece que la implicación de las personas socias disminuye y el tiempo de dedicación de las personas voluntarias también.

Las organizaciones se han referido también al escaso apoyo de las instituciones (7%) y al hecho de que el aumento de los costes de su actividad (recursos humanos, formación, servicios, etc.) no está viéndose compensado con un aumento proporcional de las cuantías de las ayudas económicas recibidas (4%). En este sentido, se hace referencia al hecho de que los fondos europeos han de ser repartidos entre un mayor número de países y a que cada vez se presenta un mayor número de organizaciones a las convocatorias de subvención. En general, subyace la idea de que las necesidades sociales aumentan mientras que las partidas presupuestarias destinadas a cubrir las no lo hacen.

Aunque en menor medida, las organizaciones han coincidido también en comentar el incremento de la competencia en el sector (2%) y las dificultades de incorporar estrategias de gestión eficaz adaptadas a la realidad de su actividad (1%).

Entre otras menciones menos frecuentes se encuentran: las dificultades para encontrar profesionales, el aumento de la vulnerabilidad de los colectivos atendidos cuyas necesidades se diversifican y la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios sociales difíciles de prever.

Algunas organizaciones prevén que su futuro será mejor que la situación en la que se encuentran actualmente. A la hora de revisar los motivos, curiosamente se comprueba que en ocasiones estas organizaciones mencionan cuestiones muy similares a las que otras entidades han aludido para razonar una visión pesimista de su futuro. Por ejemplo, al tiempo que algunas perciben la incorporación de estrategias de gestión como una dificultad, otras organizaciones consideran el hecho de haberlas incluido en su organización una razón para preveer un futuro mejor para la

misma. Un 7% lo considera en positivo lo que significa un número mayor de entidades que las que lo consideran en negativo. Lo mismo ocurre con la valoración del apoyo de las instituciones, aunque en este caso las versiones negativas superan a las positivas (4%).

Por otro lado, entre las que visualizan un mejor futuro destacan las que piensan que su organización irá adquiriendo un mayor reconocimiento social (5%), así como las que entienden que adquirirán una mayor experiencia (4%) que les proporcionará una mejor posición en el sector. Cabe señalar también, la previsión del aumento de la demanda de los servicios de estas organizaciones en la medida en que incrementan las necesidades sociales.

Entre otras consideraciones de menor peso se apuntan algunas cuestiones relacionadas con la actividad específica de cada organización, la percepción de un aumento de la información existente en la sociedad sobre el Tercer Sector, etc.

11.2. PROBLEMAS MÁS FRECUENTES

TABLA 11.2. PROBLEMAS MÁS FRECUENTES MENCIONADOS POR LAS ORGANIZACIONES

Factores internos de la organización	%SOBRE ORGANIZACIONES	%SOBRE RESPUESTAS
a) Recursos económicos o instalaciones	33,26%	39,34%
b) Gestión interna	6,14%	7,26%
c) Personal propio	12,5%	14,78%
d) Compromiso social	19,91%	23,55%
e) Apoyo de las instituciones	9,11%	10,77%
f) Comunicación externa	4,66%	5,51%
g) Otros (<i>cambio educativo, cambios legislativos, contexto político y social de los países donde se opera, alianzas, etc.</i>)	14,40%	17,04%

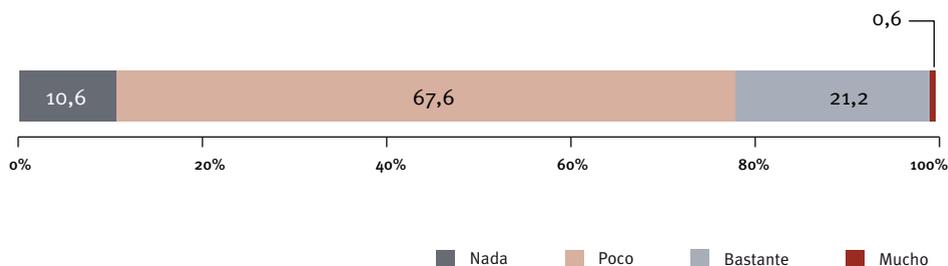
En total coherencia con lo señalado anteriormente, entre los problemas más frecuentes un 33% de las entidades, señala aspectos relacionados con los recursos económicos o de instalaciones, la insuficiencia de los recursos de los que se dispone, los problemas para diversificar las fuentes de financiación, etc. Un 20% señala la baja participación y compromiso social las limitaciones para conseguir involucrar a nuevas personas, etc. Le siguen, los comentarios relativos al personal propio (12%), que giran en torno a los obstáculos para conseguir una mayor implicación por su parte, para conseguir retenerlos, etc.

El resto de dificultades mencionadas en repetidas ocasiones son las relativas al apoyo institucional, a la gestión interna y a la comunicación externa.

11.3. CONOCIMIENTO MUTUO ENTRE ORGANIZACIONES DEL SECTOR

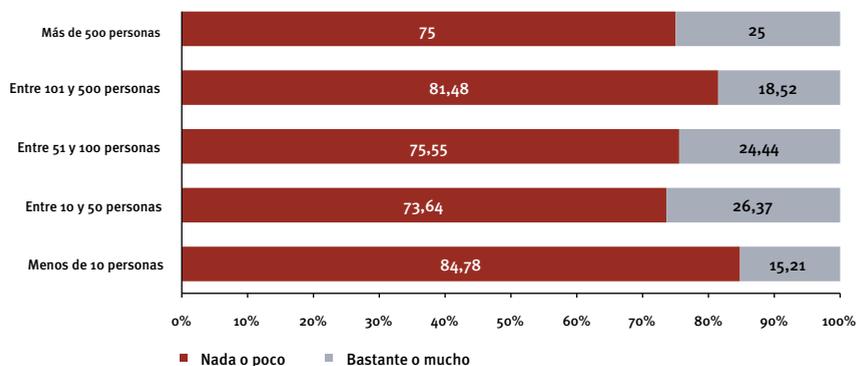
De acuerdo con la opinión de un 78% de las entidades consultadas, las organizaciones del Tercer Sector en Bizkaia se conocen nada o poco, lo que estaría dificultando, entre otras cuestiones, que entre ellas se establezca una comunidad de aprendizaje que permita fortalecer sus capacidades.

GRÁFICO 11.5. OPINIÓN SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE ENTIDADES (COMPLETA)



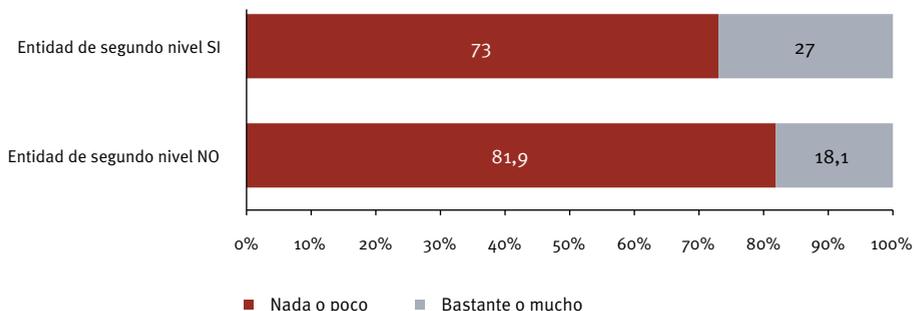
Los datos recogidos indican un menor conocimiento entre organizaciones de menos de diez personas. No obstante, no puede hablarse de una asociación directa entre el tamaño en base al personal y el grado de conocimiento entre organizaciones.

GRÁFICO 11.6. OPINIÓN SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE ENTIDADES SEGÚN TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL



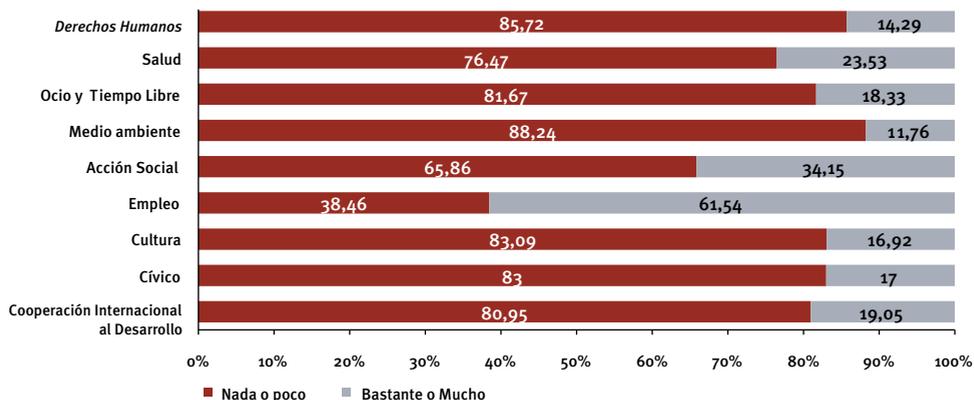
La opinión es algo distinta entre las entidades pertenecientes a entidades de segundo nivel. Un 27% considera que el grado de conocimiento entre organizaciones es bastante o mucho, lo que supone cinco puntos porcentuales por encima de la media. Muy posiblemente es reflejo de la mayor oportunidad con la que estas últimas cuentan de tener encuentros con otras organizaciones.

GRÁFICO 11.7. OPINIÓN SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE ENTIDADES SEGÚN PERTENENCIA A ENTIDAD DE SEGUNDO NIVEL



Las organizaciones de acción social y empleo son las que se muestran menos críticas y registran una mayor proporción que considera que el conocimiento entre entidades es bastante o mucho. En el caso opuesto, en los ámbitos de medio ambiente, cultura y cívico las organizaciones que piensan que el conocimiento entre entidades es escaso son especialmente numerosas.

GRÁFICO 11.8. OPINIÓN SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE ENTIDADES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN



La razón más mencionada por las organizaciones consultadas que consideran que no hay una relación suficiente entre las organizaciones del sector, es la que se refiere a la falta de información sobre las entidades que componen el Tercer Sector de Bizkaia y al gran número de iniciativas distintas que aglutina el mismo. Se alude la falta de un directorio completo y actualizado.

Otros comentarios han girado en torno a la falta de tiempo o disponibilidad, evidenciando que la propia naturaleza de la intervención directa y las dinámicas de trabajo actuales, relegan a

un segundo plano otras acciones de carácter más estratégico como pueden ser las relaciones externas.

También hay un número significativo de observaciones que hacen referencia a la “falta de interés” a la hora de explicar la poca relación entre organizaciones. Se comparte la impresión de que cada entidad se preocupa poco por la actividad de otros y que no se visualizan los beneficios de hacerlo.

TABLA 11.3. RAZONES MENCIONADAS POR LAS ORGANIZACIONES PARA EXPLICAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

No relación	%SOBRE ORGANIZACIONES	% SOBRE RESPUESTAS RELACIONADAS CON LA FALTA DE RELACIÓN
a. Falta de tiempo (la actividad propia lo abarca todo y las relaciones no son una prioridad)	9,05%	12,43%
b. Multitud de organizaciones y falta de información	22,44%	30,82%
c. Heterogeneidad de ámbitos, diferencias	7,08%	9,72%
d. Competitividad	1,57%	2,16%
e. Desinterés por lo ajeno	9,84%	13,52%
f. Otras (falta de coordinación, comunicación, falta de foros adecuados...)	22,83%	31,35%
Total		100%
Si relación	%SOBRE ORGANIZACIONES	% SOBRE RESPUESTAS RELACIONADAS CON LA RELACIÓN
g. Existencia de puntos de encuentro (redes, federaciones, reuniones...)	18,11%	69,70%
h. Trabajo local (entorno pequeño, problemáticas comunes...)	3,54%	13,64%
i. Otras (casos específicos...)	4,33%	16,66%
Total		100%

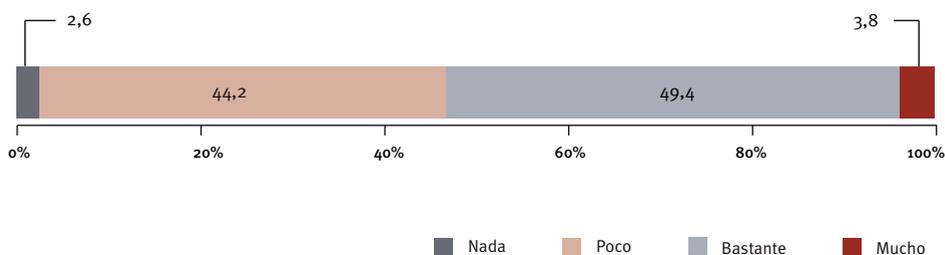
Por otra parte, se han registrado aportaciones en un sentido más positivo que se refieren a la proliferación de espacios de encuentro que favorecen la relación entre entidades. Estas aportaciones ponen de manifiesto que la colaboración entre unas y otras no es totalmente inexistente.

El ámbito de actuación local es señalado también por algunas como un punto a favor de la relación entre entidades. La cercanía hace no sólo más fácil sino, en ocasiones, imprescindible el contacto entre organizaciones que actúan en el ámbito municipal.

11.4. CONFIANZA DE LA SOCIEDAD

La proporción de organizaciones que opina que la sociedad tiene confianza en ellas y la que opina lo contrario es bastante parecida, si bien algo más de la mitad (53%) piensa que hay *bastante o mucha* confianza social.

GRÁFICO 11.9. OPINIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE LA CONFIANZA SOCIAL



Se ha detectado que entre las entidades que perciben que apenas -aquellas entidades que han contestado nada o poco- hay confianza social, un 48,6% piensa que en los próximos cinco años será más difícil cumplir con los objetivos de su organización, lo que supone nueve puntos porcentuales por encima de la media.

Parece que las más pesimistas en este sentido se corresponden con las de empleo y el ámbito cívico, mientras que las entidades clasificadas en acción social y salud se muestran especialmente optimistas a la hora de valorar la confianza que reciben de la sociedad.

GRÁFICO 11.10. OPINIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE LA CONFIANZA SOCIAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN

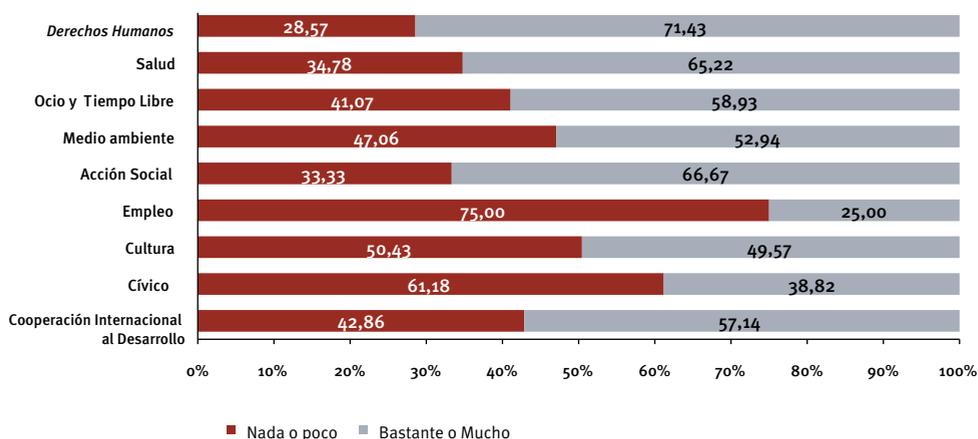


TABLA 11.4. RAZONES MENCIONADAS POR LAS ORGANIZACIONES PARA EXPLICAR SI LA SOCIEDAD TIENE O NO CONFIANZA EN EL TERCER SECTOR

No confianza	% sobre organizaciones	% sobre respuestas negativas
a. Desconfianza del voluntariado	6,49%	15%
b. Desconocimiento de la labor y funcionamiento (falta de información)	17,74%	41%
c. Descrédito, mala prensa a raíz de malas prácticas de unas pocas	9,52%	22%
e. Falta de interés/ sociedad individualista	9,52%	22%
Total		100%
Si confianza	% sobre organizaciones	% sobre respuestas afirmativas
f. Confianza por la labor voluntaria/no lucrativa/ carácter desinteresado	14,28%	25%
g. Cumplen función social/cubren necesidades	22,07%	38,63-%
h. Otras (<i>la proximidad de la organización con el entorno, la calidad de los servicios que ofrecen o debido a que son una alternativa a las entidades públicas...</i>)	20,77%	36,36%
Total	100%	100%

Una de las razones primordiales por la cual las entidades piensan que la sociedad sí tiene confianza en el Tercer Sector tiene que ver con la labor voluntaria, de carácter no lucrativo y desinteresado que realizan las organizaciones -el 14% así lo manifiesta-. Desde su óptica, la sociedad deposita confianza en las organizaciones del sector principalmente por la entrega, dedicación y compromiso de las personas que las componen y también, porque el conjunto de prácticas y valores alternativos que persiguen de alguna forma, contribuyen al interés general. Ahora bien, aunque en menor medida, se observa que otras organizaciones (6%) creen que el carácter voluntario de las mismas es precisamente motivo de desconfianza para buena parte de la población que no vincula la acción voluntaria con el trabajo serio, bien hecho, etc. En cualquier caso, el mayor valor de las organizaciones del sector vendría reconocido por el hecho de que cubren necesidades apremiantes.

Entre los motivos de la desconfianza se menciona sobre todo la desinformación, mencionado por el 18%. La desinformación está muy ligado a las carencias de ciertas organizaciones de cara a desarrollar campañas de comunicación externa que permitan dar a conocer su actividad y la calidad de la misma. También se debe a la distorsión de la imagen del sector reproducida a menudo por los medios de comunicación a través de informaciones sesgadas o imprecisas (9%).

11.5. APOYO DE DISTINTOS AGENTES

TABLA 11.5. VALORACIÓN DEL APOYO DE DISTINTOS AGENTES

	Bastante o Mucho	Nada o Poco	Total
Diputación Foral de Bizkaia	45,5%	54,5%	100
Organizaciones del Tercer Sector	43,5%	56,5%	100
Ayuntamientos	40,0%	60,0%	100
Obras Sociales	39,8%	60,2%	100
Gobierno Vasco	38,4%	61,6%	100
Entidades religiosas	30,1%	69,9%	100
Administración General del Estado	9,3%	90,7%	100
Empresas	4,8%	95,2%	100
Partidos políticos	3,5%	96,5%	100
Sindicatos	2,7%	97,3%	100

Las respuestas en relación a la valoración del apoyo que reciben de mano de distintos agentes con los que se relacionan en mayor o menor medida revelan que, en términos generales, el apoyo es escaso o inexistente. La proporción de organizaciones que considera que alguno de los agentes les brinda bastante o mucho apoyo no alcanza el 50% del total en el mejor de los casos.

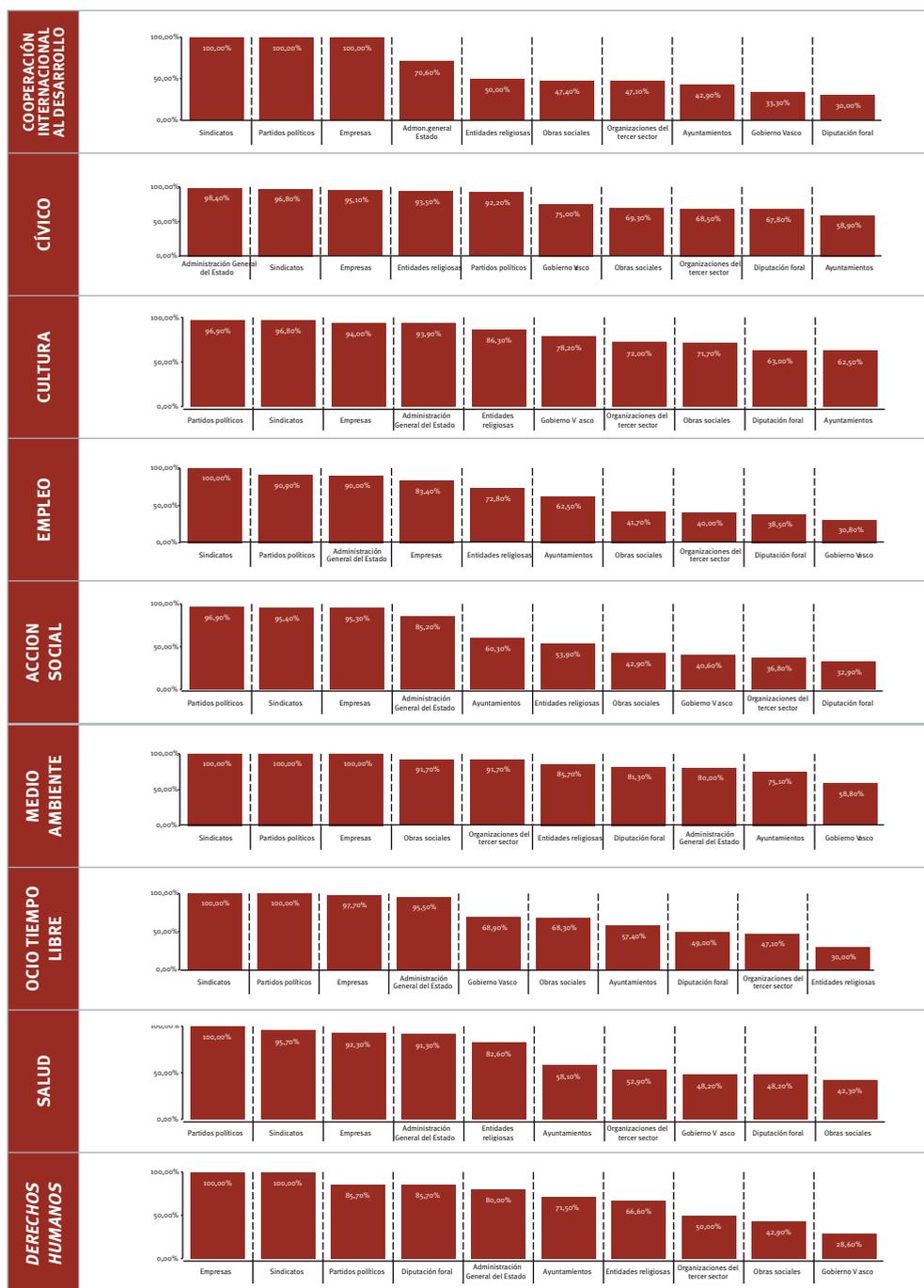
Entre los tres mejores valorados se encuentra la Diputación Foral de Bizkaia, que ocupa el primer lugar en el ranking ya que un 45,5% de las organizaciones afirma recibir bastante o mucho apoyo por su parte; las propias organizaciones del Tercer Sector, ya que un 43,5% valora muy positivamente su apoyo; y los Ayuntamientos, ya que el 40% de entidades se considera bastante o muy apoyada por la administración local.

Las Obras Sociales de las Cajas de Ahorro, el Gobierno Vasco y las Entidades Religiosas, ocupan las posiciones centrales y su apoyo cuenta con la valoración positiva de entre el 40 y el 30% de las organizaciones consultadas.

Los datos muestran que las organizaciones apenas reciben apoyo de las empresas y la Administración General del Estado. Entre un 90 y un 95% de las organizaciones considera insuficiente su apoyo. Pero sobre todo, las organizaciones del Tercer Sector señalan a los Sindicatos y los partidos políticos como los dos agentes de los que menos apoyo reciben. En torno al 97% de las organizaciones considera que estos agentes les apoyan poco o nada.

El siguiente gráfico muestra algunas ligeras diferencias entre organizaciones pertenecientes a un ámbito y otro:

TABLA 11.6. APOYO DE DISTINTOS AGENTES POR ÁMBITOS DE ACTUACIÓN. POCO O NADA



11.6. RETOS

En este apartado se exponen unas primeras impresiones en relación a los retos del sector extraídas de los comentarios realizados por el conjunto de organizaciones consultadas con el cuestionario. Estos comentarios han servido de guía para plantear la reflexión que se recoge en los siguientes capítulos, en los que se profundiza en mayor medida sobre estas y otras cuestiones relacionadas con la valoración de la situación que se describe con el diagnóstico.

Entre todas destacan las alusiones a conseguir una mayor sensibilización social y el fomento de la participación de la población. Se trataría de involucrar a un mayor número de personas en las organizaciones, captar voluntariado, incentivar el compromiso y la militancia, etc.

También un grupo numeroso de menciones se han referido a la comunicación externa como un reto de las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia. Se considera que las entidades deben darse a conocer, tanto para entablar relaciones con otras como para conectar con la ciudadanía.

Las organizaciones asumen como reto además, la adaptación a los cambios sociales. Consideran que su actividad solo podrá mantenerse con coherencia en la medida en que sean capaces de identificar, asumir e integrar los cambios en las necesidades sociales.

Por otro lado, se hace referencia a la relación entre organizaciones del sector y la administración pública. Se considera que uno de los desafíos de los próximos años será conseguir un cambio hacia modelos de colaboración distintos, menos dependientes y garantes de una mayor estabilidad para los proyectos y programas.

Los comentarios relativos a la identidad del sector también han sido numerosos. El Tercer Sector por sus dimensiones y sus implicaciones tiene conciencia de sí mismo, pero las entidades piensan que uno de sus principales retos sigue siendo reflexionar sobre sus rasgos de identidad como sector y seguir articulándose progresivamente.

La falta de coordinación suficiente ha sido reconocida por las organizaciones en numerosas ocasiones, en consecuencia, la coordinación entre organizaciones y otros agentes se ha considerado también uno de los retos.

TABLA 11.7. RETOS SEÑALADOS POR LAS ORGANIZACIONES

	% sobre organizaciones	% sobre respuestas
a. Comunicación: darse a conocer, conectar con la ciudadanía, comunicarse con otras organizaciones y agentes, ofrecer transparencia...	18,14%	14%
b. Modelos de gestión estratégica y profesionalización: combinación ONL- empresa...	6,04%	4,67%
c. Diversificación de fuentes de financiación: independencia	4,83%	3,73%

d. Colaboración con la administración pública: convenios, estabilidad en la financiación, no relación de dependencia...	8,87%	6,85%
e. Adaptación a los cambios sociales	9,67%	7,47%
f. Sensibilización social: fomento de la participación, militancia...	24,19%	18,69%
h. Calidad: aumentar la exigencia, competitividad, demostración de resultados, orientación hacia las personas destinatarias...	6,45%	4,98%
i. Actividad crítica: conseguir un mundo mejor	4,43%	3,42%
j. Coordinación: colaboración entre organizaciones y agentes	8,06%	6,23%
k. Identidad del sector: redefinirse, marcar objetivos, dar imagen unificada, afianzarse, unirse, cohesionarse...	8,87%	6,85%
l. Otros (...)	29,83%	23%

Entre otros, se han mencionado la incorporación de sistemas de calidad, la adopción de modelos de gestión estratégica, la diversificación de fuentes de financiación y la recuperación de la actividad de carácter más crítico y transformador de las entidades.

12. VALORACIÓN Y ORIENTACIONES

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

A partir de la valoración realizada y en relación a cada aspecto o factor analizado, se exponen algunas orientaciones mediante las que se pretende contribuir a la mejora del Tercer Sector, a su articulación interna y al despliegue de las diferentes funciones sociales que desempeña.

Como se ha señalado en la presentación, el principal destinatario de las orientaciones son las propias organizaciones y redes del Tercer Sector. Con todo, también otros agentes como las administraciones públicas o 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, como decíamos allí, un Libro Blanco no constituye un plan de actuación y serán las propias organizaciones y redes del Tercer Sector y otros agentes comprometidos en su promoción quienes valoren qué orientaciones es necesario y posible llevar a término.

12.1. IDENTIDAD Y ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

ESCENARIO

El Tercer Sector de Bizkaia está compuesto por un gran número de organizaciones que actúan en múltiples ámbitos –acción social, cultura, medio ambiente, salud, ocio y tiempo libre...-, adoptan figuras jurídicas distintas –asociaciones, fundaciones, cooperativas de iniciativa social...- y cumplen diversas funciones sociales, presentando también orientaciones ideológicas distintas y, en su caso, diversas adscripciones confesionales.

Esta pluralidad dificulta la delimitación del sector, su reconocimiento social y su articulación interna, pero constituye también una enorme riqueza (capital social) que es preciso preservar.

Aunque muchas de las organizaciones cuentan con un largo recorrido, las organizaciones jóvenes tienen un peso relativo importante de modo que puede hablarse de un sector con tradición, experimentado, pero también con savia nueva, renovado.

En relación a la delimitación del sector, se plantean algunas cuestiones de fondo relacionadas con la búsqueda de una definición del Tercer Sector en positivo y con el uso - o mal uso - de las diferentes figuras jurídicas que le son propias.

Identificación de las organizaciones que conforman el Tercer Sector

De entrada, conocer el número exacto de organizaciones representa hoy un reto en sí mismo.

A pesar de que se sabe de la desaparición de muchas organizaciones, la falta de mecanismos de control sobre las extinciones - que no se formalizan de acuerdo con la normativa- se traduce en

la falta de actualización de los registros y, como consecuencia, en su incapacidad para ofrecer datos válidos respecto al número de organizaciones activas.

Por otro lado, la multiplicidad de registros existentes - en relación con las diferentes figuras jurídicas o los ámbitos de actuación de las entidades- dificulta también la obtención de una fotografía completa del Tercer Sector.

No existe ningún instrumento de registro que partiendo del reconocimiento del Tercer Sector como agente social incluya al conjunto de organizaciones que lo conforman.

Sin embargo, identificar las organizaciones activas es un aspecto básico para poder conocer y reconocer el Tercer Sector así como para profundizar en la reflexión sobre su identidad, en la lectura de su realidad interna, con sus luces y sombras, y en el análisis de su contribución social en términos de cohesión social, ocupación, generación de riqueza, etc.

En este sentido, es fundamental mejorar el sistema de información sobre el Tercer Sector y su evolución, habilitando 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 de un vídeo (dinámico) del Tercer Sector.

Una posible vía para disponer de información básica actualizada es mantener activo y continuar alimentando un instrumento como el Directorio de entidades disponible en la web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (www.3sbizkaia.org).

Esto exige realizar un esfuerzo para motivar a las entidades a alimentar los datos, señalando la importancia de esta tarea para el conjunto del sector y posibilitando que obtengan otros beneficios como conocer más a otras entidades e identificar oportunidades de colaboración.

Además, cabría implantar un registro único de organizaciones del Tercer Sector o un sistema integrado que permita coordinar “en tiempo real” la información disponible en cada registro.

Otra cuestión significativa para el conocimiento del Tercer Sector es identificar las organizaciones activas, no activas y disueltas, así como analizar por qué motivos se disuelven o interrumpen su actividad.

A este respecto, convendría realizar una reflexión con las instituciones responsables de los diferentes registros y algunas entidades para identificar medidas que permitan corregir la insuficiente actualización de los datos registrales por parte de las organizaciones.

Cabría valorar si puede resultar razonable o útil adoptar medidas para obligar a las organizaciones a cumplir los requisitos legales en materia de inscripción registral o modificación de datos. En cualquier caso, parece necesario sensibilizar a las entidades sobre la importancia de disponer de datos para que el Tercer Sector sea conocido y reconocido socialmente, en toda su diversidad. De lo contrario, sólo dispondremos de una imagen sesgada del mismo, centrada en las organizaciones más grandes, estables y profesionalizadas.

Finalmente, para ampliar los datos disponibles sobre el Tercer Sector cabría impulsar que las encuestas y estudios periódicos sobre aspectos generales (desarrollo económico, percepción de los diferentes agentes sociales por parte de la ciudadanía...) permitan obtener datos sobre la iniciativa privada social diferenciados de la iniciativa privada lucrativa y del sector público.

Uso de las figuras jurídicas (coherencia entre las características de la organización y su naturaleza jurídica)

Otro aspecto significativo relacionado con la delimitación del sector y su configuración es el uso, o abuso, que las organizaciones realizan de las figuras jurídicas.

A este respecto se detectan diferentes situaciones:

- Algunas no tan relevantes, o más difíciles de interpretar, como la creación o existencia de asociaciones con una insuficiente base social o que responden principalmente a la voluntad de un número reducido de personas de desempeñar una actividad profesional.
- Otras que indican una instrumentalización de las figuras jurídicas no lucrativas como, por ejemplo, la constitución de una asociación participada por las mismas personas y para las mismas actividades que ya realiza una SL y sin que pueda considerarse que exista un proyecto colectivo tomando en consideración indicadores como el número de personas socias de la asociación o el tipo de vínculo que mantienen con su actividad.

En ocasiones, se adoptan figuras jurídicas que no encajan del todo con la naturaleza de la actividad de las entidades, sus recursos o el grupo humano que las compone. Además de la constitución de asociaciones para dar cobertura básicamente a una actividad profesional, cabe señalar también la constitución de fundaciones por su mejor tratamiento fiscal, a pesar de que la realidad de la organización se acerque más a la de una asociación.

Resulta, por tanto, preciso promover un uso adecuado y honesto de las figuras jurídicas:

- incrementado el conocimiento y la valoración de la naturaleza propia de cada figura;
- promoviendo la reflexión sobre prácticas organizativas coherentes e incoherentes con cada figura (buenas y malas prácticas);
- o analizando la realidad de los “proyectos organizativos” con más de una figura jurídica, lucrativa o no, y emitiendo algunas recomendaciones respecto al uso de varias figuras.

Asimismo, se debería tratar de prevenir y controlar el uso inadecuado de las figuras jurídicas, generando criterios y estableciendo indicadores e instrumentos que permitan identificar, denunciar y corregir esos usos.

Otro aspecto que puede propiciar un uso indebido de las figuras jurídicas son las dificultades para adaptarse a los requisitos legales para constituir, por ejemplo, una fundación o una cooperativa. En este caso, puede preferirse constituir una asociación a pesar de que la realidad de la organización se ajuste más a otras figuras.

En este sentido, parece necesario posibilitar aquellos ajustes que sean precisos en la normativa para adecuar las figuras jurídicas, los requisitos de constitución u otros aspectos relativos al funcionamiento de las mismas a la evolución del contexto social.

Identidad del Tercer Sector / búsqueda de una definición “en positivo” y necesidad de preservar la diversidad de funciones sociales de las organizaciones

La búsqueda de una definición del Tercer Sector en positivo implica tratar de establecer criterios e indicadores relacionados con la contribución social de las organizaciones.

Criterios e indicadores que habrían de permitir que las organizaciones del Tercer Sector se reconozcan a sí mismas (se auto-identifiquen) y que otros agentes les reconozcan también unas características compartidas más allá de su figura jurídica (no lucrativa) y de las prácticas que se derivan, necesariamente, de su adopción y constituyen una de las señas de identidad del sector: el no reparto de beneficios y su reinversión en la actividad de la organización.

El esfuerzo de conceptualización de la identidad y definición del rol social del Tercer Sector posibilitará, sin duda, no sólo el reconocimiento social de su contribución y la preservación de su identidad, sino también avanzar en el proceso de identificación con el Tercer Sector de cada una de las organizaciones y ámbitos que lo componen, incrementando el sentimiento de pertenencia, la participación efectiva de las entidades en redes y organizaciones de segundo nivel y el desarrollo de actividades y proyectos en colaboración con otras organizaciones.

El debate sobre la definición del Tercer Sector, aún abierto, se enriquecerá ahondando en la búsqueda de una definición en positivo que permita identificar y dar a conocer sus características principales, abandonando concepciones de carácter residual (Tercer Sector entendido como todo aquello que no es sector público ni sector lucrativo).

La heterogeneidad del sector en cuanto a la tipología de organizaciones, sus finalidades, sus actividades o las y los destinatarios de su acción, dificulta pero no impide la identificación de las características comunes del sector.

La conceptualización de la identidad del Tercer Sector pasa, entre otros aspectos, por esclarecer su misión y los valores compartidos por las organizaciones.

Se tratará de valores propios del sector, aunque no necesariamente exclusivos, y relacionados tanto con la contribución social que las organizaciones desean realizar, mediante su actividad, como con el modo en que aspiran a organizar su vida interna.

Además, para ser valores, habrán de poder concretarse en prácticas o comportamientos de las organizaciones, que se vivirán dentro y se proyectarán fuera. Valores como la tolerancia, la libertad, la justicia, el compromiso, la igualdad, la responsabilidad, la participación, la solidaridad, la confianza, la reciprocidad..., difícilmente pueden impregnar la actividad de la organización sin formar parte también de su vida interna.

De esta manera, la conceptualización de la identidad del Tercer Sector no debe ser sólo un esfuerzo teórico. Debiera realizarse teniendo en cuenta las declaraciones de “misión” y valores de las organizaciones pero, sobre todo, a partir de la sistematización de su práctica y contemplando también la perspectiva que sobre el sector tienen otros agentes sociales.

Así, otro elemento significativo para identificar aquellos aspectos que puedan permitir definir el Tercer Sector “en positivo” es disponer de criterios, procedimientos y herramientas para evaluar el grado de cumplimiento de la misión de las organizaciones, su contribución social (en términos de cohesión social, articulación de la solidaridad y la participación, ocupación ...) y otros aspectos como su capital relacional (red de relaciones y alianzas) o humano (valores, actitudes y capacidades de las personas que las integran).

También puede resultar de interés promover la implantación de códigos éticos o de responsabilidad social compartidos por distintos tipos de organizaciones a partir de la sistematización de buenas prácticas de gestión, relación con otros agentes sociales (administraciones públicas, empresas...), etc.

Por lo que respecta a la perspectiva que otros agentes tienen sobre el sector, parece existir un cierto reconocimiento de las organizaciones, en general, por las motivaciones que las inspiran, por su flexibilidad, su proximidad a la ciudadanía, su experiencia, su “capital” humano, su compromiso con los valores, etc. Así mismo, parece destacarse su función de integración y cohesión social y se reconoce, en cierta medida, su contribución al desarrollo de una democracia participativa.

Por otro lado, a la hora de intentar definir el Tercer Sector, parece oportuno reflexionar sobre su identidad teniendo en cuenta también las transformaciones que afectan a la identidad de los demás agentes sociales.

Así, por ejemplo, en la medida en que se desea mejorar la articulación de la ciudadanía y la sociedad civil organizada con la esfera pública o impulsar la responsabilidad social de instituciones y empresas, se desdibujan los límites entre agentes. O, visto de otro modo, aumentan los espacios de intersección y las oportunidades de colaboración entre los mismos.

En este sentido, las organizaciones y redes del Tercer Sector deberían participar también activamente en la reflexión sobre la identidad y contribución social de otros agentes y del sector privado lucrativo o del sector público.

Otra cuestión clave desde el punto de vista de la configuración como agente social del Tercer Sector y en relación con su identidad, es analizar en qué medida las organizaciones están preservando o no algunas de las funciones sociales que les han caracterizado históricamente: funciones como la investigación y análisis de la realidad, la identificación y canalización de nuevas necesidades sociales, la promoción de derechos, la sensibilización y denuncia o la articulación de la participación de la sociedad civil y de la solidaridad organizada.

Para preservar e impulsar estas funciones sociales parece oportuno establecer medidas como:

- identificar, sistematizar y difundir buenas prácticas relacionadas con su desempeño;
- colaborar entre organizaciones para desempeñarlas con el fin de posibilitar un mayor impacto y evitar duplicidades;
- establecer líneas de subvención y convenios de colaboración entre las administraciones públicas y las entidades, así como impulsar la colaboración con empresas para realizar actividades de interés general ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública;
- reflexionar sobre la dimensión transformadora de las entidades (sobre su contribución al cambio social en términos de interés general) y sobre los criterios, procedimientos y herramientas para impulsarla desde las organizaciones;
- promover el voluntariado, comenzando por desarrollar plenamente las medidas de promoción previstas en el Título IV de la Ley 17/1998, de 25 de junio, del Voluntariado;
- sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia de participar socialmente en un contexto en que la sociedad, a pesar de la valoración positiva de las organizaciones y su aportación, parece percibir que ya no es tan necesario apoyar socialmente a las organizaciones y participar activamente en las mismas una vez desarrollada la responsabilidad pública respecto a determinadas necesidades.

A este respecto, parece necesario realizar campañas de información y sensibilización sobre la importancia de la “solidaridad” como una respuesta de la ciudadanía complementaria a la responsabilidad pública que posibilita el conocimiento de la realidad social, el establecimiento de relaciones sociales desde la gratuidad, el ejercicio de la ciudadanía activa, un cierto control y profundización democrática, etc.

A la hora de tratar de preservar la diversidad de funciones sociales de las organizaciones, parece necesario también prestar atención a aquellos ámbitos de actuación en los que se han ido configurando sistemas públicos y a aquellas organizaciones que se han orientado progresivamente hacia la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Sin duda es necesario que existan recorridos y desarrollos organizativos que no pasen por la prestación de servicios de responsabilidad pública. Pero parece igualmente necesario que las organizaciones que prestan servicios de responsabilidad pública preserven o desarrollen también otras funciones sociales.

Por último, reforzar y comunicar los valores y funciones sociales tradicionales de las organizaciones parece una condición necesaria para acercar las organizaciones a la sociedad e incrementar el conocimiento y reconocimiento de las mismas.

Caracterización de las organizaciones

Pensando en la identificación de aquellas características de las organizaciones que puedan permitir definir en positivo el Tercer Sector - al margen de la reinversión en la actividad de los beneficios que pudieran existir - puede resultar oportuno recordar los principales aspectos que caracterizan a las organizaciones que han sido objeto de estudio.

Así, las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia tienen un carácter abierto y son efectivamente participadas por un volumen importante de personas con perfiles diferentes: personas socias, personas usuarias y sus familiares, voluntarias, profesionales, etc.

Este carácter abierto y plural de las organizaciones constituye un aspecto a preservar en las que ya lo tienen y, probablemente, es un aspecto a impulsar, en cierta medida, en todas ellas.

Aunque la actividad de las organizaciones abarca múltiples ámbitos de actuación, un número significativo de ellas dirige sus esfuerzos a la atención de colectivos especialmente vulnerables y todas comparten el fin último de transformar la sociedad para lograr mayores niveles de calidad de vida y bienestar social. Su motivación es el cambio con fines de interés general.

Si consideramos la contribución diferencial, histórica y actual, de las organizaciones del Tercer Sector respecto a la de otros agentes - sin pretender identificar rasgos necesariamente exclusivos de las entidades del Tercer Sector - cabría afirmar la relevancia de las funciones sociales que desempeñan dado que, entre otros aspectos:

- favorecen el conocimiento de la realidad social por parte de la ciudadanía y agentes sociales;
- sirven de cauce a la identificación de necesidades sociales y a las alternativas de respuesta a las mismas;
- impulsan y posibilitan el establecimiento de relaciones sociales desde la gratuidad, la solidaridad organizada y la ayuda mutua;
- y hacen posible una cierta profundización democrática ofreciendo vías para la participación social y ejerciendo una cierta vigilancia de la acción de otros actores en los ámbitos de actuación de las entidades.

No obstante, funciones sociales del Tercer Sector distintas a la prestación de servicios de responsabilidad pública –investigación, sensibilización, promoción de derechos, denuncia...- están experimentando quizás un menor desarrollo en algunas organizaciones por lo que, en este contexto, resulta relevante promover una reflexión sobre la misión e identidad del Tercer Sector y de las organizaciones.

Por otro lado, la actuación de la mayor parte de las organizaciones de Bizkaia tiene un marcado carácter de proximidad. Se trata de organizaciones con un gran conocimiento del terreno que les permite responder a las necesidades sociales a las que se orientan con rapidez, eficacia (resultados) y eficiencia (aprovechamiento de recursos y sinergias).

Sin embargo, en cuanto a la cobertura territorial, se nota cierta escasez de tejido asociativo fuera del Gran Bilbao y en el ámbito rural.

A este respecto, sería interesante promover medidas que permitan activar iniciativas en estos ámbitos: descentralizando los programas de promoción del asociacionismo y el voluntariado (acercando física o virtualmente los programas generales, desarrollando programas locales) y/o promoviendo la descentralización de las organizaciones de intervención ya existentes cuando tenga sentido en función de las necesidades y características de cada zona.

DAFO / IDENTIDAD Y ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

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, carecen de ánimo de lucro 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 con un gran conocimiento del terreno en el que actúan, lo 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.
- 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.
- El avance en la configuración de sistemas públicos, como el de los servicios sociales, es coherente con las aspiraciones y reivindicaciones históricas del sector y amplía las oportunidades de colaboración entre las administraciones públicas y la iniciativa privada social.
- Se trata de ámbitos, como el de los servicios sociales, en los que el Tercer Sector ha tenido y tiene una especial incidencia, aportando valor a la prestación de servicios, aunque las organizaciones precisen ajustarse a un nuevo escenario y a los requerimientos que se derivan de la responsabilidad pública sobre los mismos.
- 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.
- Existe un cierto déficit en el reconocimiento 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 / IDENTIDAD Y ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

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.

El propio Observatorio constituye un buen instrumento que permite obtener información sobre el sector a partir de la cual orientar acciones de mejora y promoción.

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.

12.2. ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

ESCENARIO

Nuevamente el Tercer Sector está formado por organizaciones con características muy diferentes en cuanto a volumen económico, volumen de recursos humanos, antigüedad... y por tanto, con gran diversidad de situaciones en relación a su estructura y desarrollo organizativo.

Así, junto a un numeroso grupo de organizaciones pequeñas, existe un número menor de organizaciones grandes y una cierta ausencia de organizaciones intermedias.

Algunos términos utilizados con cierta frecuencia a la hora de caracterizar el sector como minifundismo, atomización o fragmentación, aluden precisamente al hecho de que el sector aglutina a un gran número de organizaciones de muy reducido tamaño.

Sin embargo, presentan también una connotación negativa derivada de los solapamientos existentes en la actividad de algunas organizaciones, de los déficits de coordinación y colaboración y, quizás también, de cierta idea previa respecto a la mayor idoneidad de las organizaciones grandes.

No obstante, para responder a la fragmentación del sector siempre resulta posible incrementar la colaboración entre las organizaciones. Y, por otro lado, conviene respetar la idiosincrasia de las entidades pequeñas y medianas, cuya realidad, función social y orientación es, habitualmente, diferente a la de las grandes.

Existencia de organizaciones diversas con tamaño, estructuras y orientaciones diferentes

Aunque buena parte de las organizaciones del sector comparten un origen similar –la iniciativa de un grupo de personas sensibilizadas o afectadas por un problema o causa social - algunas han alcanzado un nivel de formalización y volumen de gestión realmente importante mientras que la gran mayoría son organizaciones pequeñas que gestionan una mínima parte de los ingresos del sector, existiendo cierta dualización a este respecto.

Se trata de organizaciones con un peso cuantitativo y una relevancia cualitativa innegable en el sector y que comparten un carácter menos formalizado, más comunitario, un bajo nivel de estructuración organizativa y profesional, así como una disponibilidad muy reducida de recursos económicos que, con frecuencia, proceden casi exclusivamente de aportaciones privadas de las y los promotores de la entidad.

Las organizaciones jóvenes, cuyo número es igualmente significativo, cuentan también por lo general con recursos limitados y con escasa experiencia de gestión.

Teniendo en cuenta la situación descrita, conviene desarrollar 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.

Las organizaciones no necesitan sólo dinero y el objetivo de los programas de apoyo y fortalecimiento no ha de ser, necesariamente, el crecimiento cuantitativo de las entidades sino la consolidación de su proyecto en coherencia con su identidad y la búsqueda del mejor ajuste posible entre los recursos (no sólo económicos) y la misión de las organizaciones.

Desde estos programas se debería prestar especial atención, además, a las organizaciones pequeñas y medianas, a las recién constituidas y a las que se encuentran en proceso de constitución (grupos de promotoras o promotores), de manera que se contribuya a preservar socialmente un tejido social rico y plural, con características distintas y no necesariamente orientado a la prestación de servicios.

Así, parece necesario poner en marcha, por ejemplo, programas dirigidos a:

- pequeñas asociaciones de personas afectadas que trabajan en el ámbito socio-sanitario;
- asociaciones de mujeres orientadas a la alfabetización y la promoción cultural cuyas integrantes son ya mayores pero cuyos valores, expectativas y prácticas organizativas no coinciden con las de las personas que acuden a recursos para personas mayores;
- asociaciones juveniles que trabajan en el ámbito del tiempo libre educativo;
- asociaciones de inmigrantes.

Crecimiento de las organizaciones, profesionalización y desarrollo de su estructura de gestión

Por lo general, cuanto mayor es el volumen económico gestionado por una organización mayor es su número de profesionales. Esto, unido al incremento progresivo de los requerimientos asociados a la prestación de servicios y a la gestión de las organizaciones, implica que las entidades precisen desarrollar su estructura de gestión lo cual contribuye nuevamente, en cierta medida, a incrementar su tamaño.

El proceso de crecimiento cuantitativo de las organizaciones, en muchas ocasiones rápido, no está exento de tensiones y dificultades y puede comprometer su viabilidad si no procuran guardar un cierto equilibrio entre la eficacia en la gestión y el cuidado de su vida interna, o entre la prestación de servicios y otras funciones sociales que desarrollan o podrían desarrollar.

Un rápido crecimiento que no se acompañe de una reflexión interna y una planificación coherente en las que se involucre toda la entidad puede implicar el desarrollo de estructuras jerárquicas, frenar la flexibilidad y la capacidad de innovación primando el cumplimiento de las normas, provocar un empobrecimiento de las relaciones personales, dificultar la participación y la democracia interna o alejar a los órganos de dirección de la gestión ordinaria, etc.

Puede también entrar en conflicto con valores como la cooperación, el compromiso, la participación, la igualdad de oportunidades... que forman parte de la función social de las organizaciones y encuentran - y han de seguir encontrando - expresión en su vida interna.

En este sentido, existe una cierta preocupación acerca del modo de preservar la misión, los valores y determinadas prácticas de las organizaciones en un cuerpo cada vez más "pesado".

Hoy, algunas organizaciones encuentran dificultades para sintonizar crecimiento y cultura e identidad corporativa. Paradójicamente, cuando algunas son más fuertes y visibles que nunca, aflora también cierta preocupación en ellas por ser fieles a su misión y sus valores.

A este respecto, resultaría de interés realizar un análisis del impacto de la prestación de servicios de responsabilidad pública en el sector y en las organizaciones que prestan servicios, y valorar la oportunidad de establecer marcos de autorregulación en cada entidad y, en su caso, códigos de conducta compartidos que permitan equilibrar las diversas funciones y preservar la identidad de las organizaciones y las funciones sociales del sector.

También parece de interés analizar los efectos del crecimiento en las organizaciones e identificar y sistematizar buenas prácticas de desarrollo organizacional que posibiliten procesos razonables de crecimiento que permitan a las entidades preservar su identidad y su cultura organizativa, actualizándolas.

Cabría también diseñar materiales y herramientas de apoyo a las organizaciones que crecen para trabajar aspectos como:

- la formalización de la identidad y su comunicación a las personas que se incorporan;
- el desarrollo de formas de liderazgo adecuadas a la nueva realidad de la organización;
- el mantenimiento de un buen clima organizacional y de una buena relación entre los diversos colectivos que integran la organización, promoviendo que se comprenda y valore la importancia de los diversos roles y su contribución.

En relación a este último aspecto, es necesario apoyar a las organizaciones que presentan realidades más complejas porque integran a personas afectadas y sus familiares, personas socias (activas, honoríficas, colaboradoras), personas voluntarias, profesionales, directivas... Aunque pueden presentar también algunas dificultades, la existencia de estas organizaciones plurales constituye una riqueza que parece oportuno preservar.

Base social y participación en la vida interna de las organizaciones

En las organizaciones, particularmente en las de mayor recorrido, se detecta también una menor implicación de las personas socias y una disminución de su participación activa.

Una cierta carencia de movilización, constancia y, en general, un déficit de implicación en la vida interna que suele relacionarse con aspectos como la edad y situación de las personas socias, los cambios en el contexto social (individualismo, desmovilización), la percepción de las entidades como prestadoras de servicios (“a cambio de los cuales, ya se paga una cuota”) o la falta de educación para la participación.

Así, por ejemplo, un porcentaje elevado de socios y socias desconoce los estatutos, principios o misión de la asociación a la que pertenece.

Este “déficit” de participación se extiende también a las personas usuarias y sus familiares, en aquellas organizaciones que las integran, así como al voluntariado, cuyas motivaciones y formas de participación han variado.

Por todo ello, existe cierta preocupación en las entidades por la crisis de legitimidad que podría derivarse de su pérdida de base social.

Por otro lado, en las organizaciones pequeñas existe un alto compromiso con la entidad por parte de las y los miembros de los órganos de gobierno pero resulta difícil renovarlos. Como consecuencia se debilitan y pierden funcionalidad, lo que puede acarrear limitaciones en la vida interna y en la capacidad de adaptación de las entidades a las nuevas demandas sociales.

En las organizaciones grandes comienza a ser relativamente frecuente que las personas que componen los órganos de gobierno compaginen el desempeño voluntario de este rol con otras funciones retribuidas dentro de la entidad.

Al mismo tiempo, las personas que forman parte de las juntas pero no participan en la actividad corriente de las entidades se encuentran con dificultades para ejercer las tareas de gobierno en organizaciones que han crecido significativamente y con cuya realidad cotidiana no mantienen un contacto habitual.

Resulta imprescindible, por tanto, identificar estrategias para mantener e incluso ampliar la base social de las organizaciones y, en general, para reforzar el contacto e interacción de las organizaciones con el conjunto de la sociedad civil.

Esta es una cuestión clave para el futuro del sector que debe abordarse de manera expresa, realizando una reflexión sistemática e identificando estrategias concretas como las siguientes:

- Diseñar una estrategia de comunicación conjunta y realizar campañas de comunicación compartidas por organizaciones del Tercer Sector de distintos ámbitos, orientadas a incrementar la conciencia y participación social de la ciudadanía.
- Impulsar actividades de “educación para la participación” en centros escolares, universidades y recursos de educación no formal.
- Adaptar los modos de captación de voluntariado a los cambios en las formas de participación social de las personas jóvenes y en la cultura juvenil que afectan, entre otros aspectos, a sus motivaciones para participar en las organizaciones.
- Introducir en las organizaciones nuevas formas de colaboración y voluntariado - más puntuales, temporales, on line... - adaptadas a los cambios en las formas de participación social pero coherentes con la misión, valores y estilo de las organizaciones.
- Replantear el papel del voluntariado en cada organización en la medida en que ésta crece y cambian las necesidades de la entidad o las motivaciones y disponibilidad del voluntariado (por ejemplo, imaginando funciones alternativas al trabajo directo como la de servir de espejo y contraste para la organización).

- Promover el incremento del número de personas socias y su colaboración en la vida interna y en la dirección y gestión de la organización, promoviendo diversas formas de vinculación y participación en las organizaciones, con distinta intensidad.
- Identificar y difundir buenas prácticas que hayan permitido a las organizaciones incorporar nuevas personas socias, voluntarias, donantes, colaboradoras... adaptándose a los cambios en las formas de participación social.

Por otro lado, es fundamental también trabajar sobre la renovación y fortalecimiento de los órganos de gobierno de las entidades. A este respecto cabría:

- introducir algunos cambios en las formas de gobierno de las organizaciones mediante la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC);
- revisar la distribución de roles dentro de las juntas y con el personal de gestión;
- ajustar el funcionamiento y la misión de los órganos de gobierno a los cambios en el contexto social;
- desarrollar las competencias de las personas que integran los órganos de gobierno y ofrecerles espacios de reflexión sobre el papel de los órganos de gobierno en el nuevo contexto social y de las organizaciones.

En relación a la promoción de la participación en la vida interna de las entidades, parece necesario tratar de adaptar los sistemas y herramientas de participación a los cambios en el contexto y en las organizaciones.

En el caso de las entidades grandes, por ejemplo, la participación es escasa, probablemente, porque los sistemas de gestión de la participación no se han desarrollado en paralelo al proceso de crecimiento de la organización.

Teniendo en cuenta que son las personas usuarias y las profesionales quienes mantienen una presencia más continuada en la actividad cotidiana de las entidades, parece necesario:

- incrementar la participación de las personas “usuarias” en la organización de servicios y actividades;
- y motivar e implicar al personal garantizando su participación - en la vida interna de la organización, en la gestión, en la definición de proyectos y servicios, en la identificación de necesidades de las personas destinatarias y de otros grupos de interés...-, así como visualizando su contribución al proyecto de la entidad y a su misión.

Al mismo tiempo, es preciso prever medidas que contrarresten la pérdida de protagonismo en la toma de decisiones del voluntariado, de las personas socias e incluso de los órganos de gobierno que suele producirse cuando hay más personal remunerado, la organización dispone de un equipo de gestión profesional y las dimensiones de la entidad aumentan.

En este sentido, cabría:

- promover mecanismos de participación adaptados a las características de cada figura jurídica y a los cambios en el contexto social (promoción de formas de participación individual y puntual en la actividad de las organizaciones, uso de las TIC...);
- diferenciar niveles de participación para posibilitar la participación de las personas socias y voluntarias, entre otros posibles aspectos, en la orientación de la entidad, en la planificación de la actividad concreta en la que colaboran o en la definición de sus propias necesidades como personas asociadas o voluntariado;
- reconocer y apoyar a las personas socias y voluntarias que se implican en órganos de gobierno y actividades generales de la entidad (adaptación de horarios para que puedan participar, cobertura de gastos de transporte para el desempeño de estas actividades...).

Finalmente, de manera general, parece oportuno:

- identificar, sistematizar y difundir buenas prácticas en materia de participación en la vida interna de las entidades;
- reflexionar sobre los procesos participativos en las organizaciones, a la luz de los cambios en el contexto social y en las formas de participación;
- establecer medidas que puedan incorporarse en las normativas de las distintas figuras jurídicas (asociaciones, fundaciones...) para profundizar en la participación y el funcionamiento democrático de las mismas;
- promover el uso de las TIC como un instrumento de participación interna y de comunicación e interacción con los diversos “grupos de interés” de la organización y con el entorno en general.

El uso de las TIC puede favorecer la participación pero también es preciso cuidar la relación personal, la cercanía y el “calor humano” en las organizaciones. De la misma manera, desde el punto de vista de la comunicación externa, tampoco basta con potenciar instrumentos como las web, los blogs, etc. Es imprescindible establecer procesos de comunicación presenciales.

Además, es necesario tener en cuenta que, aunque sea posible capacitarse para el uso de las TIC, no todas las personas se adaptan con la misma facilidad a su uso o cuentan con los medios necesarios y que existe, en este sentido, un “gap” generacional.

DAFO / ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Fortalezas

- Las organizaciones han desarrollado su estructura y fortalecido sus competencias de gestión en paralelo a su crecimiento cuantitativo (incorporación de personal remunerado), adoptando un mayor rigor tanto en la intervención como en los procedimientos de gestión.
- En un buen número de organizaciones este proceso se deriva del peso que ha ido cobrando la prestación de servicios de responsabilidad pública en su actividad.
- Existe un alto compromiso con las organizaciones 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 que se derivan de la falta de conocimiento mutuo pero también de personalismos.
- La mayor parte de las organizaciones son pequeñas y gestionan en conjunto una mínima parte de los recursos gestionados por el Tercer Sector. Además, un número importante de organizaciones son jóvenes y como tales cuentan, en general, con recursos limitados y con escasa experiencia de gestión.
- Se han complejizado las estructuras organizativas en un contexto de rápido crecimiento de las entidades en el que surgen dificultades para preservar su vida interna, propiciar la participación y sintonizar crecimiento con identidad, existiendo una cierta preocupación en las propias entidades 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 y organizacionales.
- Se produce una escasa participación de las personas usuarias en el propio diseño y evaluación de las actividades concretas en las que participan y, en general, 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 social.

Oportunidades

- Cambios en las formas de participación de las personas jóvenes y 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 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 /ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

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 entidades jóvenes y a las pequeñas y medianas, de modo 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 su vida interna de las personas usuarias y profesionales, del voluntariado, de las personas socias e incluso de los propios órganos de gobierno, que pueden encontrarse con dificultades para participar cuando hay más personal remunerado, la organización dispone de un equipo de gestión profesional y las dimensiones de la entidad aumentan.

12.3. PERSONAS

ESCENARIO

El Tercer Sector moviliza un importante “capital” humano. Las personas dan muestra de una gran riqueza de perfiles y formas de compromiso y relación con la organización. Las organizaciones son grupos humanos plurales en los que conviven, con cierta frecuencia, personas voluntarias, profesionales, socias, directivas, donantes, usuarias...

Como ya se ha señalado, el voluntariado tiene una gran relevancia en las organizaciones del sector y, de hecho, gran parte de sus iniciativas son posibles gracias a su participación.

Así, son muchas las organizaciones que sólo cuentan con un pequeño soporte de personas remuneradas e incluso son mayoría las entidades compuestas exclusivamente por personal voluntario o que se sostienen sobre la colaboración y ayuda mutua entre las personas afectadas por una determinada necesidad o problema.

No obstante, existe también un importante número de organizaciones en las que el peso relativo del personal remunerado se ha ido incrementando para atender la creciente complejización de su actividad.

El crecimiento experimentado por las entidades y la convivencia de profesionales, voluntariado, personas socias, colaboradoras... hacen cada vez más apremiante definir una política y desarrollar y sistematizar la gestión de personas en las organizaciones, así como realizar un especial esfuerzo por formalizar y trasladar la identidad y la cultura de las organizaciones a las personas que se incorporan.

Las personas son el principal activo de las organizaciones y su crecimiento sostenible pasa por que inviertan en las personas y posibiliten que éstas crezcan en su seno. Las organizaciones, y el sector, serán lo que sean las personas que las integran. Serán “excelentes”, si lo son las personas. Preservarán su identidad si preparan adecuadamente los relevos generacionales.

Por otro lado, en un sector participado mayoritariamente por mujeres resulta clave impulsar políticas y medidas que hagan posible la igualdad en las organizaciones.

Además, en coherencia con la identidad de las organizaciones o, al menos, de algunas de ellas (Tercer Sector de intervención social), parecería oportuno impulsar la diversidad en las entidades (la presencia y participación de personas de distinto sexo, edad y origen, con discapacidad o con diferentes niveles de autonomía, en situación de exclusión o desventaja...) así como los sistemas e instrumentos que permitan gestionarla.

Política y sistemas de gestión de personas

Un primer paso que parece oportuno dar es reflexionar sobre las características de una política de recursos humanos coherente con los valores y la misión de las organizaciones, consensuando algunos principios comunes que caractericen la política del Tercer Sector en esta materia.

En esta misma línea, convendría diseñar y socializar modelos de gestión de personas que integren la cultura organizativa, la tradición y las buenas prácticas del sector, posibilitando así que las organizaciones dispongan de sistemas de gestión de personas que respondan a políticas de recursos humanos explícitas y coherentes con su identidad.

Para ello, puede resultar útil identificar y sistematizar buenas prácticas de gestión de personas, estableciendo los matices necesarios según el tipo de organización (profesionalizadas o no,...) y difundirlas mediante bancos de buenas prácticas.

Es necesario, en cualquier caso, formalizar y mejorar los sistemas de gestión de personas de las organizaciones y cada uno de los procedimientos o procesos relacionados (captación, selección, acogida, formación, seguimiento, despedida...), conectándolos.

Finalmente, una iniciativa de interés desde la perspectiva de la coherencia de las organizaciones puede ser elaborar protocolos de actuación en materia de igualdad, accesibilidad universal y diseño para todas las personas o contratación de personas en situación de exclusión o con necesidades de apoyo para la autonomía, adoptando como objetivo superar los mandatos legales en estas materias.

Mejora de las condiciones laborales

Al margen de otros aspectos que puedan abordarse en relación a la política y a los sistemas de gestión de personas, un aspecto clave es la mejora de las condiciones laborales del sector.

Aunque existen diferencias internas importantes por ámbitos (servicios sociales, cooperación al desarrollo, medioambiente, cultura...), subsectores (discapacidad, exclusión...) o tamaño de las organizaciones, la necesidad de mejorar las condiciones laborales es un hecho.

Los bajos salarios, las largas jornadas, la inestabilidad, la escasa prevención de riesgos laborales y las sobrecargas son algunos de los aspectos que caracterizan las condiciones laborales de una parte de las organizaciones del sector.

Respecto a la inestabilidad hay que tener en cuenta que muchos puestos están sujetos a la obtención de subvenciones, la renovación de convenios anuales o la adjudicación de contratos.

En este sentido, es preciso consolidar la tendencia a formalizar mediante contratos, conciertos y convenios la prestación de servicios de responsabilidad pública, procurando que éstos tengan un carácter plurianual, para que entidades y profesionales cuenten con una cierta estabilidad.

Respecto a los salarios, es preciso que las organizaciones procuren repercutir los recursos de los que dispongan en su mejora progresiva, conteniendo en lo posible otros aspectos como los costes de estructura, y realicen un esfuerzo por mejorar el conjunto de las condiciones laborales, particularmente en determinados ámbitos y subsectores.

Pero, al mismo tiempo, es necesario que la financiación de los servicios de responsabilidad pública permita mejorar progresivamente las condiciones laborales de las y los profesionales, prestando especial atención también a determinados ámbitos.

Si la falta de calidad en el empleo no ha repercutido hasta la fecha en una menor calidad de los servicios ha sido, en gran medida, gracias al sobre esfuerzo de las y los profesionales que han venido mostrando una gran implicación y un compromiso personal con las entidades.

A este respecto, convendría reflexionar sobre las características específicas de la relación que establecen las personas con el trabajo en las organizaciones del Tercer Sector, identificándolas y analizando sus ventajas e inconvenientes. Asimismo, parece oportuno reflexionar sobre cuestiones como la combinación de “picos de trabajo” y flexibilidad laboral o las escalas salariales, con diferencias reducidas entre los salarios más bajos y los más altos.

En relación a las sobrecargas hay que considerar que, al margen de la financiación, influyen otros aspectos como que las sustituciones en algunos puestos requieran un importante tiempo de adaptación por lo que a menudo el trabajo es asumido por el resto del personal.

Por otro lado, es preciso diseñar y poner en marcha sistemas que permitan retener a las personas y mantener alta su motivación incidiendo sobre: el clima laboral; la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; la información sobre la entidad y las oportunidades de participar en su vida interna; la igualdad entre mujeres y hombres; el conocimiento de la identidad (misión y valores) de la entidad y la búsqueda de la coherencia entre su identidad y sus prácticas, de modo que las personas que la integran puedan identificarse con ella; etc.

Respecto a la formación, existe un déficit importante de formación permanente como consecuencia, entre otros factores, de la falta de recursos, de la marcada orientación a la acción que caracteriza a las organizaciones, del escaso desarrollo de sistemas de gestión de personas y de la propia inestabilidad que afecta al personal.

En este sentido, es necesario impulsar la formación permanente y el reciclaje de las y los profesionales, pero también del voluntariado, de las personas directivas..., incluyendo acciones formativas de carácter transversal (compartidas por profesionales, voluntariado...) y centradas tanto en la intervención como en la gestión de las organizaciones.

Cabría también impulsar la identificación de necesidades de formación generales (del Tercer Sector) o por ámbitos y poner en marcha planes de formación ocupacional y continua, con especial atención a las organizaciones pequeñas y medianas.

Por otro lado, algunas entidades necesitarían generar condiciones para consolidar los puestos de trabajo o los servicios de las y los profesionales que trabajan en ellas o para ellas, en condiciones precarias: algunas cuentan con profesionales autónomos que realizan servicios por horas que son pagados tras recibir las subvenciones, otras cuentan con profesionales con contratos parciales y/o contratados de manera eventual o intermitente.

A este respecto cabría impulsar la colaboración entre entidades – particularmente entre las pequeñas y medianas - de manera que compartieran profesionales o instrumentar esta colaboración a través de organizaciones de segundo nivel que sean quienes contraten a las y los profesionales para prestar servicios a más de una entidad, completando así su jornada.

Otro aspecto que resulta fundamental es promover el abordaje y prevención de riesgos psicosociales asociados a determinadas actividades como el trabajo con personas en situación de exclusión, dependencia o desprotección y particularmente en determinados ámbitos: personas con problemas de comportamiento, respuestas agresivas, etc.

Finalmente, a medio – largo plazo y aunque no parece fácil, convendría promover quizás la convergencia progresiva de los diversos convenios de referencia, cuando existen convenios diferentes en un mismo ámbito. Este paso posibilitaría también un avance en la estructuración interna del sector, aunque no parece imprescindible para avanzar en esa dirección.

Profesionales (personal remunerado)

En los últimos años, se han consolidado un número importante de profesiones en el ámbito de la intervención social, han surgido nuevas titulaciones y se han generado oportunidades de empleo en este ámbito en general y en el Tercer Sector en particular.

La incorporación a las organizaciones de personal remunerado con una mayor cualificación ha redundado, sin duda, en una mejora de la calidad del servicio que las entidades ofrecen.

El crecimiento del número de profesionales también ha representado un cambio en su perfil y la incorporación de profesionales con una menor edad, recorrido vital y experiencia profesional.

Además, su vinculación con la entidad puede estar sujeta a una lógica distinta y ser menor que en el pasado, lo cual puede implicar cambios en la cultura de las organizaciones y un cierto riesgo de pérdida de su identidad.

En este sentido cobra especial relevancia poner en marcha políticas de personas capaces de socializar a las nuevas generaciones de profesionales en los valores de las entidades, en su identidad y su cultura organizativa.

Para ello, es necesario garantizar el cuidado de las personas, cuidar la vida interna de las organizaciones y realizar un esfuerzo por formalizar y trasladar la cultura de la organización mediante códigos de conducta y sistemas de dirección por valores.

En este sentido, puede resultar de interés el diseño y puesta en marcha de sistemas de acogida, formación y acompañamiento en el puesto de trabajo que posibiliten que las personas que se incorporan conozcan y, en su caso, adquieran las capacidades (competencias) y actitudes vinculadas a su puesto de trabajo que expresan la identidad, los valores y, concretamente, el estilo o modelo de intervención de la organización.

No basta con que las personas profesionales que se incorporan aseguren una determinada titulación y la ejecución de determinadas tareas. Es necesario trabajar sobre las actitudes y el modo en que se realizan las tareas de manera que su ejecución se ajuste al estilo o modelo de intervención de la entidad y añada valor a las personas destinatarias de su actividad.

Además, parece necesario establecer criterios claros que orienten la toma de decisiones en materia de captación, selección, formación y reconocimiento de las y los profesionales. Formalizar y dar a conocer dichos criterios redundará no sólo en un mayor ajuste entre las personas y las organizaciones sino también en una mayor transparencia.

Es necesario preservar también la cultura de las organizaciones desde la perspectiva de las relaciones laborales, evitando que el crecimiento del número de profesionales implique que se traslada de manera mimética una cultura de relaciones laborales propia de otros sectores (empresas y administraciones públicas) y preservando el modo en que las organizaciones del tercer sector suelen gestionar las relaciones y los conflictos laborales.

Por otro lado, se echa en falta la definición de una “estrategia de cantera”, y no sólo para la preparación de cuadros directivos y perfiles de gestión o mandos intermedios. Es preciso también posibilitar que personas con sensibilidad por lo social y recorrido asociativo se incorporen como profesionales a las organizaciones.

La crisis en el asociacionismo juvenil está implicando que las organizaciones están perdiendo una “cantera” que les permitía incorporar personas con una trayectoria previa en el mundo asociativo, formación en valores... En este sentido, se debería reflexionar sobre cómo revitalizar o potenciar el asociacionismo juvenil como una estrategia necesaria para fortalecer el Tercer Sector en su conjunto, y se deberían identificar también nuevas “canteras”.

Finalmente, a lo largo de los años ha sido frecuente que personas que han trabajado como voluntarias pasen después a trabajar como personal remunerado en la misma organización. Esta es también una práctica cuyas ventajas e inconvenientes es necesario analizar al igual que es preciso reflexionar, por ejemplo, sobre la incorporación de profesionales a los órganos de gobierno de las entidades.

Voluntariado

La ayuda mutua y el voluntariado constituyen una seña de identidad del sector y se encuentran en el origen de buena parte de las organizaciones.

La persona voluntaria es aquella que desempeña una labor dentro de organizaciones no lucrativas, en el marco de actividades de interés general, de forma desinteresada, con carácter solidario, voluntaria y libremente, sin que medie relación laboral, funcionarial, mercantil o de deber jurídico y por la que no obtiene retribución económica. El voluntariado no es un acto de caridad vertical, individual... Constituye una expresión de solidaridad organizada y entraña también una dimensión de corresponsabilidad en la construcción de la sociedad.

La promoción del voluntariado es una función social importante del Tercer Sector que se relaciona con la promoción de valores como la solidaridad y la ciudadanía activa. El voluntariado organizado permite canalizar la participación social y posibilita que tanto las y los voluntarios como, a través suyo, otros ciudadanos cuenten con información y se formen una opinión en relación con las necesidades y derechos sociales.

Muchas organizaciones están integradas exclusivamente por voluntariado y en buena parte de ellas el voluntariado sigue siendo mayoritario. Todas ellas son “organizaciones de voluntariado” - en los términos en los que las define la Ley 17/1998, de 25 de junio, del Voluntariado con la intención, precisamente, de preservarlas – y no organizaciones con voluntariado.

No obstante, la profesionalización experimentada por algunas organizaciones ha repercutido en la disminución del peso relativo del voluntariado en las mismas. Además, cada vez resulta más difícil para las entidades incorporar nuevas personas voluntarias y han cambiado los términos en los que éstas establecen la relación con las organizaciones.

Así, han cambiado las motivaciones del voluntariado o, al menos, se explicitan con mayor claridad las centradas en la propia persona: acceder a espacios de relación social, crecer personalmente, adquirir una experiencia valiosa para la inserción laboral futura, etc.

Por otro lado, han aflorado perfiles distintos al tradicional, incorporándose las personas mayores. Y, como consecuencia de estos y otros cambios, las formas de compromiso voluntario se han diversificado y han emergido formas de colaboración que conllevan compromisos temporales breves, e incluso puntuales, con o sin continuidad posterior. Se trata de formas de voluntariado difíciles de encajar, a veces, con la dinámica de las organizaciones pero a las que éstas deben adaptarse si quieren posibilitar la participación del voluntariado.

Siempre es importante que las organizaciones ofrezcan climas de trabajo adecuados y refuerzan la motivación de las personas que las integran, no sólo mediante el salario. En el caso del voluntariado, cobra especial importancia que sepan encontrar nuevos espacios o funciones para el voluntariado y ofrezcan a las personas voluntarias tareas útiles, atractivas y coherentes con su misión, informándoles sobre su sentido.

Las personas voluntarias se han venido ocupando hasta ahora de tareas de intervención directa y con frecuencia, en la medida en que la organización crece, resulta cada vez más complicado encajar dedicaciones parciales o puntuales, puesto que se necesita mayor dedicación y disponibilidad.

Considerando todo lo anterior, es importante que las organizaciones clarifiquen el perfil de voluntariado que buscan, las actividades que cabe proponer a las personas voluntarias y las fórmulas para capacitarles y reforzar su vínculo con la entidad, habilitando espacios de participación en su vida interna y posibilitando el conocimiento de su identidad. En este contexto, parece necesario preservar también la “profesionalidad” del voluntariado mediante acciones formativas y de apoyo técnico en la actividad, favoreciendo por ejemplo el aprendizaje vicario, mediante la observación de otras personas con más experiencia.

Por otro lado, asumir voluntariado en las organizaciones requiere cumplir con determinados requisitos técnico-administrativos cada vez más complejos y exigentes, lo cual supone una dificultad añadida para algunas organizaciones de pequeño tamaño. A este respecto, convendría apoyar a estas organizaciones en la realización de los trámites necesarios para la incorporación de personas voluntarias.

Finalmente, existen ciertas ideas en relación al voluntariado como la creencia de que una persona remunerada trabaja más eficazmente o que la actividad voluntaria sustituye o puede sustituir su labor. Además, algunos cambios sociales conllevan también mayores trabas para la incorporación de voluntariado. Las dificultades para conciliar la vida personal, familiar y laboral y los cambios en el sistema de valores, entre otros aspectos, se están traduciendo en una menor disponibilidad de la población para realizar tareas de voluntariado.

En este sentido, parece necesario realizar un esfuerzo coordinado para sensibilizar a la población y motivar la incorporación de personas como voluntarias a las organizaciones.

Igualdad

Aunque las mujeres son mayoría entre el personal remunerado y voluntario de las entidades, su presencia en los órganos de gobierno es significativamente menor a la de los hombres, tal y como sucede en otros sectores (empresas, administraciones públicas).

En relación con esta cuestión, parece necesario promover políticas, planes y medidas de igualdad en las organizaciones y entre otros aspectos:

- Remover obstáculos para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad técnica y de gestión: coordinación de servicios, gerencia de entidades, etc.
- Promover la participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones de primer, segundo y tercer nivel.
- Promover la participación de los hombres como voluntarios y profesionales.
- Establecer cuotas en los programas de formación de personas con responsabilidades de coordinación, gerencia o dirección y/o impulsar programas de formación y apoyo técnico dirigidos a mujeres, tanto para formar a mujeres con estas responsabilidades como para capacitarles para incorporarse a estos puestos.
- Promover el desarrollo de políticas, planes y medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las organizaciones, e implicar a los hombres en este objetivo.

DAFO / PERSONAS

Fortalezas

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

Debilidades

- Hay un déficit de formalización de políticas y sistemas 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 contratos, conciertos y convenios la prestación de servicios de responsabilidad pública, lo cual permite garantizar una cierta estabilidad a la entidad y al personal particularmente si éstos tienen un carácter plurianual.
- Consenso social y apoyo para implantar planes de igualdad y medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

- Emergencia y consolidación de un número importante de profesiones en el ámbito social (nuevas titulaciones) y generación de empleo en los ámbitos de actividad del Tercer Sector.

Amenazas

- Necesidad de mejorar las condiciones de trabajo en el sector, aunque existen diferencias por ámbitos, subsectores o tamaño de las organizaciones: bajos salarios, inestabilidad, sobrecargas, escasa prevención de riesgos laborales, etc.
- Existencia de diversos convenios de referencia, incluso dentro de un mismo ámbito, y diferencias significativas en las condiciones laborales por ámbitos (cultura, servicios sociales, cooperación al desarrollo...) y subsectores (discapacidad, mayores, exclusión...).
- Elevada rotación de personal, como consecuencia de las características de la actividad y de las condiciones laborales.
- Cambios en el perfil y las motivaciones de las y los profesionales que se incorporan a las organizaciones (incorporación de personas con escaso recorrido profesional y vital que pueden establecer la relación con la organización, al igual que el voluntariado, en otros términos, variando su nivel de implicación respecto al pasado).
- 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.
- Dificultades para el encaje del voluntariado en organizaciones profesionalizadas y para la convivencia entre diversos colectivos (profesionales, voluntariado, personas socias, directivas...) en este tipo de organizaciones cada vez más complejas.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / PERSONAS

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 / diseño para todas las personas y contratación de personas en situación de exclusión, con necesidades de apoyo para la autonomía..., adoptando como objetivo superar los mandatos legales en estas materias.

3. Mejorar las condiciones laborales, prestando especial atención a determinados ámbitos 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 de flexibilidad laboral o las escalas salariales reducidas.
5. Socializar a las nuevas generaciones de profesionales en los valores de las organizaciones, en su identidad y 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 con especial atención a determinadas actividades.
7. Adaptarse a los cambios en las formas de participación y en las motivaciones del voluntariado 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.
8. Reflexionar sobre cómo revitalizar o potenciar el asociacionismo juvenil como una estrategia necesaria para fortalecer el Tercer Sector en su conjunto, e identificar nuevas “canteras” que hagan posible incorporar a las organizaciones personas con trayectoria asociativa.
9. 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.
10. Impulsar sistemas e instrumentos de gestión de la diversidad en las organizaciones, dotándoles de capacidad para integrar las diferencias (de edad, sexo, origen, autonomía...) y ponerlas en valor.

12.4. RECURSOS ECONÓMICOS

ESCENARIO

Como se ha señalado, existe un gran número de organizaciones con un volumen económico reducido frente a un pequeño número con importantes volúmenes económicos. No obstante, muchas entidades han aumentado su presupuesto en los últimos años y se puede estimar que el volumen económico aproximado gestionado por todas ellas equivale a un 1,58% del PIB.

El incremento de la actividad pública en el ámbito de la intervención social en las últimas décadas, en un contexto de bonanza económica, y la ampliación de la esfera de su responsabilidad en ámbitos como los servicios sociales, ha supuesto un incremento de los recursos gestionados por las organizaciones, en la medida en que parte de los servicios que prestaban se han ido configurando progresivamente como servicios de responsabilidad pública.

También ha resultado muy significativo el apoyo ofrecido por las propias administraciones públicas, por las cajas de ahorros, a través de sus obras sociales y, en mucha menor medida, por fundaciones o empresas, para financiar otras actividades de interés general ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Sin embargo, en el contexto actual, las organizaciones deben realizar un esfuerzo por adaptarse al escenario de crisis económica.

En este sentido, desde el punto de vista de la captación de recursos, resulta fundamental que procuren diversificar sus fuentes de financiación y planifiquen la captación de recursos – no sólo económicos-, para financiar las actividades ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública que llevan a cabo.

En otro orden de cosas, parece necesario disponer de información precisa sobre la dimensión económica del sector y las fuentes de financiación de los diversos tipos de actividades: prestación de servicios de responsabilidad pública y otras actividades de interés general ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Convendría también realizar un estudio orientado a la mejora de la financiación de las organizaciones del Tercer Sector abordando, entre otros aspectos, sus necesidades principales en esta materia como la diversificación de fuentes de financiación, la resolución de problemas de tesorería, la financiación de los costes de estructura (gestión....) o el acceso a recursos materiales e infraestructuras (capacidad de inversión).

Gestión del impacto de la crisis económica

El impacto de la crisis económica sobre la recaudación y sobre los beneficios de las cajas y las empresas puede terminar repercutiendo en la capacidad de las administraciones públicas, de las obras sociales de las cajas de ahorros y de las empresas de ofrecer ayuda a las organizaciones para el desarrollo de su actividad.

En el caso de las administraciones públicas, este impacto puede ser particularmente grande si la actividad de las organizaciones es ajena a la prestación de servicios de su responsabilidad y se desarrolla en un ámbito, como el de los servicios sociales, en el que la responsabilidad pública respecto a la provisión de determinadas prestaciones y servicios se ha ampliado.

La situación de crisis económica, unida al desarrollo de la responsabilidad pública sobre determinados servicios, puede comprometer especialmente la realización de determinadas actividades (servicios ajenos a la responsabilidad pública, sensibilización, investigación, promoción de derechos, ayuda mutua...) y la viabilidad de las organizaciones pequeñas y medianas que no prestan servicios de responsabilidad pública.

Convendría evaluar el impacto de un posible recorte o contención de las líneas o programas de subvenciones sobre las organizaciones pequeñas medianas y sobre este tipo de actividades de interés general, procurando que el esquema general del gasto de un determinado departamento permita preservar la riqueza del tejido social y de su actividad, sin centrarse exclusivamente en la provisión de servicios de responsabilidad pública.

En este sentido, convendría garantizar un porcentaje de gasto público anual para la financiación de actividades de interés general, ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública, mediante las convocatorias de subvenciones y evitar el uso de las subvenciones para financiar la prestación de servicios de responsabilidad pública, siempre que resulte posible establecer una delimitación clara entre ambos tipos de actividades.

A este respecto, parece necesario:

- Que las administraciones públicas preserven en lo posible la política de promoción de estas actividades de interés general mediante los programas de subvenciones.
- Que las obras sociales de las cajas y otras instituciones orienten con claridad su acción de promoción a este tipo de actividades en la medida en que las administraciones públicas asuman el 100% de la financiación de los servicios de su responsabilidad.
- Que las organizaciones diversifiquen sus fuentes de financiación y avancen en la colaboración con otros agentes (empresas...).

Por otro lado, parecería oportuno establecer también otras medidas que puedan contribuir a reducir el impacto de una menor disponibilidad de recursos en términos de pérdida de capital humano (pérdida de voluntariado y redes de ayuda mutua, profesionales...) y social (pérdida de tejido social por la desaparición de entidades o de actividades de interés general llevadas a cabo por las organizaciones...).

A este respecto, se trataría de incidir también sobre la contención del crecimiento o la reducción de las estructuras, los costes de gestión y los márgenes de las organizaciones.

Las organizaciones - y empresas - que prestan servicios a las administraciones públicas y disponen de mayores estructuras y márgenes, o disfrutan de mejores condiciones salariales, son

las que pueden realizar un mayor esfuerzo de contención para posibilitar así también que las administraciones públicas cuenten con mayores recursos para sostener también la actividad promocional (subvenciones y convenios para la realización de actividades de interés general ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública).

En este sentido, y al margen de este objetivo, también las organizaciones no lucrativas y empresas prestadoras de servicios de responsabilidad pública - y las propias administraciones públicas- pueden verse afectadas por la situación de crisis económica y una eventual contención o recorte del gasto y tener que realizar un ejercicio de recorte o contención de gastos de estructura, salarios..., o de beneficios en el caso de las empresas.

Diversificación de fuentes de financiación y captación de recursos para la actividad de las organizaciones

Buena parte de las energías de las organizaciones se invierten en la búsqueda de financiación, si bien prácticamente todos los esfuerzos se dirigen a conseguir financiación pública (particularmente de la administración local, foral o autonómica) o de entidades financieras.

Esto no siempre obedece a una voluntad explícita sino a la inercia porque se desconoce cómo acceder a otras fuentes de financiación privada (fundaciones, empresas...) o se perciben mayores dificultades y existen ciertos reparos respecto al acceso a estas fuentes.

Históricamente, las organizaciones han conseguido desplegar estrategias sencillas de diversificación de sus fuentes de financiación (aportaciones de personas socias, cuotas de personas usuarias, organización de campañas, búsqueda de sponsors, rastrillos...) que les han permitido mantener y desplegar su actividad.

Sin embargo, en estos momentos, existe un déficit de información sobre fuentes de financiación y se percibe una falta de cuestionamiento o reflexión suficiente en torno a la búsqueda de ingresos alternativos a las subvenciones aun cuando la dependencia económica de las administraciones públicas es elevada.

No parece que haya una suficiente planificación de la financiación o, en general, de la captación de “recursos”, actuándose en esta materia con cierta inercia e improvisación.

No pocas organizaciones precisan apoyos incluso para elaborar los proyectos a presentar a las convocatorias de ayudas y cumplimentar los formularios. Y tampoco un contexto de previsible “competencia” por captar recursos escasos – en situación de crisis económica – parece estar implicando que las organizaciones revisen sus iniciativas en esta materia y recuperen estrategias de captación de recursos utilizadas en el pasado o empleen nuevas estrategias.

En este sentido, parece necesario que se acostumbren a elaborar planes de captación de recursos (recursos económicos o recursos que les permitan evitar un gasto) y que dediquen algunas personas a llevar a cabo las acciones de captación de fondos y recursos previstas.

De manera general, cabría elaborar criterios y diseñar estrategias y propuestas en relación a sistemas de autofinanciación: captación de donativos y legados, pago de cuotas, pago por servicios ajenos a la responsabilidad pública, realización de otras actividades productivas, etc.

Cabría también diseñar sistemas y herramientas que permitan a las organizaciones realizar un planteamiento global de captación de recursos, definiendo criterios, estrategias e instrumentos para diversificar las fuentes de financiación, a medio y largo plazo, e integrando aspectos como la captación de recursos, las estrategias de comunicación y el establecimiento de alianzas.

Otra iniciativa de interés pudiera ser identificar las diversas fuentes de financiación disponibles tanto para la intervención como para la gestión de organizaciones y socializar esta información, actualizándola permanentemente.

Por lo que respecta a algunas de las posibles estrategias para captar recursos, la colaboración con empresas apenas está desarrollada, se percibe demasiado complicada y, en ocasiones, existen reticencias respecto a la misma.

Las organizaciones son conscientes de que la manera en que obtienen recursos para desarrollar su actividad puede condicionar también su proyecto y su legitimidad social.

Conseguir acuerdos con empresas en forma de aportaciones dinerarias, voluntariado corporativo, transferencia de conocimiento, contratación o intercambio de servicios representa una oportunidad para impulsar la actividad de las organizaciones y su intercambio con el entorno.

Pero requiere también, de una reflexión interna y de un ejercicio de coherencia importante para garantizar que las colaboraciones que puedan establecerse sean acordes con las señas de identidad de la organización y de la empresa.

Desde esta perspectiva, tanto el desarrollo de códigos de conducta, como forma de establecer modelos de referencia y autorregulación, como la transferencia de buenas prácticas de colaboración pueden ayudar a superar algunas de las reticencias.

Asimismo, las organizaciones demandan apoyos a las administraciones públicas para poder impulsar este tipo de iniciativas: cauces para contactar con las empresas, formación para empresas y organizaciones no lucrativas, campañas de sensibilización de las empresas, etc.

Por otro lado, ampliar la base social de la organización, incrementando el número de personas socias y colaboradoras, que pueden abonar una cuota periódica o realizar una aportación o donativo puntual, además de proporcionar mayor estabilidad en los ingresos, cierta autonomía y alguna liquidez, representa una fuente de legitimidad para la organización. Sin socios y socias, que son quienes en cierto modo representan a la sociedad civil organizada, las organizaciones corren el riesgo de acabar convirtiéndose en meras empresas de servicios.

Sin embargo, la mayoría de organizaciones carece de una red de personas colaboradoras que realicen aportaciones periódicas o puntuales y las cuotas de las personas socias no suelen ser

suficientes para garantizar siquiera el funcionamiento básico de la entidad (gastos de local, luz, teléfono, personal o servicios vinculados a la gestión...).

A pesar de que existen organizaciones con un alto número de personas socias, estas no siempre pagan su cuota y existe cierta dificultad para establecer un diálogo o comunicación con ellas y obtener un compromiso económico por su parte.

Por otro lado, las personas que realizan donativos a las fundaciones y a las asociaciones declaradas de utilidad pública obtienen beneficios fiscales que favorecen las donaciones pero no es fácil para las organizaciones conseguir este reconocimiento.

Por ello, quizás sería necesario prever otras vías para que las personas que realicen donativos o legados a las organizaciones puedan obtener beneficios fiscales. En este sentido, se podría dotar de esa utilidad, por ejemplo, a la declaración de interés social que establece la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales.

Convendría también incrementar los estímulos de tipo fiscal y, en general, cualquier otra medida que estimule que las personas particulares, empresas,... participen en la financiación de actividades de las organizaciones no lucrativas ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública pero de interés general, de manera que ésta se convierta en una vía significativa para financiar este tipo de actividades.

Dificultades en el acceso a las ayudas

Las administraciones públicas e instituciones que ofrecen subvenciones para la realización de actividades por parte de las organizaciones, deberían reflexionar sobre el equilibrio a guardar entre el procedimiento y los requisitos de acceso a las ayudas, la naturaleza de las actividades que se presentan a subvención y las características y capacidades de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la equidad en el acceso a la financiación parece necesario prestar especial atención a las organizaciones pequeñas y medianas o a las que trabajan en el ámbito local (municipal) e incluso rural, estableciendo medidas - información, simplificación de trámites...- que favorezcan su acceso a los programas de subvenciones.

Se debe evitar, en este sentido, que sean las organizaciones grandes y/o las que tienen mayor capacidad de influencia quienes tengan, en la práctica, mayor facilidad de acceso a las ayudas.

No son pocas las organizaciones que se encuentran con dificultades para responder a los procedimientos y requisitos de acceso a las convocatorias de ayudas que se han ido haciendo progresivamente más complejos, sin tomar en consideración las características de las organizaciones que presentan las solicitudes.

Las organizaciones pequeñas y medianas ven comprometida, en ocasiones, la financiación por la dificultad para adaptarse al procedimiento de acceso y, concretamente, a la complejidad

de los formularios y demás documentación a presentar. O la viabilidad de su actividad por el plazo en el que se resuelven las solicitudes y reciben la ayuda. Además, se encuentran con dificultades para cubrir los porcentajes de cofinanciación que en ocasiones se exigen o para planificar su actividad en base a compromisos que no suelen superar el marco anual.

Algunas organizaciones pequeñas, integradas por personas que se han ido haciendo mayores y que carecen de relevos en las juntas, podrían incluso llegar a desaparecer como consecuencia de las dificultades con las que se encuentran para mantener la burocracia necesaria para garantizar su funcionamiento básico, cuando son perfectamente capaces, por lo demás, de sostener su programa de actividades.

Convendría, por tanto, adaptar a las características de las organizaciones pequeñas y medianas tanto los procedimientos y requisitos para el acceso a las subvenciones como los procedimientos de resolución y justificación de las ayudas.

En relación con los formularios de solicitud y la justificación de las ayudas cabría:

- simplificar los formularios de solicitud y justificación de subvenciones, teniendo en cuenta criterios tales como las características de cada entidad, la tipología de actividades o la cuantía máxima financiable;
- unificar y mantener los formularios y criterios para la presentación de propuestas y justificación de gastos entre las administraciones públicas con responsabilidades en un mismo ámbito.

Además, cabría ofrecer una información clara a las organizaciones sobre el tipo de proyectos / necesidades que cabe atender desde cada convocatoria (cuál es la más adecuada a cada caso) y procurar cierta complementariedad en la acción de las administraciones públicas.

Cabría también ofrecer a determinadas entidades servicios de apoyo técnico que les permitan satisfacer los requisitos legales u ofrecerles ayudas o incentivos para la contratación de personal administrativo o de servicios de apoyo técnico: contabilidad, nóminas, fiscalidad, presentación y justificación de proyectos...

Problemas de tesorería

Otra dificultad que suelen afrontar las organizaciones son los problemas de tesorería derivados del retraso en los pagos por parte de las administraciones públicas con la consiguiente necesidad de suscribir líneas de crédito para poder realizar la actividad y, por tanto, de presentar avales y hacerse cargo del pago de los intereses.

Las organizaciones pequeñas cuyo volumen económico es reducido y que con dificultad pueden acceder a líneas de crédito, pueden tener que adelantar el dinero o, como se ha señalado, renunciar a realizar la actividad si la resolución de la solicitud que han presentado se retrasa demasiado.

Para evitarlo, sería necesario disminuir los tiempos de resolución y agilizar los pagos realizados por las administraciones públicas, particularmente en el caso de las subvenciones para la

realización de actividades periódicas (que se repiten todos los años) por parte de organizaciones pequeñas y medianas.

También cabría incrementar progresivamente el número de entidades con las que se establecen convenios para la realización de determinadas actividades de interés general.

Finalmente, cabría analizar la posibilidad de desarrollar estrategias compartidas entre organizaciones 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.

Infraestructuras y recursos materiales

Algunas de las preocupaciones principales de las organizaciones de menor tamaño están relacionadas con la escasez de infraestructuras, ya que a menudo carecen de locales y otros recursos materiales (acceso continuado a un teléfono, ordenador...), lo cual dificulta su trabajo.

A este respecto, cabría facilitar el acceso a locales y medios técnicos a las organizaciones pequeñas y medianas, habilitando “hoteles de entidades” (espacios como Ganbara) o mediante la cesión temporal de locales.

Otra iniciativa de interés pudiera ser formalizar el intercambio de recursos entre organizaciones, creando un banco de recursos a través del cual conocer los recursos de los que disponen otras entidades y que resulta posible compartir, intercambiar, ceder o alquilar.

En el caso de organizaciones de mayor tamaño, junto a la capacidad de inversión que abordaremos a continuación, es el gasto de mantenimiento de la estructura de gestión el que preocupa en mayor medida. En este sentido, parece necesario establecer un criterio compartido respecto a la financiación de este tipo de costes (“costes de gestión”) en relación a la prestación de servicios de responsabilidad pública y al desarrollo de otras actividades.

Capitalización y capacidad de inversión

Buena parte de las organizaciones tiene dificultades para asumir inversiones por su escasa capitalización y dotación patrimonial. En muchos casos no existen inmovilizados materiales y se llegan a avalar los créditos con los bienes personales de las y los miembros.

En estas condiciones resulta imposible competir con las empresas para la prestación de servicios cuando es necesario disponer de una infraestructura significativa, como por ejemplo para la prestación de servicios residenciales o, incluso, de servicios de día.

A este respecto, cabría:

- Difundir la oferta de créditos blandos que ya existe así como promover un acuerdo con las administraciones públicas y/o las entidades de crédito para que ofrezcan o incrementen

la oferta de créditos blandos a las organizaciones que les permitan realizar inversiones (dotarse de una sede...) y hacer frente a los problemas de tesorería.

- Analizar la viabilidad de posibles instrumentos compartidos para la captación y gestión de fondos, negociación con proveedores, etc. que posibiliten el desarrollo de inversiones estratégicas (centros, sedes) y la mejora de las condiciones materiales.
- Promover el acceso de las ONL a los programas de ayuda a PYMES o, en su defecto, generar programas paralelos de apoyo a las ONL que les permitan mejorar su gestión, innovar, realizar inversiones, etc.
- Promover programas que faciliten el acceso a medios materiales (teléfono, ordenador, conexión a Internet,...) a las organizaciones pequeñas y medianas, en colaboración con empresas del sector de las TIC.

Muchas organizaciones tampoco suelen disponer de fondos suficientes que garanticen pagos imprevistos o extraordinarios como por ejemplo, el pago de indemnizaciones por la resolución de contratos laborales, por lo que resulta necesario que realicen una reflexión sobre posibles estrategias que les permitan responder a estas u otras situaciones que requieran disponer de “fondos de reserva”.

Control económico y rendición de cuentas

Parece necesario mejorar la gestión y el control de los recursos económicos por parte de algunas organizaciones, particularmente en el caso de las más pequeñas y las más grandes.

Además, si bien las organizaciones se ven sometidas a un riguroso control de los movimientos realizados con dinero público, la rendición de cuentas económica por lo que respecta a los recursos provenientes de la financiación privada es insuficiente en algunas entidades.

Por otro lado, hay un claro déficit en la rendición de cuentas económica con la base social de las organizaciones, la ciudadanía y otros grupos de interés.

Reforzar los mecanismos de control y rendición de cuentas constituye una oportunidad para mantener la credibilidad y confianza de la sociedad en general en la gestión que realizan las organizaciones del sector e incrementar su reconocimiento social, explicando abiertamente el impacto de su actividad, la procedencia de sus ingresos y el destino de los mismos.

DAFO / RECURSOS ECONÓMICOS

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 por la realización de donaciones y legados 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 en el pasado.

Debilidades

- Existe un déficit de planificación en materia de financiación y 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.
- Algunas organizaciones (organizaciones pequeñas y medianas o que trabajan en el ámbito local y rural) se encuentran con especiales dificultades para acceder a subvenciones y ayudas.
- Muchas organizaciones sufren tensiones de tesorería endémicas y problemas de endeudamiento.
- Algunas organizaciones carecen de locales y otros medios materiales con los que desarrollar la actividad.
- La gran mayoría de las organizaciones no lucrativas prestadoras de servicios carecen de infraestructuras para poder competir con empresas en la prestación de aquellos servicios que requieren infraestructuras y no tienen los recursos económicos necesarios para realizar inversiones de ese calado. Tampoco las pequeñas y medianas cuentan, en ocasiones, con los recursos necesarios para disponer siquiera de una sede.

- La carencia de recursos económicos propios implica también que las organizaciones, y particularmente las que prestan servicios de responsabilidad pública, tengan que solicitar el acceso a líneas de crédito para hacer frente a los problemas de tesorería derivados del retraso en los pagos por parte de las administraciones públicas.
- 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 de las organizaciones, 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 mejorar su gestión, 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 estos 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...).
- Las dificultades para financiar 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.
- Las 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.
- El déficit de medidas de estímulo (fiscalidad, sensibilización, reconocimiento...) para que las personas particulares, empresas... participen en la financiación de actividades de interés general desarrolladas por las organizaciones.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / RECURSOS ECONÓMICOS

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 sus necesidades principales en esta materia (problemas de tesorería, capacidad de inversión, diversificación de fuentes de financiación...).
2. Evaluar el impacto combinado sobre las organizaciones de la situación de crisis económica y el incremento de la responsabilidad pública en la provisión de determinados servicios, como los servicios sociales, y establecer medidas que minimicen la pérdida de capital humano y social (tejido asociativo, voluntariado, empleo...).
3. Promover que las organizaciones elaboren planes de captación de recursos (no sólo económicos) para la realización de sus actividades que les permitan diversificar sus fuentes de financiación, disminuyan su dependencia de las administraciones públicas y resulten coherentes con su estrategia global de desarrollo, apoyándoles en esta tarea mediante información, sistemas y herramientas concretas orientadas a la captación diversificada de recursos.
4. Promover la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas para el desarrollo de actividades de interés general en un contexto de impulso de la responsabilidad social.
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 más pequeñas queden excluidas en la práctica del acceso a las ayudas.

7. Implementar diversas medidas para disminuir los problemas de tesorería que afrontan las organizaciones: disminuir los tiempos de resolución de las convocatorias de subvención y agilizar los pagos por parte de las administraciones públicas, 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 que puedan adelantar el pago de un porcentaje de los importes comprometidos por las administraciones públicas sin intereses.
8. Desarrollar instrumentos que posibiliten a las organizaciones no lucrativas disponer de fondos que les permitan responder a sus responsabilidades y contar con una cierta capacidad de inversión.
9. Hacer universales o extensibles a organizaciones no lucrativas los programas o iniciativas públicas de promoción y apoyo a la pequeña y mediana empresa.
10. 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.
11. 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.
12. 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).

12.5. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

ESCENARIO

Las organizaciones del Tercer Sector comparten, sin duda, algunos aspectos de su cultura organizacional, pero también a este respecto existen diferencias significativas entre organizaciones de distinto tamaño, ámbito, estructura, figura jurídica....

Tomando en consideración tan sólo un aspecto como la participación en las organizaciones podemos ser conscientes de las diferencias existentes, por ejemplo, entre fundaciones y asociaciones o cooperativas de iniciativa social. O también, entre organizaciones pequeñas con un liderazgo prácticamente unipersonal y otras con cauces de participación formalizados tanto para la toma de decisiones estratégicas como para las relacionadas con la gestión corriente.

Por otro lado, en paralelo a su proceso de crecimiento y maduración como organizaciones, las entidades del sector han ido formalizando progresivamente sus prácticas de gestión a partir de la sistematización de su experiencia y de la incorporación de modelos y herramientas de gestión provenientes de otros ámbitos (empresa, administraciones públicas).

Sin embargo, es necesario avanzar aún en este proceso, compartir la experiencia de gestión de las organizaciones y formalizar sistemas y herramientas de gestión adaptados a la cultura (valores) y a las características de las organizaciones no lucrativas.

De hecho, se están incrementando también, progresivamente, las demandas y requerimientos para que las organizaciones avancen en la implantación de sistemas de gestión, especialmente si se trata de organizaciones prestadoras de servicios de responsabilidad pública.

Y parece adecuado que así sea, pero procurando realizar estos procesos de manera pausada y posibilitando tanto la sistematización de las buenas prácticas del sector y la formalización de modelos organizativos propios como la incorporación de modelos externos, adaptándolos a la cultura de las organizaciones.

Con todo, incrementar su capacidad de gestión requiere de las entidades una inversión de recursos humanos (dedicación) y económicos (contratación de servicios) importante.

Las organizaciones han tomado progresivamente conciencia de que sin asumir dicha inversión no pueden avanzar, pero también consideran que debiera haber una mayor correlación entre los requerimientos que reciben y los apoyos para la mejora de gestión a los que tienen acceso en relación con los que perciben, por ejemplo, las PYMEs, de cuya definición suele excluirse en la práctica al Tercer Sector.

Por lo que respecta a las áreas de mejora, en el contexto actual de crecimiento cuantitativo de las organizaciones, es preciso reforzar los órganos de gobierno y apoyar a los equipos de gerencia. Y respecto a las áreas o contenidos de gestión, concretamente, parece necesario:

- reforzar la gestión de personas impulsando su formalización en coherencia con la cultura (valores) de las organizaciones, adaptándola a los cambios organizativos (crecimiento, profesionalización, disminución de la base social, dificultades de relevo en algunas organizaciones...) y a las dificultades propias del sector (rotación, precariedad...);
- diversificar las fuentes de financiación de las entidades y mejorar sus estrategias de gestión económica;
- impulsar la capacidad estratégica de las organizaciones, su visión a medio – largo plazo y su conexión con los cambios sociales;
- incrementar el cuidado de la comunicación interna y externa.

De los aspectos relacionados con los recursos de las organizaciones -de la gestión de personas, que constituyen su principal recurso, y de la gestión económica y financiera -, ya nos hemos ocupado, por lo que haremos referencia aquí únicamente a los restantes aspectos.

Identidad y cultura de las organizaciones

Entre los principales retos que parecen afrontar las organizaciones del Tercer Sector en el ámbito de la gestión se encuentran:

- la formalización de su propia cultura organizativa, identificando los rasgos comunes al conjunto del sector;
- y, al mismo tiempo, la incorporación de referencias útiles - valores, buenas prácticas...- de otros agentes: empresas, administraciones públicas, movimientos sociales...

Hemos señalado anteriormente algunos aspectos sobre los que parece necesario trabajar en relación con la definición del Tercer Sector en positivo y la identificación del posible valor añadido de las organizaciones en la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Hemos señalado también la necesidad de desarrollar un marco conceptual, procedimientos y herramientas que permitan evaluar el grado de cumplimiento de la misión de las organizaciones e impulsar la dirección por valores y su responsabilidad social.

A este respecto, parece necesario sensibilizar a las entidades sobre la necesidad de formalizar sus principios en códigos de conducta y promover la elaboración de códigos éticos, generales y por ámbitos, u otros instrumentos que posibiliten impulsar y evaluar las prácticas organizativas, de gestión e intervención, asociadas a los valores.

En este sentido, las organizaciones podrían adoptar el compromiso de explicitar su identidad (misión y valores) y realizar una revisión periódica (evaluación interna) del grado de cumplimiento de su misión y del modo en que han desplegado sus valores.

En relación con la coherencia entre la misión de las entidades y su vida interna, las organizaciones deberían preguntarse en qué medida están siendo capaces, por ejemplo, de:

- articular la voz de las y los "usuarios" y favorecer su participación en la propia organización;
- integrar la diversidad impulsando planes de igualdad, posibilitando la incorporación de personas en procesos de integración social, con limitaciones de autonomía...;
- realizar un uso adecuado de los recursos desde el punto de vista medioambiental.

También cabría:

- promover la elaboración de reglamentos de régimen interno para las distintas figuras jurídicas y tipologías de organizaciones, pero basados en principios comunes (participación, transparencia y rendición de cuentas, valoración de la diversidad...), así como incorporar a los códigos de conducta los aspectos relativos a la relación y articulación con otros agentes sociales (empresas, administraciones públicas);
- impulsar una reflexión sobre la responsabilidad social (coherencia) en las ONL, establecer un marco conceptual, promover sistemas y herramientas adaptados y definir orientaciones y estrategias que permitan a las entidades desarrollar su responsabilidad social.

Modelos, sistemas y herramientas de gestión

En general, existe un déficit de modelos, sistemas y herramientas de gestión que permitan a las organizaciones adoptar estrategias de gestión adaptadas a su realidad e identidad.

Para responder a este déficit, tan necesario es promover la sistematización de la experiencia de gestión de las organizaciones y la formalización de modelos organizativos propios como la adaptación de modelos ajenos al sector.

En relación a la experiencia de gestión de las organizaciones, sería necesario disponer de apoyo (convocatorias de ayudas a proyectos experimentales, de I+D+I... y apoyo técnico) para formalizar, sistematizar y difundir el saber hacer y las buenas prácticas de gestión que puedan resultar útiles a otras organizaciones del Tercer Sector o de otros sectores, y pensando tanto en las entidades grandes como en las pequeñas y medianas que afrontan dificultades específicas en relación a su gestión.

Respecto a la adaptación de modelos ajenos al sector, concretamente, en el ámbito de la gestión de la calidad parece necesario:

- 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;
- disponer de ayudas y apoyo técnico para incorporar 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.

Las organizaciones del Tercer Sector deben realizar un esfuerzo para adoptar sistemas que permitan la comparación con otros agentes en términos de calidad, particularmente por lo que respecta a las empresas y a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Las organizaciones sienten la necesidad de distinguirse de la empresa mercantil y no buscan compararse con ella. Aun cuando la prestación de servicios ocupa un lugar primordial en la actividad de algunas organizaciones, estas consideran que cuentan con un valor añadido que les diferencia de las empresas también por lo que respecta a la prestación de servicios.

Además, han desarrollado ciertos prejuicios respecto al ámbito empresarial y los modelos de gestión relacionados con él que, al menos en parte, parece necesario superar. Las entidades deberían perder el miedo a la incorporación de modelos de gestión empresarial pero evitando limitarse a copiarlos o trasladarlos automáticamente y sin renunciar a sus valores.

En nuestro contexto se ha optado por evitar discriminar positivamente a las organizaciones del Tercer Sector respecto a la prestación de servicios de responsabilidad pública, en base a su figura jurídica, salvo si garantizan análogas condiciones de eficacia, calidad y costes que las empresas. Las organizaciones deben demostrar, por tanto, su eficacia y calidad en términos que permitan comparar su gestión con la de otros agentes (las empresas o las propias administraciones públicas).

Pero lo mismo debe valer para las empresas en relación a las organizaciones no lucrativas. En este sentido, parece conveniente establecer requisitos de acceso y medidas de discriminación positiva en los procedimientos de contratación y concertación sobre la base de prácticas habituales en las organizaciones y que las empresas podrían también adoptar.

Prácticas que es posible objetivar, que contribuyen a la mejora de la calidad de la atención y que son propias del tercer sector, como la reinversión del beneficio en el servicio, o de algunas organizaciones no lucrativas como, por ejemplo, el compromiso con un determinado colectivo y/o territorio que posibilita ofrecer a las personas una atención integral y a lo largo de la vida.

Es preciso, por tanto, identificar y reforzar el valor añadido de las organizaciones del Tercer Sector en la prestación de servicios y, por lo demás, entender que una mayor competencia suele conllevar una mayor exigencia y, en definitiva, la mejora de la calidad en la atención.

Las entidades con ánimo de lucro han comenzado a competir por la gestión de actividades que tradicionalmente había venido asumiendo el Tercer Sector y las organizaciones se muestran preocupadas por la consolidación de un escenario de mercado cada vez más competitivo, en el que rijan criterios, principios y valores alejados de los del Tercer Sector.

Aunque el sector puede estar, en general, bien posicionado para competir por la prestación de servicios de responsabilidad pública, le hará falta poder demostrar su valor diferencial con indicadores objetivos.

Esto implica para las organizaciones del Tercer Sector, y para el resto de agentes, estar en disposición de rendir cuentas con parámetros demostrables y en última instancia, adoptar la cultura de la calidad y de la evaluación y mejora continua.

Por lo demás, la prestación de servicios puede constituir una oportunidad de crecimiento y, lo que es más importante, una oportunidad para que las organizaciones del Tercer Sector cumplan

su misión, si son capaces de articular adecuadamente esta función con otras que realizan e introducir los ajustes en la gestión que se derivan de la responsabilidad de las administraciones públicas en la provisión de estos servicios.

En este sentido, parece necesario que las organizaciones introduzcan criterios de calidad o transparencia en la gestión y que sean capaces también de introducir mejoras a requerimientos de terceros y ejercer también una cierta autocrítica respecto a los servicios de responsabilidad pública que puedan gestionar, aunque tengan una larga trayectoria en su prestación o, quizás, precisamente por ello.

Orientación estratégica y planificación en las organizaciones

Las organizaciones del Tercer Sector conceden importancia a la reflexión, la evaluación y la programación, y consideran importante también su formalización mediante procedimientos y productos (planes, evaluaciones, informes).

Así, algunos aspectos que han caracterizado históricamente la cultura de las organizaciones y que forman parte de su tradición son la observación frecuente y pausada de la realidad, la reflexión para orientar la acción y la evaluación del camino recorrido para determinar en qué medida la organización ha sido fiel a su misión y los pasos dados le han permitido avanzar en la dirección adecuada, al servicio de las personas para las que trabaja.

Sin embargo, la sensación de muchas organizaciones es que las urgencias del día a día y la centralidad de la intervención directa han provocado que, hoy, prime la mirada cortoplacista frente a la capacidad de orientarse a medio-largo plazo en coherencia con la misión, el análisis del entorno y sus propias capacidades (capacidad de orientación estratégica).

En ese sentido, se constata una cierta pérdida de elementos que caracterizaban su quehacer como la observación pausada y frecuente de la realidad o la reflexión en equipo para diferenciar lo importante de lo necesario y lo urgente.

Las organizaciones encuentran dificultades para sistematizar y planificar el trabajo corriente y aún más para impulsar otras acciones relacionadas con la gestión de personas, la implantación de sistemas de calidad o la comunicación externa, por ejemplo.

Esta situación es especialmente acusada en el caso de entidades de estructura reducida cuya realidad está condicionada por la búsqueda de recursos económicos para aspectos tan básicos como disponer de un local, garantizar un mínimo funcionamiento (comunicación con las y los socios, cumplimiento de las obligaciones legales, solicitud y justificación de ayudas...) o prestar algunos servicios y realizar otras actividades básicas que confieren sentido a la organización.

Sin embargo, también en estos casos, es importante que la entidad defina su visión y su estrategia a medio-largo plazo, estableciendo los objetivos que persigue como organización y qué recorrido quiere realizar en coherencia con su misión, aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno pero evitando actuar de manera reactiva. Como haría, por ejemplo, si se pre-

sentara a todas las convocatorias de ayudas que detecte, sin tiempo incluso para preparar las propuestas adecuadamente.

Es necesario que las organizaciones, grandes y pequeñas, sean proactivas y se anticipen a los cambios en la realidad. La falta de orientación estratégica implica el riesgo de que la organización se desvíe de rumbo, por no tener clarificado hacia dónde quiere caminar, y comprometa también su adaptación a los cambios que, necesariamente, se estarán produciendo tanto en el contexto social como en la propia organización.

Para mejorar este aspecto clave de la gestión de las organizaciones, parece necesario promover que éstas se doten de espacios e instrumentos que les permitan realizar una lectura de la realidad e incluso anticiparse a los cambios en el contexto, realizando procesos de reflexión estratégica compartidos incluso con otras organizaciones.

Al mismo tiempo, es necesario aterrizar, pasar de la planificación y la evaluación a la implantación y garantizar la conexión entre los procesos de reflexión estratégica, la planificación o la evaluación y la gestión del día a día, a través de instrumentos como los planes de gestión, cuadros de mando, etc.

En cualquier caso, es importante tomar conciencia de que lo relevante es integrar esta capacidad de manera permanente en las organizaciones, al margen del instrumento o instrumentos concretos de los que puedan dotarse en cada momento: espacios de participación y creatividad en las organizaciones, observatorios compartidos, planes estratégicos, planes de gestión, etc.

Órganos de gobierno y equipos de gestión

El porcentaje de organizaciones que cuentan con personas liberadas para la realización de tareas de gestión es reducido.

La orientación a la acción de las entidades ha implicado tradicionalmente una cierta infravaloración de los puestos de gestión en relación a los puestos de intervención directa, de modo que su remuneración es inferior a la de otros sectores pero quizás también insuficiente en relación al nivel de responsabilidad que asumen. No obstante, estos aspectos guardan también relación con las condiciones laborales habituales en el sector y con las dificultades de las organizaciones para financiar sus costes de estructura.

En este sentido, parece contradictorio requerir al sector que desarrolle sus capacidades de gestión y garantice el ajuste a requisitos externos de calidad, transparencia, evaluación... cuando, por otro lado, no se dan las condiciones para que un número importante de organizaciones desarrollen una mínima estructura de gestión.

Parece oportuno, por tanto, posibilitar el desarrollo de una cierta estructura de gestión en las organizaciones 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 (tanto en el caso de las organizaciones del Tercer Sector como en el de las empresas y en el de las propias administraciones públicas).

Algunas alternativas para desarrollar las estructuras de gestión serían que organizaciones con características similares y cierta proximidad en cuanto a su situación, características, estilo o ubicación, compartan personas que realicen tareas de gerencia o que las organizaciones de segundo nivel presten este tipo de servicios a las entidades miembro.

Por otro lado, parece necesario ofrecer asesoría, apoyo técnico, formación o 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.

Otras acciones que parece necesario impulsar para reforzar las capacidades de los órganos de gobierno y de los equipos de gestión de las organizaciones tienen que ver con la capacitación de líderes y personas con responsabilidades de dirección y gestión.

Este objetivo puede tratar de cubrirse mediante:

- programas de formación dirigidos tanto a personas que ya forman parte de los órganos de gobierno y de los equipos de gestión de las entidades como a aquellas que las propias organizaciones desean capacitar para su incorporación futura;
- la elaboración y difusión de materiales de apoyo para el desempeño de su labor por parte de los miembros de los órganos de gobierno de las diferentes figuras jurídicas (junta directiva, junta de patronato, consejo rector) y la formalización de procedimientos y documentos de trabajo (convocatorias, actas...).

Respecto a los órganos de gobierno de las entidades parece necesario promover el ejercicio de un liderazgo participativo en las organizaciones y favorecer la incorporación a sus órganos de gobierno de distintos perfiles: personas ajenas a la actividad diaria de la entidad pero afines a su misión, personas voluntarias, personas profesionales, etc.

Asimismo es necesario realizar una reflexión sobre las causas de las dificultades de rotación (relevo) en los órganos de gobierno que se detectan particularmente en las organizaciones pequeñas de personas afectadas. Y promover el ajuste de los órganos de gobierno (de su composición, funcionamiento, instrumentos de comunicación...) a las necesidades de las entidades y a las posibilidades reales de las personas que los integran.

Finalmente, un aspecto clave es posibilitar la redefinición del papel de los órganos de gobierno, ajustándolo a la evolución de las organizaciones y al grado de profesionalización de su gestión.

En este sentido puede ser necesario acompañar, en algunos casos, a las entidades que profesionalizan su gestión en la clarificación de las funciones propias del equipo de gestión y de los órganos de dirección, evitando posibles solapamientos y conflictos.

Impulso de la comunicación, interna y con el entorno

El uso de las TIC puede contribuir a la mejora de la gestión de las organizaciones, a impulsar su comunicación interna y a reforzar su conexión con el entorno.

Sin embargo, existe un acceso desigual a las TIC que puede contribuir a acrecentar las diferencias entre unas organizaciones y otras. A modo de ejemplo, cabe señalar que una parte importante de organizaciones pequeñas no utiliza el email y que, en general, la utilización de la web institucional como recurso de comunicación es muy reducida.

Además de considerar las limitaciones económicas con las que se encuentran las organizaciones para el acceso a las TIC – gastos derivados de la adquisición de un ordenador, conexión a Internet, creación de una web institucional, etc -, sería interesante ahondar en otras barreras que pueden estar frenando su uso tales como un conocimiento insuficiente de las posibilidades y ventajas derivadas del mismo o un déficit formativo.

En este sentido, cabría desarrollar aplicaciones específicas y programas de capacitación dirigidos a distintos tipos de organizaciones así como, por ejemplo, programas formativos de carácter intergeneracional, promoviendo que personas jóvenes puedan formar a personas mayores que colaboran con las organizaciones como voluntarias, directivas, colaboradoras...

Por otro lado, se detecta una escasa consideración estratégica de la comunicación externa, en general. Aunque el tipo de iniciativas llevadas a cabo guarda una estrecha relación con la disponibilidad de recursos de cada organización y el abanico es amplio -folletos informativos, cuñas de radio, conferencias...-, es común que se realicen 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 actividades que se realizan se orientan, sobre todo, a dar a conocer la entidad y sensibilizar a la población y, en mucha menor medida, a la captación de recursos económicos que constituye, sin embargo, una de las principales preocupaciones de las entidades.

Las organizaciones consideran complicado alcanzar los objetivos que suelen plantearse mediante las iniciativas de comunicación que llevan a cabo y buena parte de ellas cree que muchas de las iniciativas que han puesto en marcha no han funcionado. Por otro lado, algunas entidades perciben las iniciativas de comunicación y cualquier actividad desvinculada de la intervención directa como secundaria o, en todo caso, como una inversión excesiva.

Sin embargo, la comunicación externa guarda relación con funciones fundamentales de las organizaciones - promoción de la participación y la solidaridad, sensibilización, promoción de derechos...- y puede permitirles implicar a nuevas personas en su proyecto y captar los recursos necesarios para su actividad.

En este sentido, parecería oportuno integrar las acciones de comunicación de las entidades con las funciones de sensibilización, promoción de derechos y captación de personas y recursos, así

como destinar recursos económicos y humanos al despliegue de su estrategia de comunicación. Por otro lado, además de la pérdida de posibles beneficios para las organizaciones que aún no han incorporado la comunicación a sus estrategias, una escasa atención a los procesos de comunicación en una sociedad relacional puede debilitar al Tercer Sector en su conjunto.

Hoy por hoy, las organizaciones del Tercer Sector reciben del entorno más información de la que emiten. Sin embargo, emitir información con transparencia es útil, entre otras cuestiones, para justificar los recursos utilizados, públicos y privados, consolidar las relaciones con financiadores actuales, impulsar nuevos acuerdos y mantener la confianza de la sociedad, los y las donantes, los y las socias, etc.

Buena parte de las organizaciones elaboran memorias de actividad, pero no es tan frecuente que las entidades den a conocer sus cuentas y resultados o que realicen auditorías. En este sentido, cabría:

- impulsar la realización de auditorías en las organizaciones;
- requerir y facilitar la evaluación, control y seguimiento in situ de las actividades y servicios gestionados por la iniciativa privada, social y lucrativa, particularmente por lo que respecta a la gestión de servicios de responsabilidad pública;
- promover la implantación de herramientas y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones - que vayan más allá de la mera realización de memorias - como un mecanismo para generar confianza en la sociedad, comunicar su misión y motivar posibles colaboraciones.

Las memorias suelen realizarse para justificar la actividad de la organización ante terceros (financiadores externos que lo reclaman) y, a pesar de que se invierte bastante tiempo en su elaboración, no se aprovechan para realizar un verdadero ejercicio de reflexión interna y por consiguiente, no cumplen con la función de servir de vehículo para la evaluación y la mejora.

En este sentido, algunas organizaciones no parecen visualizar la importancia de los espacios de reflexión interna y del contraste con sus 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.

En relación con la comunicación externa, parece necesario impulsar algunas estrategias e incluso soportes de comunicación desde la colaboración entre organizaciones, o desde las redes y organizaciones de segundo o tercer nivel.

En relación con la comunicación interna, sería preciso desarrollar los sistemas e instrumentos de comunicación y concretamente impulsar la información a las y los socios, donantes, personas usuarias y sus familias a través de las TIC y mediante formatos innovadores que posibiliten el establecimiento de un cierto diálogo e interacción con la organización.

En este sentido, parece oportuno impulsar mecanismos e instrumentos que posibiliten la comunicación (intercambio de información) bidireccional con los diferentes grupos de interés de la

organización (personas socias, donantes, financiadores, personas usuarias y sus familias, voluntariado...) en torno a cuestiones como la misión de la organización, su actividad, las nuevas necesidades a las que dar respuesta o la identificación de oportunidades en el entorno.

En las organizaciones muy pequeñas la comunicación interna resulta sencilla y fluida. Sin embargo, la progresiva complejización de las estructuras de las organizaciones y los cambios en la participación de personas socias y voluntarias requieren realizar mayores esfuerzos para integrar a las personas en la vida interna de la organización y socializar los valores.

La incorporación de personas con diversas motivaciones, que a menudo no tienen un profundo conocimiento sobre la entidad y cuya rotación es alta requiere prestar especial atención a la transmisión de la cultura organizativa.

DAFO / ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

Fortalezas

- Se va produciendo una cierta formalización, progresiva, de las prácticas de gestión de las organizaciones del Tercer Sector a partir de la sistematización de su experiencia y de la incorporación de modelos y herramientas de gestión de otros sectores (empresas, administraciones públicas).
- Las organizaciones no lucrativas conceden importancia a la reflexión, la programación y la evaluación y consideran importante su formalización.

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.
- Existe 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.
- Existen ciertos prejuicios en relación con el ámbito empresarial y los modelos de gestión relacionados con él.
- Las organizaciones pequeñas se encuentran con dificultades para garantizar la gestión mínima necesaria para 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 la información y la comunicación (TIC).
- 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 y la escasa atención que prestan a los procesos de comunicación en una sociedad relacional puede debilitar a las organizaciones y al Tercer Sector en su conjunto.
- No existe una cultura de rendición de cuentas a todos los grupos de interés.
- Las organizaciones no siempre visualizan 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.
- Existen 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 su misión, siempre que sean capaces de integrar esta función dentro de su cultura y articularla adecuadamente con otras funciones sociales que realizan y con su vida interna.
- Las TIC 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 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

- La falta de correlación entre los requerimientos 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 socialización de su cultura y valores.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

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 mediante 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 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, parece necesario:
 - a) realizar un esfuerzo desde las organizaciones para adoptar sistemas que permitan la comparación con otros agentes, particularmente por lo que respecta a las empresas y la prestación de servicios de responsabilidad pública.
 - b) colaborar con Euskalit, el ICONG y otras iniciativas e instituciones, en el desarrollo de sistemas, herramientas e indicadores adaptados a las características del Tercer Sector.
 - c) disponer de ayudas y apoyo técnico para incorporar modelos, sistemas y herramientas de gestión de la calidad, utilizando los sistemas de apoyo existentes – con los que el propio sector debería comprometerse – y adaptándolos al sector en lo necesario.
4. Identificar rasgos comunes al conjunto del sector respecto a la cultura de las entidades 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 espacios e instrumentos en las organizaciones 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 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.
9. 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.
10. Impulsar la capacitación de líderes y personas con responsabilidades de dirección y gestión, mediante programas de formación, coaching... o mediante la elaboración y difusión de materiales de apoyo.
11. 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.
12. Poner en marcha medidas (apoyo económico, formación...) que faciliten el acceso de las organizaciones a las TIC.
13. Tomar en consideración el valor estratégico de la comunicación y desplegar estrategias de comunicación, desde las organizaciones de primer, segundo y tercer nivel, orientadas a sensibilizar, 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 y generando confianza y oportunidades derivadas del intercambio y la relación con el entorno.
14. Impulsar algunas estrategias y soportes de comunicación desde la colaboración entre organizaciones, o desde las redes y organizaciones de segundo o tercer nivel.

12.6. RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR

ESCENARIO / ESTRUCTURACION DEL SECTOR

(articulación interna y colaboración entre organizaciones)

La heterogeneidad del sector influye sin duda en que el conocimiento mutuo entre organizaciones de todos los niveles sea inferior al deseado. La diversidad de situaciones, necesidades, recursos, realidades, intereses... de las organizaciones ha frenado también, a menudo, la colaboración.

La mayoría de las entidades tienen un tamaño reducido, gestionan recursos escasos y, quizás como consecuencia de la precariedad en que se desenvuelven muchas de ellas, están centradas en garantizar aspectos básicos y desconocen en gran medida lo que otras entidades de su entorno están haciendo.

Todas las organizaciones están de acuerdo en la necesidad de articularse, cooperar y llegar a tener una voz única como sector o en determinados ámbitos, pero les resulta complicado salir del día a día y gestionar la diversidad del sector, cuando se trata de llegar a establecer una posición compartida que defender. Y les resulta mucho más difícil aún articularse en lo operativo para promover proyectos e iniciativas conjuntas, compartir recursos, etc.

Esto sucede en mayor medida si cabe en el caso de las organizaciones pequeñas y medianas, que son quizás quienes más pudieran necesitar cooperar, compartiendo recursos, locales, profesionales.... Su tamaño y la escasez de sus recursos comprometen su capacidad de articularse y, al mismo tiempo, la falta de articulación es uno de los elementos que puede comprometer su sostenibilidad a medio y largo plazo.

De todos modos, aunque no son muchas las organizaciones que establecen vínculos con otras para conseguir objetivos comunes, la cultura de la cooperación y coordinación ha comenzado a calar en algunas de las organizaciones del sector.

Así, existen proyectos en red que propician la transmisión de saber hacer, la coordinación y la optimización de recursos. Y se han desarrollado en los últimos años las redes informales y organizaciones de segundo o tercer nivel: organizaciones y redes que agrupan a otras para promover actuaciones globales y perseguir objetivos compartidos. Además, las posibilidades para el desarrollo de este tipo de organizaciones y redes se han multiplicado gracias a las TIC.

No obstante, las entidades que participan en las redes organizaciones de segundo nivel suelen ser también las más grandes y, con cierta frecuencia, se repiten. Es decir, son las mismas entidades las que participan en más de una red u organización de segundo nivel.

Además, la relación entre redes u organizaciones de segundo nivel es escasa, incluso dentro de un mismo ámbito como el de los servicios sociales entre organizaciones o redes del ámbito de la exclusión, la atención a personas mayores, a personas con discapacidad...

Aunque existen experiencias puntuales de coordinación, las relaciones actuales pueden calificarse como incipientes y suelen estar condicionadas por obstáculos como la heterogeneidad de las organizaciones, las diferentes necesidades y retos de cada ámbito, el escaso conocimiento mutuo o la falta de un liderazgo compartido.

En definitiva, se está avanzando tanto por lo que respecta a la colaboración entre organizaciones de primer como de segundo nivel, pero con velocidades diferentes.

En este sentido, parece necesario: a) impulsar la colaboración, a nivel operativo, entre organizaciones de primer nivel y, particularmente, entre las pequeñas y medianas; b) fortalecer las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, ampliando su base mediante la incorporación de organizaciones de distinto tipo (grandes, pequeñas y medianas); c) e impulsar su interrelación (articulación) tanto en Bizkaia como en la CAPV, el Estado y Europa.

Fragmentación y descoordinación

Son varios los factores que han provocado cierta fragmentación en el sector: el desconocimiento mutuo de las organizaciones; la importancia que se concede al problema, necesidad o causa concreta sobre la que se pretende incidir; o las dificultades derivadas de la convivencia en las entidades y los personalismos que, a veces, se han resuelto con escisiones.

Estos factores, entre otros, han provocado cierta fragmentación y la existencia de entidades que incluso coincidiendo en los fines, se desconocen, no colaboran o incluso, en algunos casos, mantienen posiciones encontradas.

El problema no es la existencia de entidades más o menos pequeñas sino la falta de coordinación y colaboración entre entidades que incluso persiguen fines similares y la consecuente pérdida de energía y sinergias (oportunidades derivadas de la colaboración) para las entidades, la sociedad y, en último término, las personas a las que sirven las entidades.

Sin que las soluciones pasen necesariamente por promover procesos de concentración - que también podrían derivar en la creación de macro organizaciones y monopolios-, parece imprescindible evitar descoordinaciones y solapamientos, profundizando en el conocimiento mutuo y la colaboración entre entidades.

No hacer frente a la dispersión, la descoordinación, la falta de colaboración y las duplicidades, implica una pérdida de eficacia y fuerza para el sector y puede condicionar la percepción social del mismo.

La colaboración parece tener sentido, no sólo pero especialmente entre organizaciones de un mismo ámbito, que trabajan sobre las mismas necesidades y objetivos, con el mismo colectivo y/o en el mismo territorio, con actividades similares... Y particularmente si se trata además de organizaciones pequeñas y con recursos limitados.

En este sentido, se debiera analizar porqué existen distintas redes u organizaciones de segundo nivel para un mismo ámbito y procurar evitar que así sea. Quizás sea legítimo que cada quien

desarrolle sus propias iniciativas o plataformas pero eso, al menos en el caso de las redes u organizaciones de segundo nivel, refuerza la atomización del sector.

Por otro lado, también resulta vital avanzar en el conocimiento mutuo y la colaboración entre organizaciones de distintos ámbitos sobre la base de objetivos comunes.

Por ejemplo, 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.

O entre organizaciones, de distintos ámbitos, en espacios de intersección entre los mismos como el socio-sanitario, el sociocultural, el socio-deportivo....

O entre asociaciones 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.

De hecho, la realidad de las organizaciones se va haciendo cada vez más plural por lo que respecta a sus personas destinatarias: mujeres, mayores, jóvenes, inmigrantes... Y esto va a llevar a organizaciones con objetivos aparentemente distintos a establecer conexiones.

Por otra parte, los contenidos de la colaboración pueden ser muy amplios:

- compartir personas y recursos (personal de gestión, infraestructuras, recursos materiales...);
- abaratar costes realizando compras conjuntamente;
- prestar servicios en colaboración y desarrollar conjuntamente actividades de investigación, sensibilización, promoción de derechos, innovación, comunicación...;
- intercambiar saber hacer relacionado con la intervención e impulsar proyectos compartidos relacionados con la gestión (adaptación de sistemas y herramientas de gestión al Tercer Sector, proyectos en red para sistematizar y compartir la experiencia de gestión...).

Las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel pueden desempeñar un papel clave para impulsar la cooperación entre organizaciones de primer nivel y también las TIC pueden favorecer el intercambio de información y el trabajo en colaboración.

En algunos casos, se podrían generar también alianzas estratégicas o figuras jurídicas compartidas como instrumentos para competir en condiciones de igualdad con las empresas.

Por otra parte, parece oportuno identificar y analizar buenas prácticas de colaboración, generando bancos de prácticas exitosas a nivel operativo, concreto, entre organizaciones de un mismo ámbito o de distintos ámbitos.

Y que las organizaciones aprendan a:

- situarse en un contexto social cada vez más plural y rico, en el que resulta posible esta-

blecer relaciones complejas, incluso de colaboración y competencia al mismo tiempo, con otras organizaciones no lucrativas;

- avanzar también en la colaboración con otros agentes (administraciones públicas, empresas...) y para distintas actividades, jugando diversos roles como organización y vinculándose a redes de distinta naturaleza.

Redes y organizaciones de segundo y tercer nivel

El primer aspecto a señalar respecto a la estructuración del Tercer Sector es la falta de una visión de conjunto sobre el modo en que está estructurado.

En este sentido, para poder realizar un análisis posterior, convendría disponer en primer lugar de una descripción en profundidad de su estructuración: papel de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, procesos de concentración y colaboración entre entidades, organizaciones de un mismo ámbito relacionadas entre sí, relaciones entre organizaciones de distintos ámbitos, oportunidades de colaboración y solapamientos, etc.

Un aspecto fundamental es posibilitar una estructuración adecuada del Tercer Sector y la colaboración o convergencia de redes u organizaciones de segundo nivel, evitando el riesgo de que se generen estructuras que luego hay que alimentar pero que se encuentran desconectadas de las organizaciones de primer nivel o que no colaboran con otras redes u organizaciones de segundo nivel porque no quieren perder su impronta, etc.

Otro aspecto básico en el que parece necesario avanzar es en el incremento de la rapidez de respuesta de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel en el ejercicio de determinadas funciones como la sensibilización y denuncia, la promoción de derechos y la interlocución con otros agentes sociales.

Es necesario superar tanto la lentitud en las respuestas como la falta de articulación de las mismas que, en ocasiones, caracteriza al sector. Convendría, a tal efecto, elaborar principios y criterios así como mecanismos e instrumentos que posibiliten que las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel articulen respuestas ágiles relacionadas con estas funciones para lo cual es necesario también, seguramente, mejorar la articulación de las organizaciones de primer nivel con las organizaciones y redes en las que participan.

Por otro lado, y también a un nivel básico, es necesario promover una reflexión sobre el rol de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel así como realizar un planteamiento sobre su misión y la contribución que pueden realizar al propio sector.

De hecho, aunque las organizaciones de primer nivel valoran la importancia de las redes y organizaciones de segundo nivel, muchas siguen sin percibir las como imprescindibles y existe cierta reticencia hacia ellas por cuanto no se visualizan todos los aspectos en los que pudieran resultar útiles y se relacionan, en ocasiones, con excesiva burocracia, incremento del gasto para las entidades de primer nivel, etc.

Se debe tener en cuenta que algunas entidades pertenecen a varias redes u organizaciones de segundo nivel. Y esto, que puede resultar enriquecedor, puede también obedecer a una mala articulación del sector que, nuevamente, puede resolverse mediante la convergencia o colaboración para evitar la dispersión de esfuerzos y una excesiva exigencia a las entidades de primer nivel si quieren participar activamente en varias iniciativas.

Por otro lado, parece necesario reforzar la interacción de las redes y organizaciones de segundo o tercer nivel con las organizaciones que las integran, comenzando por conocer cómo éstas perciben a las redes y evaluar su satisfacción así como analizar cuál es su grado de participación en las mismas y qué demandan de ellas.

Además, cabría avanzar en la definición de marcos de regulación de las relaciones entre las redes u organizaciones de segundo o tercer nivel y las entidades que las conforman, mediante la elaboración de reglamentos de régimen interno o mejorando los procedimientos de coordinación.

También las organizaciones de primer nivel deben realizar, en algunos casos, un esfuerzo por mejorar su articulación con las de segundo nivel y participar más activamente en ellas, reforzando la consciencia de la necesidad de cooperar que tiene cada organización y el sector en su conjunto.

El trabajo de las organizaciones de segundo nivel tiene sentido a partir de la realidad de las de primer nivel, con la que deben conectar. Por otro lado, las motivaciones de las organizaciones de primer nivel para participar no deben centrarse sólo en sus propios intereses a corto plazo. Es necesario también que apuesten y participen activamente buscando resultados a medio o largo plazo y de interés para el conjunto de organizaciones representadas.

Para participar activamente parece conveniente que las entidades, independientemente de su tamaño, integren en su trabajo ordinario el trabajo en red y reserven algunos espacios y tiempos para ello.

En definitiva, se trata de promover un clima de participación, transparencia y confianza. Que las entidades entiendan y compartan la misión de las redes u organizaciones en las que participan y que éstas garanticen la necesaria democracia interna y su representatividad y legitimidad, articulándose adecuadamente con sus miembros y posibilitando su participación activa.

Por otro lado, es preciso fortalecer las redes y organizaciones de segundo o tercer nivel existentes, considerando además que su situación varía según los ámbitos de actuación.

En algunos ámbitos, como el de cooperación internacional al desarrollo, se ha alcanzado una mayor madurez en el trabajo en red que hoy constituye una práctica esencial para la actividad de las organizaciones. En otros ámbitos, la falta de relevo generacional o la juventud y escasa estructura de las organizaciones, constituyen obstáculos para garantizar siquiera la participación de las entidades en redes u organizaciones de segundo o tercer nivel.

Convendría impulsar, por tanto, redes u organizaciones de segundo nivel en aquellos ámbitos en los que se han desarrollado menos: cívico, salud, medio ambiente, empleo y cultura.

Finalmente, al igual que en el caso de las organizaciones de primer nivel, es preciso:

- impulsar y avanzar, progresivamente, en el conocimiento mutuo de las redes y organizaciones creando un foro permanente de coordinación o celebrando jornadas de trabajo para identificar objetivos comunes y oportunidades de colaboración;
- posibilitar la realización de acciones conjuntas y la configuración de marcos (espacios, instrumentos...) que posibiliten la colaboración estable entre organizaciones de segundo o tercer nivel para optimizar esfuerzos.

Así, para avanzar en la estructuración del sector parece necesario incrementar la cantidad y la calidad de las interacciones entre organizaciones y redes, posibilitando también el encuentro y la colaboración entre entidades y redes de diferentes ámbitos (acción social, cooperación al desarrollo, cultura...) o entre las que trabajan dentro de un mismo ámbito (acción social, por ejemplo) o para un mismo colectivo (organizaciones que trabajan para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad, por ejemplo).

También es necesario posibilitar que las redes y organizaciones se estructuren en el territorio - tanto en el marco local, como en el de cada territorio histórico y en el de la comunidad autónoma - de manera que puedan desplegar de manera adecuada algunas de las tareas fundamentales que les son propias como la interlocución con otros agentes sociales.

Asimismo, cabría articular relaciones con organizaciones y redes representativas del Tercer Sector en otras comunidades autónomas y establecer estrategias conjuntas a nivel estatal y europeo, promoviendo una línea de comunicación y colaboración permanente sobre temas compartidos de carácter estratégico de carácter general o por ámbitos de actuación.

Respecto a los contenidos de la colaboración entre redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, un ámbito claro de colaboración sería el de la sensibilización de la opinión pública y otro el de la promoción del Tercer Sector de la que deben ser agentes y protagonistas principales las propias organizaciones y redes del sector.

Se podría comenzar a avanzar en el trabajo compartido a partir de proyectos piloto no demasiado ambiciosos. Podría servir de ayuda también contar con algún objetivo común que pueda aglutinar y contribuir así a estructurar a todo el sector como la búsqueda de su sostenibilidad o el reconocimiento de su contribución social.

A medio-largo plazo, sin embargo, convendría avanzar también en otros aspectos de mayor calado como:

- la creación y convergencia progresiva de diferentes “patronales” y convenios de un mismo ámbito de actuación;
- la elaboración de un discurso del sector más unificado, de mayor calidad, con mayor respaldo y, por tanto, con mayor incidencia social (“es preferible un documento con 25 logos que 25 documentos”);
- 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 concertación social.

DAFO/ ESTRUCTURACION DEL SECTOR ***(articulación interna y colaboración entre organizaciones)***

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 y tercer nivel.
- Se van creando redes o entidades de segundo y tercer nivel en diferentes ámbitos y en algunos ámbitos como el de la cooperación al desarrollo se ha alcanzado ya cierta madurez en el trabajo en red.
- Existen experiencias puntuales de trabajo coordinado entre redes u organizaciones de segundo y tercer 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 de primer nivel como entre las redes y organizaciones de segundo y tercer 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 (de un mapa de relaciones) 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 y tercer 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 o tercer 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 para algunas 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 constituyen 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 y tercer 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 / ESTRUCTURACION DEL SECTOR **(articulación interna y colaboración entre organizaciones)**

1. Disponer de una descripción en profundidad de la estructuración del Tercer Sector: papel de las redes y organizaciones de segundo y tercer 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. Activar un banco de prácticas exitosas de colaboración, a nivel operativo, entre organizaciones de un mismo ámbito o de distintos ámbitos.

3. 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.
4. 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 de la exclusión y la vulnerabilidad social con factores como la edad, el sexo, el origen y el nivel de autonomía de las personas;
 - en relación a los espacios de intersección entre sistemas (socio sanitario, socioeducativo, sociodeportivo, sociocultural...).
5. Ampliar y diversificar los contenidos de la colaboración entre las organizaciones a nivel operativo: compartir personas y recursos; realizar compras a escala; prestar servicios y desarrollar actividades de investigación, sensibilización... conjuntamente; intercambiar saber hacer relacionado con la intervención e impulsar proyectos compartidos relacionados con la mejora de la gestión, etc.
6. Realizar una reflexión sobre el rol de las redes y organizaciones de segundo y tercer 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 y tercer 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;
 - 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;
 - y la ampliación de su base social, impulsando la incorporación de nuevas organizaciones con especial atención a las pequeñas y medianas.
7. Favorecer el intercambio de información y el trabajo en colaboración entre organizaciones de primer, segundo y tercer nivel, aprovechando las oportunidades que brindan las TIC.

8. Respecto a los contenidos de la colaboración, la colaboración entre organizaciones y redes de segundo o tercer 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, convendría avanzar en 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.

ESCENARIO / RECONOCIMIENTO DEL TERCER SECTOR COMO AGENTE SOCIAL / RELACIONES E INTERLOCUCIÓN CON OTROS AGENTES

En los últimos años, en paralelo a los procesos de profesionalización y articulación progresiva del sector mediante la configuración de redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, las organizaciones 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.

Este constituye un hecho muy positivo, en la medida en que existe, sin duda, una relación entre el reconocimiento del tercer sector como agente social y el incremento de la relación e interlocución de las organizaciones y redes del tercer sector con otros agentes.

Sin embargo, una vez más, la realidad del sector es muy diversa en relación al desarrollo de este tipo de estrategias que caracterizan, principalmente, la actuación de las organizaciones más grandes y de las redes u organizaciones de segundo y tercer nivel.

Sea como sea, es necesario que todas las organizaciones avancen en el desarrollo de estrategias de interlocución y colaboración con otros agentes, así como progresar en la estructuración del Tercer Sector de modo que resulte posible impulsar actuaciones en colaboración orientadas a promover su visibilidad y su reconocimiento como agente social.

Parece necesario, igualmente, reforzar la relación con las administraciones públicas y para ello:

- diferenciar planos en la relación (prestación de servicios de responsabilidad pública / promoción de otras actividades de interés general / colaboración en la identificación de nuevas necesidades, diseño de proyectos piloto, evaluación de la acción de cada agente...) y clarificar el rol a desempeñar en cada plano;
- dotar a la relación de estabilidad y estructuración más allá de qué personas estén en cada momento desempeñando una determinada responsabilidad política o en las organizaciones del tercer sector;
- impulsar la relación con aquellos departamentos o niveles de las administraciones públicas con los que no existe relación o está menos desarrollada;

Articulación del sector e interlocución con otros agentes

Las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel dicen cumplir sus objetivos de representación, coordinación y fortalecimiento de las entidades miembro, con mayor facilidad que los orientados a la consecución de cambios sociales, en las políticas, la legislación, etc.

Avanzar en la articulación del sector –cuestión que acabamos de abordar- constituye, probablemente, una condición de posibilidad para el desarrollo de estrategias de comunicación e interlocución, de carácter global, que permitan incidir en la consecución de cambios sociales, normativos... Además, una mayor articulación del Tercer Sector contribuiría a hacer más visible su contribu-

ción social y permitiría avanzar en su reconocimiento social como agente, incrementando su potencial de comunicación y evitando la dispersión de los mensajes que las organizaciones lanzan a la sociedad.

Relación con las administraciones públicas

Por lo que respecta a la relación con las administraciones públicas, en general existe una buena relación y se han producido avances en relación a la participación de las organizaciones en órganos consultivos y de participación, de carácter sectorial.

Además, aunque con diferencias, son bastantes los departamentos de las administraciones públicas que apoyan la realización de actividades de interés general por parte de las organizaciones no lucrativas y, en algunos casos, puede afirmarse que existe una verdadera apuesta por la promoción del Tercer Sector.

Sin embargo, las organizaciones consideran también que las administraciones públicas, en general, se encuentran algo alejadas de la realidad del sector y que existen ciertas barreras de comunicación.

Las relaciones actuales entre las administraciones públicas y las organizaciones se consideran insuficientes y caracterizadas por la fluctuación. Es decir, que su intensidad y su alcance es variable dependiendo de quiénes sean las personas concretas que ocupan los puestos de responsabilidad política, y a veces técnica, en las administraciones públicas.

Se percibe la carencia de un marco que dote de estabilidad a la relación (no sólo pero también respecto a la prestación de servicios de responsabilidad pública), una deficiente escucha mutua, cierta imprecisión en la definición del rol de cada una de las partes, falta de agilidad...

No siempre se consulta a las entidades a la hora de definir las políticas que les afectan o en cuyo despliegue colaboran y buena parte de ellas no participan en consejos, planes o iniciativas de participación promovidas por las administraciones públicas (este último aspecto guarda relación también con la articulación del sector).

Por otro lado, la relación de las organizaciones con las administraciones públicas está vinculada principalmente con la financiación y la cesión de locales.

Además, existen diferencias significativas en el grado de apoyo y apuesta por el Tercer Sector que realizan las administraciones públicas – e incluso determinados departamentos dentro de una misma administración- y se carece de un marco normativo que reconozca al Tercer Sector como agente social y defina una estrategia global de promoción del mismo.

A este respecto, pudiera ser de interés elaborar un mapa de las relaciones entre las diferentes administraciones públicas y departamentos y las organizaciones, de primer, segundo y tercer nivel, especificando en qué casos existe relación y cuál es su contenido: prestación de servicios, promoción de otras actividades de interés general, colaboración en la identificación de nuevas necesidades y en la orientación y evaluación de la acción de cada agente (administraciones públicas - tercer sector), etc.

En este sentido, parece necesario posibilitar y enriquecer los cauces formales de relación de las administraciones públicas con las organizaciones en los distintos ámbitos en los que desarrollan su actividad, mediante procedimientos de consulta y participación, utilizando las TIC u otros instrumentos de manera que se establezca un diálogo amplio, en el que participe un número suficiente de entidades, evitando así tendencias corporatistas (participación de las organizaciones de mayor tamaño en función de los intereses que como organizaciones precisan defender).

También parece necesario formalizar la relación en base a criterios, de manera que su establecimiento no dependa de la buena voluntad de las partes y de las personas que ocupen los puestos en cada momento.

Es muy importante, además, diferenciar los términos en los que ha de establecerse la relación en función de su contenido: prestación de servicios, fomento de actividades de interés general ajenas a la responsabilidad pública, colaboración en la acción propia del otro agente, etcétera.

Una actuación concreta, orientada a avanzar en la formalización de la participación de las organizaciones del Tercer Sector en las políticas sería promover su participación - con especial atención a las de segundo y tercer nivel - en los consejos y comisiones que se establezcan en el Parlamento Vasco, las Juntas Generales, el Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales y los Ayuntamientos, en función del ámbito territorial de cada organización y cuando en éstas se aborden cuestiones relacionadas con su actividad.

Finalmente, algunas cuestiones concretas en las que parece oportuno incidir son la promoción de un mayor ajuste entre el nivel de la administración pública que se relaciona con cada organización (de primer, segundo o tercer nivel) y el ámbito territorial o de actividad de éstas, así como el impulso de acciones de información y formación sobre el Tercer Sector dirigidas a las y los técnicos de las administraciones públicas, para facilitar la relación con las organizaciones desde el conocimiento de su realidad y sus características específicas.

Relación con otros agentes

En términos generales, se perciben barreras para la relación con otros agentes: sindicatos, partidos políticos, empresas...

Barreras que guardan relación con aspectos como la existencia de lenguajes y culturas distintos, la falta de recursos de las organizaciones que conlleva habitualmente que establezcan relaciones en términos de dependencia económica o la debilidad del Tercer Sector en términos de influencia (relaciones desiguales).

O, también, con el desconocimiento o falta de reconocimiento de la contribución social del sector y la existencia de prejuicios respecto a algunas características del sector en su conjunto o de parte de él: papel del voluntariado, condiciones laborales, déficit de participación en las fundaciones, falta de eficacia y eficiencia, falta de transparencia...

Además, la colaboración con otros agentes está escasamente desarrollada. Así, por ejemplo, es preciso impulsar experiencias de colaboración entre empresas y organizaciones que vayan más allá de que la empresa financie la actividad de la organización no lucrativa para asociarla a su imagen y superar los prejuicios existentes en ambas partes en relación a la colaboración.

En este sentido, es posible y conveniente poner en marcha proyectos en colaboración con empresas y otros agentes que no impliquen necesariamente una transferencia económica, sino la transferencia de saber hacer u otro tipo de recursos.

Y puede resultar también de interés promover conjuntamente desde las organizaciones de segundo y tercer nivel del Tercer Sector y las asociaciones empresariales, con el apoyo de las administraciones públicas, la colaboración de las empresas con las ONL en un horizonte de desarrollo de la responsabilidad social, generando un marco favorable desde las administraciones públicas para la captación de donativos y legados, la realización de proyectos en colaboración entre las empresas y las organizaciones no lucrativas o el impulso del voluntariado corporativo.

Un aspecto importante por lo que respecta a la relación con otros agentes sociales es impulsar el diálogo con los partidos políticos, las organizaciones empresariales y, de manera particular, con 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.

Parece necesario también realizar un análisis de las relaciones que establecen las organizaciones del Tercer Sector con otros agentes, para identificarlas, difundirlas y potenciarlas. Y también para reflexionar, a partir de ellas, sobre los cambios que afronta el sector y enriquecer la comprensión que las organizaciones y redes tienen de los cambios en la realidad y de las oportunidades de colaboración que ésta brinda.

Finalmente, puede resultar de interés identificar y analizar buenas prácticas de relación entre el Tercer Sector y otros agentes sociales:

- proyectos en colaboración entre empresas y ONL;
- análisis de itinerarios de personas del Tercer Sector que pasan a la esfera del mercado o a la esfera de la administración pública y a la inversa, identificando las aportaciones que se derivan de estos itinerarios;
- participación del Tercer Sector en procesos legislativos;
- polos de innovación de carácter comarcal introduciendo elementos de responsabilidad social y colaboración entre agentes;
- mecanismos de relación formal entre organizaciones empresariales, organizaciones sindicales y organizaciones del Tercer Sector;
- participación de las organizaciones del Tercer Sector en comités de ética de entidades financieras u otros agentes,
- etc.

Desarrollo de estrategias de comunicación que permitan visibilizar la contribución social del Tercer Sector

En primer lugar, parece necesario llevar a cabo una acción concertada de comunicación, por parte de un número suficiente de organizaciones y redes, que posibilite la visibilización del Tercer Sector y de su contribución social en general y por ámbitos.

Además, es necesario avanzar en el reconocimiento del Tercer Sector como agente social, realizando campañas de comunicación general sobre sus señas de identidad compartidas y su contribución social dirigidas a distintos públicos: sociedad en general, personas que se relacionan y colaboran, de una u otra manera, con las organizaciones, agentes sociales, etc.

Un pequeño paso en esta dirección puede ser identificar alguna acción de comunicación relevante de carácter periódico que pueda ser compartida por varias organizaciones. Convendría, en este sentido, impulsar acciones de comunicación a través de organizaciones de segundo y tercer nivel para obtener un mayor alcance y abaratar costes.

Nuevamente el uso de las TIC puede resultar de ayuda como instrumento de comunicación con el conjunto de la sociedad, adaptando a tal efecto el diseño de las herramientas de comunicación (web 2.0...).

También puede resultar de interés realizar acciones de sensibilización e información dirigidas a medios de comunicación social para incidir en su visión del Tercer Sector y posibilitar una línea de trabajo en esta materia, estableciendo acuerdos de colaboración con los medios y elaborando manuales con pautas para abordar la información relativa a los ámbitos de actividad y los colectivos destinatarios de las organizaciones.

Otro aspecto concreto en el que parece necesario avanzar a corto plazo es en el desarrollo de cierta capacidad de reacción colectiva cuando se producen situaciones que pueden comprometer la imagen del sector en su conjunto, garantizando que pueden realizarse procesos rápidos de reflexión y posicionamiento compartido así como mecanismos que permitan trasladar a los medios ese posicionamiento o mensaje común.

En líneas generales, desde las organizaciones se actúa de manera reactiva, sin que exista una estrategia de comunicación ni previsión en este sentido: objetivos de comunicación, mensajes, responsables de la relación con medios... Y esto sucede también en no pocas organizaciones de segundo y tercer nivel.

A medio – largo plazo, cabría impulsar desde la colaboración entre las redes u organizaciones de segundo nivel instrumentos propios de comunicación (agencias de noticias u otros instrumentos similares), reconocidos tanto por las entidades como por los medios de comunicación social, que incidan en el conocimiento social del Tercer Sector y tengan cierta capacidad para desarrollar una estrategia común de comunicación y hacer llegar a la sociedad en su conjunto y a otros agentes sociales mensajes clave propios.

También a medio o largo plazo, siempre que existan las condiciones necesarias para ello, se podría avanzar en el establecimiento de criterios de comunicación e imagen comunes que identifiquen el Tercer Sector o en la elaboración de un plan de comunicación que impulse la visualización de su contribución social, sus valores y su magnitud.

Una actuación concreta y muy necesaria a efectos de determinar la magnitud de la contribución del sector es establecer criterios y diseñar mecanismos (sistemas de información) que permitan dimensionar la actividad económica del Tercer Sector de manera general y por ámbitos.

Particularmente, es necesario conocer y difundir su contribución al PIB y al empleo: volumen económico gestionado, aportación al PIB, empleo generado (directo e indirecto), recursos propios y de terceros, etc.

En cualquier caso, como ya se ha señalado, cabría solicitar también la desagregación de la información relativa a las organizaciones del Tercer Sector en las diferentes encuestas y estudios de carácter periódico que realizan las administraciones públicas sobre empleo, crecimiento económico... y difundir los datos y estudios de carácter sectorial que ya existen en relación a determinados ámbitos.

Otra estrategia que cabría seguir – por una organización en particular o por varias – es desarrollar estrategias de comunicación compartidas con las entidades (obras sociales, empresas...) que financian o colaboran en el desarrollo de la actividad de las organizaciones ajena a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Estas acciones de comunicación deberían permitir proyectar la actividad y contribución social de las organizaciones y de las entidades colaboradoras, al tiempo que sensibilizar a la sociedad e impulsar el compromiso de la ciudadanía.

Sería necesario, en todo caso, encontrar un esquema que permita articular adecuadamente el conjunto de objetivos de comunicación y los intereses de cada una de las partes.

Reconocimiento del Tercer Sector como agente social y promoción del Tercer Sector

Aunque las organizaciones han podido ver cómo el reconocimiento a su labor ha ido llegando en los últimos años de la mano de las administraciones públicas y ha tenido su reflejo en normativas, planes, programas de apoyo..., hoy sigue existiendo un déficit de visibilización de su contribución social.

Por otro lado, las malas prácticas de algunas organizaciones provocan un grave daño en la percepción social y la imagen pública del conjunto de organizaciones de un determinado ámbito o del Tercer Sector en su conjunto, por lo que parece necesario establecer códigos de conducta, con carácter preventivo, y estrategias de comunicación que permitan reducir el daño causado a terceros por estas malas prácticas cuando se producen.

Las entidades necesitan que se reconozca el valor añadido que pueden aportar en términos de arraigo comunitario, compromiso con un colectivo y/o un territorio, permanencia, cercanía a la realidad, capital social, incorporación de valores que trascienden el interés

particular y el logro meramente económico o promoción y articulación de la solidaridad y de la ciudadanía activa.

Su relevancia cuantitativa y cualitativa hace merecedor al sector de un papel en el escenario social que actualmente no está ocupando, entre otros factores, por no haber conseguido presentarse socialmente con una estrategia de comunicación unitaria y centrada en la visibilización de su aportación colectiva y diversa respecto a la de otros agentes.

Será crucial que las organizaciones busquen crear redes y alianzas con otros agentes para impulsar el reconocimiento del Tercer Sector como agente social. Y también que colaboren entre sí - reforzando el compromiso colectivo, cediendo ciertas cotas de poder y protagonismo - y superen el actual déficit de articulación del sector que afecta a su capacidad de interlocución.

El reconocimiento del Tercer Sector como agente social incrementará a su vez el sentido de pertenencia de las organizaciones y permitirá avanzar en la propia articulación del sector, aumentando su capacidad para participar activamente en la definición del modelo social.

Para avanzar en el reconocimiento del Tercer Sector como agente cabría identificar y analizar los marcos legislativos, las iniciativas y las buenas prácticas que se están produciendo a nivel internacional en materia de reconocimiento y promoción del Tercer Sector. Cabría también analizar el ordenamiento jurídico actual desde la perspectiva del reconocimiento efectivo del Tercer Sector como agente social y su promoción, realizando propuestas para su mejora.

Considerando en cualquier caso al propio Tercer Sector como protagonista fundamental de las acciones orientadas a su promoción, las recomendaciones y propuestas del Libro Blanco sobre el Tercer Sector en Bizkaia podrían concretarse en:

- un Plan estratégico del Tercer Sector, general o por ámbitos, cuyo sujeto sean las propias organizaciones y redes;
- un Plan de promoción o una batería de medidas a impulsar en diversas materias (participación, fiscalidad, colaboración en el desarrollo de actividades de interés general...), por las administraciones públicas y otros agentes comprometidos en la promoción del Tercer Sector.

A tal efecto, y con carácter previo, cabría también realizar un análisis comparado de los planes y medidas de promoción del Tercer Sector que se están adoptando en el Estado (Cataluña...), en Europa y a nivel internacional.

En cualquier caso, es necesario que se mantenga la apuesta del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia en relación al Tercer Sector, recogida en el tercer objetivo general de su plan estratégico para el período 2008-2010, y que se consoliden los programas que el Departamento impulsa en colaboración con BBK Obra Social, así como los programas y ayudas para el fortalecimiento de las organizaciones del Tercer Sector que están promoviendo algunas entidades financieras y concretamente BBK desde su Obra Social.

Y, por otro lado, es necesario continuar avanzando en la implicación de otros Departamentos y administraciones públicas en la promoción del Tercer Sector en su ámbito de actividad así como en la apertura al Tercer Sector de programas de ayudas para la implantación de sistemas de calidad, innovación... que, en ocasiones, se dirigen exclusivamente a empresas o a PYMES.

Concretamente, parece necesario que los departamentos de las distintas administraciones públicas con responsabilidades en el ámbito sanitario y, en su caso, Osakidetza, expliciten como objetivo la promoción del tejido asociativo y refuercen el apoyo a las organizaciones, con especial atención a las pequeñas asociaciones de personas afectadas, que prestan servicios y realizan actividades de ayuda mutua... en el ámbito sanitario o sociosanitario.

A medio-largo plazo, y pensando en actuaciones con una mayor repercusión en el reconocimiento del Tercer Sector como agente cabría:

- 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;
- formalizar la participación del Tercer Sector en órganos en los que están representados los agentes sociales como el Consejo Económico y Social, a través de redes de organizaciones de segundo o tercer nivel que puedan resultar más representativas de los distintos ámbitos (intervención social, cultura, educación...) para lo cual será necesario profundizar en la articulación del sector, entre las organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

DAFO / RECONOCIMIENTO DEL TERCER SECTOR COMO AGENTE SOCIAL / RELACIONES E INTERLOCUCIÓN CON OTROS AGENTES

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 y tercer 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 incrementar la incidencia social del Tercer Sector, así como visibilizar su contribución y avanzar en su reconocimiento como agente.
- Falta una estrategia de comunicación compartida como sector incrementando el potencial de comunicación y evitando la dispersión de los mensajes.
- Es necesario reforzar, formalizar y dar estabilidad a las relaciones de las organizaciones y redes con otros agentes (administraciones públicas, empresas, sindicatos...).
- Existe un déficit de información que permita visibilizar la contribución social del Tercer Sector y su magnitud.
- El impacto en la imagen pública del sector que se deriva de las malas prácticas de algunas organizaciones es muy grande.

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 significativas en materia de promoción y reconocimiento del Tercer Sector a nivel estatal, europeo e internacional.
- Surge la oportunidad de realizar proyectos en colaboración entre las empresas y las ONL en un horizonte de desarrollo de la RSE.

Amenazas

- En líneas generales (con excepciones) existe cierta lejanía de las administraciones públicas a la realidad del sector y relaciones insuficientes, de escaso alcance y caracterizadas por la fluctuación, dependiendo de las personas concretas que ocupan los puestos de responsabilidad política.
- 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 según 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:
 - la debilidad del sector 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.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / RECONOCIMIENTO DEL TERCER SECTOR COMO AGENTE SOCIAL / RELACIONES E INTERLOCUCIÓN CON OTROS AGENTES

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 sus departamentos, y las organizaciones del Tercer Sector de primer, segundo y tercer 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. A medio- largo plazo, cabría impulsar desde la colaboración entre las redes u organizaciones de segundo nivel instrumentos propios de comunicación que incidan en el conocimiento social del Tercer Sector y tengan cierta capacidad para desarrollar una estrategia común de comunicación y hacer llegar a la sociedad en su conjunto y a otros agentes sociales mensajes clave propios.
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. Establecer códigos de conducta para prevenir malas prácticas de las organizaciones que pueden causar un daño a la imagen del sector y definir estrategias de comunicación que permitan reducir el daño causado cuando se producen.
11. 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.

12. 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...
13. Dar pasos para formalizar la participación del Tercer Sector en el Consejo Económico y Social.
14. 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.
15. 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.

13. BIBLIOGRAFÍA

ARARTEKO. Condiciones de trabajo en el Tercer Sector de Intervención Social. Vitoria-Gasteiz: Ararteko, 2008, 228 p. Informe base realizado por Ados Consulting.

BASABE, N. y GONZÁLEZ, J.L. *Desgaste profesional y factores psicosociales en profesionales de ONGDs en la CAPV*. Bilbao: Coordinadora de ONGD de Euskadi, 2007, 53 p. Disponible en CD.

BBK. *Plan Director de BBK 2008-2010*. Bilbao: BBK, 2008, 11 p.

- *Plan Estratégico de la Obra Social de BBK 2008-2010*. Bilbao: BBK, 2008, 5 p.
- *Memoria de sostenibilidad 2006*. Bilbao: BBK, 2007, 12 p.
- *Código de Responsabilidad Social Empresarial*. Bilbao: BBK, 2006, 10 p.
- *Declaración Ambiental*. Bilbao: BBK, 2007, 24 p.

BEHATOKI, S.L. ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS Y DE MERCADO. *Actualización del grado de conocimiento de la situación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las PYMES de Bizkaia, 2006. Programa XERTATU. Departamento de Innovación y Promoción Económica. Diputación Foral de Bizkaia*. Bilbao: Behatoki, 2007, 119 p.

BOLUNTA. *Evolución del asociacionismo en Bizkaia 1996-2005*. Bilbao: Bolunta, 2006, 68 p.

BOLUNTA. *Estudio sobre voluntariado en Bizkaia 2004*. Bilbao: Bolunta, 2004, 193 p.

BRUNET, D. “La participación de las personas jóvenes: claves para la promoción”. *Jornada Reflexión con agentes sociales en el proceso participativo de elaboración del Plan joven-Bilbao Activa*. Bilbao, 3 de noviembre de 2006.

CABRA, M.A. y DE LORENZO, R. “El tercer sector en España. Ámbito, tamaño y perspectivas”. *Revista Española del Tercer Sector*. Octubre-diciembre 2005, nº1, p. 95-134.

CASADO, D. *Organizaciones Voluntarias en España*. Barcelona: Hacer, 1996, 336 p.

CHAVES, R. y MONZÓN J. L. “Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas”. *CIRIEC España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº37, 2001, p. 7-34.

CIDEC. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE PROBLEMAS DE LA ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES. “El tercer sector. Una visión cuantitativa y cualitativa”. *Cuadernos de trabajo*, nº 39. Donostia-San Sebastián: CIDEC, 2004, 148 p.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO. *Legislaciones autonómicas de Obra Social*. Madrid: CECA, 2003, 192 p.

COORDINADORA DE ONGD. *Estudio sobre las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras de ONGD*. Bilbao: Coordinadora de ONGD de Euskadi, 2007, 137 p. Disponible en CD.

CORNAGO, N. "El debate sobre la democracia electrónica como síntoma: hacia un replanteamiento del problema". *Conferencia Internacional sobre La Contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a las instituciones representativas: eDemocracia*. Bilbao, 3 y 4 de abril de 2003.

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y ASUNTOS SOCIALES DEL GOBIERNO VASCO. "Avanzando en los servicios sociales". *Cuadernos de Bienestar Social*, 2005, nº1, 46 p.

DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA. *Plan estratégico Acción Social 2008-2011*. Bilbao: Diputación Foral de Bizkaia, 2008, 66 p.

FANTOVA, F. *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid: CCS, 2001, 312 p.

FEAPS. *Código ético FEAPS*. Madrid: FEAPS, 2006, 46 p.

FUNDACIÓN BANCAJA. *Gestión de las organizaciones sin fin de lucro*. Valencia: Fundación Bancaja, 1999.

FUNDACIÓN EDE. Servicio de Estudios Sociales. *Informe Anual de la situación del Voluntariado en la CAPV 2005*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones de Gobierno Vasco, 2005, 134 p.

FUNDACIÓN ENCUENTRO. *Informe España 2006. Una interpretación de su realidad social*. Madrid: Fundación Encuentro, 2006, 392 p.

FUNDACIÓN ESPLAI. *El tercer sector visto desde dentro: la renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona: Fundación Esplai, 2002, 109 p.

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANÍA. *Pla de Suport al Tercer Sector Social. 2008-2010 (Catalunya)*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Mayo de 2009.

GIMÉNEZ L. (coord.), GOMÀ, R. y SUBIRATS J. "Seminari sobre el Tercer Sector". *Espais de reflexió*, 2001, nº5, 49 p.

GIZARDATZ. *Ejes de futuro en el Tercer Sector. Redes y procesos de coordinación*. Bilbao: Gizardatz, 2007, 30 p.

HERRERA GÓMEZ, M. *El Tercer Sector en los sistemas de bienestar*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1998, 359 p.

HORTON D., BLAWIN B. y WHITE E. *Manual de les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Pleniluni, 1998, 448 p.

IDTP. INSTITUTO DIOCESANO DE TEOLOGÍA Y PASTORAL. *Tercer Sector y Administraciones Públicas. Sinergias para la solidaridad*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2004,

INSTITUTO EUROPEO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA/CENTRO EUROPEO DE LAS REGIONES (IEPACER) y PARLAMENTO VASCO. *Conferencia Internacional sobre “La contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a las instituciones representativas: eDemocracia*. Bilbao, 2003.

MARTÍN PATINO, J.M. et al. *Informe España 2006: Una interpretación de su realidad social*. Madrid: Fundación Encuentro, 2006, 392 p.

MENDOZA, X. “Las asociaciones relacionales: el gran reto del 2000”. *Dossiers Barcelona Associacions*, 2000, nº39.

MORA, P. (coord.). “Entorno de las organizaciones no lucrativas. Marco legal y fiscal”. Apuntes del *Postgrado de dirección y gestión de organizaciones no lucrativas y economía social*. Barcelona: Universidad Ramón Llull y Fundación Pere Tarrés, 2003.

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. *Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007, 46 p.

OCDE. “Implicar a los ciudadanos en la elaboración de políticas: información, consulta y participación pública”. *Nota de políticas públicas*, 2001, nº10, 6p.

PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J.P. *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003, 408 p.

PIÑAR, J.L. “Tercer sector, sector público y fundaciones”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p.15-36.

PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. *Plan estratégico del tercer sector de acción social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2006, 74 p.

RIFKIN, J. *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós, 2008, 400 p.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. (Coord.). *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Fundación FOESSA, 2003, 650 p.

- “Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p. 63-94.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2007, 308 p.

- “El tercer sector español y sus campos de actuación”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p. 135-162.

- (dir.). *El sector no lucrativo de acción social: datos generales y situación en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco, 2004, 194 p.

- (dir.). *El sector no lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBV, 2000, 316 p.

- *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995, 498p.

PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. *Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2006, 74 p.

- *Cómo trabajar mejor juntos (Working better together)*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2003, 202 p.

PUJOL, P. y SUBIRATS, J. “Entidades y administraciones. ¿Pareja de hecho o matrimonio de conveniencia?” *Summa de voluntades*, nº 1, 2002, p. 58-66.

SECOT. *Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de entidades no lucrativas*. Madrid: SECOT, 2007, 28 p.

SUBIRATS, J y GOMÁ, R. (dirs.). *Un paso más hacia la inclusión social. Generación de conocimiento, políticas y prácticas para la inclusión social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2004, 236 p.

SUFRATE, J.I. *Las relaciones laborales en las ONGD de Euskadi*. Bilbao: Coordinadora de ONGD de Euskadi, 2007, 22 p. Disponible en CD.

TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA. *Primer pla estratègic del tercer sector social de Catalunya 2008-2011*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2008, 50 p.

VERNIS A., IGLESIAS M., SANZ B., SOLERNOS M., URGELL J., VIDAL, P. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004, 232 p.

VERNIS A., IGLESIAS M., SANZ B., SANZ A. *Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica, 2004, 288 p.

- “La relación público-privado en la provisión de servicios sociales”. *Dossiers Barcelona Associacions*, nº39.

VIDAL, F. “Una navegación por el tercer sector cristiano en España”. *Iglesia Viva*, enero-marzo 2005, nº 221, 12 p.

VIDAL P. (dir), CASTIÑEIRA, A. (coord.) IGLESIAS M., MIROSA O., VILLA A. *Llibre Blanc del tercer sector cívico social*. Barcelona: Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC) y Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Secretaria General de Benestar i Família, 2003, 344 p.

- “Llibre Blanc del tercer sector cívico social en Catalunya. Documento de síntesis”. *Papers de Investigació OTS*, 2003, nº 1, 28 p.

VV.AA. *Propuestas para la mejora del tercer sector de ámbito social en España. Informe para el Presidente del Gobierno. Conclusiones de los grupos de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1999 (No disponible).

VV.AA. El voluntariado en las organizaciones de la sociedad civil. En: *Seminario Internacional. Voluntariado: definiciones, prácticas, marco jurídico e institucional* (Montevideo, 7 y 8 de junio de 2004).

NORMATIVA ESTATAL

Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. *Boletín Oficial del Estado*, 21 de noviembre de 2007, suplemento del número 279.

Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública. *Boletín Oficial del Estado*, 13 de enero de 2004, nº 11, p. 1067.

Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 23 de diciembre de 2003, nº 306, p. 45665.

España. Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, Reguladora del Derecho de Asociación. *Boletín Oficial del Estado*, 26 de marzo de 2002, nº 73, p.11981.

España. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de diciembre de 2002, nº 307. p.45229.

España. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 2002, nº 310, p.45504.

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de julio de 1999, nº 170, p. 27027.

Ley orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código penal. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de noviembre de 1995, núm. 281, p. 33987.

Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo, por el que se establecen las Normas de ordenación de la Cruz Roja Española. *Boletín Oficial del Estado*, 5 de marzo de 1996, nº 56, p.8638.

Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de noviembre de 1994, nº 282, p.36146.

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1992, nº 312, p. 44247.

Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, que aprueba el Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido y modifica el Real Decreto 1041/1990, de 27 de julio, sobre declaraciones censales. *Boletín Oficial del Estado*, 31 de diciembre de 1992, nº 314, p. 44744.

Real Decreto 358/1991, de 15 de marzo, de reordenación de la ONCE. *Boletín Oficial del Estado*, 21 de marzo de 1991, nº 69, p. 8963.

Real Decreto 397/1988, de 22 de abril, por el que se regula la inscripción registral de Asociaciones Juveniles. *Boletín Oficial del Estado*, 28 de abril de 1988, nº 102.

Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, que regula los Centros Especiales de Empleo de minusválidos. *Boletín Oficial del Estado*, 9 de diciembre de 1985, nº 294, p. 38811.

Real Decreto 589/1984, de 8 de febrero, sobre Fundaciones Religiosas de la Iglesia Católica. *Boletín Oficial del Estado*, 28 de marzo de 1984, nº 75.

Orden Ministerial de 11 de mayo de 1984 sobre publicidad del Registro de Entidades Religiosas. *Boletín Oficial de Estado*, 25 de mayo de 1984.

Real Decreto 142/1981, de 9 de enero, sobre Organización y Funcionamiento del Registro de Entidades Religiosas. *Boletín Oficial del Estado*, 31 de enero de 1981, nº 27.

NORMATIVA CAPV

País Vasco. Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco*, 12 de julio de 2007, nº134, p.16502.

Ley 8/2006, de 1 de diciembre, de segunda modificación de la Ley de Cooperativas de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco*, 15 de diciembre de 2006, nº 238, p. 24809.

Ley 1/2000, de 29 de junio, de modificación de la Ley de Cooperativas de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco*, 1 de agosto de 2000, nº 146, p. 13708.

Decreto 61/2000, de 4 de abril, por el que se Regulan las Cooperativas de Iniciativa Social, *Boletín Oficial del País Vasco*, 3 mayo de 2000, nº 82, p.6884.

Decreto 169/2000, de 1 de septiembre, de Aprobación del reglamento de funcionamiento del Censo General de Organizaciones de Voluntariado. *Boletín Oficial del País Vasco*, 29 de septiembre de 2000, nº 188, p.17198.

Decreto 305/2000 de 26 de Diciembre, por el que se regula la calificación de las Empresas de Inserción. *Boletín Oficial del País Vasco*, 2 de febrero de 2001, nº 24, p.1900.

País Vasco. Ley 17/1998, de 25 de junio, de voluntariado. *BOPV*, 13 de julio de1998, nº 130, p.12943.

País Vasco. Ley 12/1994, de 17 de junio de 1994, de Fundaciones. *Boletín Oficial del País Vasco*, 15 de julio de 1994, nº 135, p. 8520.

Decreto 189/1994, de 24 de mayo, de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco*, 1 de julio de 1994, nº 125, p. 7908.

Decreto 404/1994, de 18 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Protectorado y Registro de Fundaciones del País Vasco. *Boletín Oficial del País Vasco*, 28 de noviembre de 1994, nº 226, p. 13927.

Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco*, 19 de julio de 1999, nº 135, p. 6863.

Ley 3/1988, de 12 de febrero, de Asociaciones del País Vasco. *Boletín Oficial del País Vasco*, 1 de marzo de 1988, nº 310.

Decreto 77/1986, de 25 de marzo, por el que se crea el Registro General de Asociaciones. *Boletín Oficial del País Vasco*, 9 de abril de 1986, nº 68, p. 1977.

NORMATIVA TERRITORIO HISTÓRICO DE BIZKAIA

NORMA FORAL 1/2004, de 24 de febrero, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. *Boletín Oficial de Bizkaia*, 11 de marzo de 2004, nº 4, p. 5427.

14. CUESTIONARIO

Cuestionario

RECUERDE

Una vez cumplimentado el cuestionario podrá hacérselo llegar utilizando el sobre de franqueo en destino que le adjuntamos o bien a través del fax nº: 944 003 366. Si prefiere también es posible rellenar este cuestionario a través de nuestra página web: www.3sbizkaia.org

Para cualquier aclaración no dude en ponerse en contacto con nosotros a través del teléfono: 944 003 377 o vía email: investigacion@3sbizkaia.org.

NOTA IMPORTANTE

En este estudio no se recogerá información sobre organizaciones del ámbito deportivo, si usted es una de esas organizaciones NO debe rellenar este cuestionario.

Sólo deberán rellenar este cuestionario las organizaciones que cumplan los siguientes criterios:

- ser una organización constituida legalmente
- ser una organización en activo (con actividad a lo largo del último año)
- ser una organización de carácter no lucrativo
- ser una organización que tiene al menos una sede o delegación localizada en el Territorio Histórico de Bizkaia
- ser una organización cuya actividad se orienta a la intervención social en sentido amplio, es decir que tiene por finalidad mejorar el entorno social desde campos como la acción social, la cultura, la cooperación al desarrollo, los derechos humanos, la salud, el ocio y tiempo libre, el empleo, el medioambiente, etc.
- ser una organización con autonomía de gestión e independencia con respecto a empresas, administración pública, cajas de ahorro, partidos políticos y sindicatos (no contar entre sus órganos de gobierno con más del 50% de representantes de estas instituciones).

Sin embargo, agradeceríamos que nos enviaran un aviso indicándonos el nombre de la organización y el criterio que no cumple.

Para la cumplimentación de este cuestionario deberá como norma general señalar sus respuestas con una X y elegir una sola opción salvo que se indique lo contrario en las instrucciones en cursiva.

Teniendo en cuenta el conocimiento de la organización que se requiere para responder adecuadamente al cuestionario, se recomienda que la persona encargada de contestar sea la que ocupe el puesto de gerencia o sea miembro del equipo directivo de la entidad o que contraste la información cumplimentada con las personas responsables de las diversas áreas que abarca el cuestionario.

Dada la heterogeneidad de organizaciones existentes ha sido complicado elaborar un único cuestionario adaptado a la realidad de todas, por eso, aun cuando no pueda responder a alguna de las cuestiones que se plantean por favor continúe...

Ficha de identificación de su organización

Los datos del cuadro deben referirse a la **sede social o central de su organización en Bizkaia**.

Excepto cuando se trate de una delegación o centro en Bizkaia de una organización cuya sede social se localiza fuera, entonces los primeros datos **hasta** la pregunta **nº9** harán referencia a la organización central de la que depende y los siguientes datos **a partir** de la pregunta **nº11** se referirán a la delegación o centro localizado en Bizkaia.

1. Nombre de la organización:			
2. Figura jurídica:		6. Nombre del registro oficial en el que está inscrita	
Asociación	1	Registro General de Asociaciones del País Vasco	1
Fundación	2	Registro General de Fundaciones del País Vasco	2
Cooperativa	3	Registro General de Cooperativas del País Vasco	3
Cooperativa de iniciativa social	4	Registro de Empresas de inserción del País Vasco	4
Sociedad mercantil	5	Registro Nacional de Asociaciones	5
Otras (especificar) _____	6	Registro Nacional de Fundaciones (de...)	6
NS/NC	0	Registro de Entidades Religiosas	7
3. ¿Tiene su entidad la calificación de empresa de inserción?		Otras (especificar) _____	8
Sí	1	NS/NC	0
No	2		
NS/NC	0		
4. CIF		7. Número de inscripción en el registro oficial correspondiente:	
5. Año de constitución		8. ¿Qué número de sedes o centros tiene su organización dentro de Bizkaia (teniendo en cuenta el suyo)?	
9. En caso de que el número en la pregunta anterior sea mayor que 1 ¿En qué municipios se localizan esos otros centros o sedes distintas a la sede social/central? (si es más de uno separe los nombres de los municipios con ;)			
_____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____			
10. Nombre de la delegación en Bizkaia (sólo cuando proceda)			
11. Año de constitución de la delegación en Bizkaia (sólo cuando proceda)			
12. Dirección (donde se localiza):			
13. C.P.:			
14. Municipio (donde se localiza):			
15. Territorio Histórico o provincia (donde se localiza):			
16. Teléfono:			
17. Fax:			
18. Email:			
19. Web:			
20. ¿Cuál es su ámbito geográfico de actuación? Solo puede elegir una opción		21. ¿La actividad o parte de la actividad de su organización se desarrolla en Bizkaia?	
Internacional	1	Si	1
Estatal*	2	No	2
CAPV*	3	Otros (especificar) _____	3
Territorio Histórico-Bizkaia (sólo)	4	NS/NC	0
Territorio Histórico-Gipuzkoa (sólo)	5		
Territorio Histórico-Álava (sólo)	6		
Comarca (especificar) _____	7		
Municipio (especificar) _____	8		
Nivel inferior al municipal (barrio, distrito...)	9		
Otros (especificar) _____	10		
NS/NC	0		
* si su ámbito de actuación abarca más de un Territorio Histórico debe marcar la opción CAPV y si abarca más de una comunidad autónoma debe marcar la opción Estatal.			

Los fines de su organización según sus estatutos son: escriba

--

RECUERDE:

Si se trata de una delegación en Bizkaia de una organización cuya sede central se localiza fuera, las respuestas a las preguntas que a partir de ahora se plantean deben basarse únicamente en la actividad que la entidad desarrolla en Bizkaia a través de la delegación.

Si se trata de una organización con más de una sede, delegación o centro en Bizkaia las respuestas deberán basarse en el conjunto de actividad realizada por la entidad en Bizkaia (incluyendo a todas las sedes del territorio).

Actividad

1. Si tuviera que clasificar su organización según un **ÁMBITO de actuación** ¿cuál sería?

Solo puede elegir **una** de las siguientes opciones, la que más se ajuste a la realidad de su organización

Cooperación al desarrollo	1
Cívico (incluye vecinal, sociedad)	2
Cultura	3
Empleo	4
Acción social	5
Medioambiente	6
Ocio y Tiempo Libre (incluye juvenil)	7
Salud (incluye adicciones, enfermedades raras...)	8
Derechos humanos	9
Deporte	10
Vivienda	11
Justicia	12
Otros (especificar) _____	13
NS/NC	0

5. Indique el colectivo o **COLECTIVOS** destinatarios de su acción.

En esta ocasión puede señalar **tantos como sea necesario**

Población en general	1
Familia	2
Infancia	3
Juventud	4
Mayores	5
Mujeres	6
Personas con drogodependencias o adicciones	7
Personas con discapacidad física	8
Personas con discapacidad intelectual	9
Personas con discapacidad sensorial	10
Personas con enfermedades crónicas	11
Refugiados/as y demandantes de asilo	12
Inmigrantes	13
Minorías étnicas	14
Reclusos/as y exreclusos/as	15
Transeúntes, sin techo	16
Colectivos en situación de emergencia (afectados/as por catástrofes)	17
Personas en situación de pobreza o marginación	18
Personas desempleadas	19
Vecinos/as	20
Ciudadanía de países en vías de desarrollo	21
Mujeres maltratadas	22
Prostitutas	23
Gays, lesbianas, transexuales y bisexuales	24
Voluntarios/as	25
Otras (especificar) _____	26

Por colectivo entendemos a las personas con las que la organización tiene como objetivo trabajar. Si la organización no trabaja con ningún colectivo en concreto deberá marcar "población en general".

2. ¿Su organización desarrolla actividades para personas no socias?

Si	1
No	2
NS/NC	0

3. Su organización se inspira en **PRINCIPIOS...** Solo puede elegir una opción, la que más se ajuste a la realidad de su organización

Religiosos Cristianos	1
Otros Religiosos	2
Éticos o filantrópicos	3
Ideológicos	4
Otros (especificar) _____	5
NS/NC	0

4. ¿Es su organización una entidad de segundo nivel (agrupa a otras entidades, federación...)?

Si	1
No	2
NS/NC	0

6. Indique el tipo de actividad o tipos de **ACTIVIDADES** que realizan desde su organización con el o los colectivos a los que atiende.

Puede señalar **tantos como sea necesario**

Información y orientación	1
Asesoramiento jurídico y legal	2
Asistencia sanitaria	3
Asistencia psicosocial	4
Apoyo mutuo	5
Ayuda a domicilio	6
Alimentación	7
Educación	8
Formación	9
Inserción Laboral	10
Ocio y Tiempo Libre	11
Atención residencial	12
Atención diurna o centros de día	13
Ayuda o subvenciones a organizaciones no lucrativas	14
Sensibilización de la opinión pública	15
Prestaciones económicas (individuales, becas...)	16
Investigación	17
Comercio justo	18
Apadrinamientos	19
Acogida, adopciones...	20
Emergencias	21
Proyectos de infraestructuras	22
Conservación del medioambiente	23
Defensa de intereses	24
Denuncia	25
Conservación del patrimonio	26
Folklore e identidad	27
Organización de eventos	28
Creación cultural	29
Difusión cultural	30
Producción cultural	31
Otros (especificar) _____	32

7. ¿Cuántos usuarios y usuarias tuvo su organización el último año (si es que tiene)?

	Nº		Nº	
Nos referimos a personas que efectivamente utilizan los servicios (nº definido, que se pueden contar...) Indique el nº en cada casilla	Hombres	Mujeres	Total	
Nos referimos a personas que participan en actividades...(cifra aproximada) Indique el nº en cada casilla	Hombres	Mujeres	Total	

Recursos Humanos

8. ¿Cuántos miembros tiene aproximadamente cada ÓRGANO DE GOBIERNO de su organización?		9. ¿Cuántos de los cargos de los órganos de gobierno fueron ocupados por nuevas personas en la última renovación?		10. ¿Cuántos miembros de sus órganos de gobierno representan a una institución pública, empresa, Caja de Ahorro, partido político o sindicato?	11. Además de las funciones propias de su cargo (voluntario), ¿cuántos miembros de sus órganos de gobierno realizan algún tipo de función remunerada dentro de la entidad?
Indique el número en la casilla o casillas que se correspondan con su realidad	Nº Miembros Actuales total		Nº Miembros nuevos	Nº Miembros en representación de...	Nº Miembros con otra actividad remunerada
	Hombres	Mujeres			
Patronato					
Junta directiva					
Otros (especificar)___					

12. ¿Con qué frecuencia se reúnen los órganos de gobierno de su organización?

Señale con una X la casilla o casillas que se correspondan con su realidad	Frecuencia de reunión					
	Semanal o menor	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Mayor que anual
Patronato						
Junta directiva						
Asamblea General						
Otros (especificar) _____						

13. ¿Su organización cuenta con SOCIOS Y SOCIAS?

Si	1
No	2
NS/NC	0

Si la respuesta es No pase a la pregunta nº17

14. ¿Con cuántos/as socios/as cuenta su organización?

Indique el número en cada casilla

Nº	
Hombres	
Mujeres	
Total	

15. ¿Cuántos/as socios/as son voluntarios/as en su organización aproximadamente?

Nº

Nos referimos a personas que no reciben retribución económica, realizan su actividad de manera desinteresada, con carácter solidario, voluntaria y libremente y sin sustituir servicios profesionales remunerados...

17. ¿Su organización cuenta con PERSONAL VOLUNTARIO?

Nos referimos a personas que no reciben retribución económica, realizan su actividad de manera desinteresada, con carácter solidario, voluntaria y libremente y sin sustituir servicios profesionales remunerados... Recuerde que también se incluye el personal directivo (junta directiva o junta de patronato...) Debe contabilizar tanto al voluntariado estable como al ocasional.

Si	1
No	2
NS/NC	0

Si la respuesta es No pase a la pregunta nº22

16. En los últimos tres años el número de socios/as de su organización...

Ha aumentado	1
Ha disminuido	2
Se ha mantenido	3
NS/NC	0

18. ¿Con cuántas personas voluntarias cuenta su organización?

Indique el número en cada casilla

Nº	
Hombres	
Mujeres	
Total	

19. Aproximadamente ¿cuántas personas voluntarias llevan colaborando en su organización... Indique el número en cada casilla

	Nº
Menos de un año	
Entre uno y dos años	
Más de 2 y hasta 5 años	
Más de 5 y hasta 10 años	
Más de 10 años	
Total	

21. Aproximadamente ¿cuántas personas voluntarias colaboran en su organización... Indique el número en cada casilla

	Nº
Ocasionalmente	
Menos de 5 horas semanales	
Entre 5 y 10 horas semanales	
Más de 10 y hasta 20 h. semanales	
Más de 20 horas semanales	
Total	

23. ¿Su organización cuenta con PERSONAL REMUNERADO?

Entendemos por personal remunerado aquel conjunto de personas que con indiferencia del tipo de relación contractual con la organización, realizan para ella una tarea determinada por la que son remuneradas. No se incluyen los y las colaboradoras remuneradas puntuales (debe haber una relación habitual de colaboración).

Si	1
No	2
NS/NC	0

Si la respuesta es No pase a la pregunta nº33

25. Aproximadamente ¿cuántas de las personas que ahora forman parte del personal remunerado habían sido voluntarias de esta organización con anterioridad?

Nº

27. Aproximadamente ¿cuánto personal remunerado lleva trabajando en su organización... Indique el número en cada casilla

	Nº
Menos de un año	
Entre uno y dos años	
Más de 2 y hasta 5 años	
Más de 5 y hasta 10 años	
Más de 10 años	
Total	

29. Aproximadamente ¿cuánto personal remunerado forma parte del...



20. Aproximadamente ¿cuántas personas voluntarias se dedican mayoritariamente en su organización a tareas de...

Indique el número en cada casilla

	Nº
Administración y gestión	
Intervención o atención directa a usuarios/as	
Otras tareas (especificar) _____	
Total	

22. En los últimos tres años el número de personas voluntarias de su organización...

Ha aumentado	1
Ha disminuido	2
Se ha mantenido	3
NS/NC	0

24. ¿Con cuánto personal remunerado cuenta su organización?

Indique el número en cada casilla

	Nº
Hombres	<input type="text"/>
Mujeres	<input type="text"/>
Total	<input type="text"/>

26. Aproximadamente ¿cuántas de las personas que forman parte del personal remunerado son socias de la organización?

Nº

28. ¿Cuenta su organización con alguno de los siguientes puestos?

Señale con una X

	si	no
Gerente		
Responsable de recursos humanos		
Coordinadores, responsables de área, departamento...		
Administrativos/as		
Responsable de calidad		

30. Aproximadamente ¿cuál es el salario bruto anual mínimo y máximo del personal de cada una de las categorías?

Indique la cantidad en euros en cada casilla

Indique el número en cada casilla	Nº personas	Sueldo medio anual bruto	
		Mínimo	Máximo
Personal de intervención o atención directa a usuarios/as			
Personal de administración y gestión de la organización			
Personal de mantenimiento o servicios			
Otros (especificar) _____			
Total			

31. Aproximadamente ¿cuánto personal remunerado de su organización trabaja...

Indique el número en cada casilla

	Nº
A tiempo parcial	
A jornada completa	
Otros (especificar) _____	
Total	

32. Aproximadamente ¿cuánto personal remunerado de su organización tiene...

Indique el número en cada casilla

	Nº
Contrato fijo o indefinido	
Contrato temporal	
Contrato por obra	
Es autónomo/a o profesional independiente	
Beca	
Contrato o convenio en prácticas	
Otras situaciones (especificar) _____	
Total	

33. En los últimos tres años el número de personal remunerado en su organización...

Ha aumentado	1
Ha disminuido	2
Se ha mantenido	3
NS/NC	0

34. Piensa usted que en los próximos tres años el número de personal remunerado de su organización...

Aumentará	1
Disminuirá	2
Se mantendrá	3
NS/NC	0

35. ¿Está su organización adscrita a algún convenio o acuerdo interno sobre condiciones laborales?

Si	1
No	2
NS/NC	0

Si la respuesta es No pase a la pregunta nº37

36. ¿A cuál? Solo puede elegir una opción

Convenio de Intervención Social	1
Convenio de Enseñanza Privada	2
Convenio de centros y servicios de atención a personas con Discapacidad	3
Convenio de Residencias privadas	4
Convenio de Oficinas y Despachos	5
Convenio de empresa	6
Acuerdo interno	7
Otros (especificar) _____	8
NS/NC	0

Recursos Económicos

37. Su VOLUMEN DE INGRESOS en el año 2006 fue:

Si se trata de una delegación de una organización con sede social fuera de Bizkaia recuerde que el dato se refiere sólo a la actividad de la delegación en Bizkaia.

<12.000 €	1
>12.001 € y <60.000 €	2
>60.001 € y <120.000 €	3
>120.001 € y <300.000 €	4
>300.001 € y <600.000 €	5
>600.001 € y <1.500.000 €	6
>1.500.001 € y <3.000.000 €	7
>3.000.001 €	8
NS/NC	0

38. ¿Podría concretar el volumen de ingresos anual aproximado de su organización en los últimos tres años?

Indique el número en cada casilla

2006		€
2005		€
2004		€

39. Si su entidad cuenta con alguno de los siguientes reconocimientos, señálelos:

Puede señalar tantos como sea necesario

Asociación de utilidad pública	1
Entidad de carácter social	2
Otros (especificar) _____	3

40. En los últimos tres años ¿su organización ha solicitado alguna auditoría contable externa?

Si	1
No	2
NS/NC	0

41. Señale cuáles son las **FUENTES DE INGRESOS** de su organización e indique el **porcentaje** aproximado de ingresos que representa cada una sobre el total de ingresos, en el último año:

FUENTES DE INGRESOS	Señale con una X		Indique el porcentaje en las casillas que corresponda
	Si	No	
Donaciones regulares de particulares: cuotas de personas asociadas, particulares colaboradores...			
Donaciones regulares de entidades privadas: entidades colaboradoras o patrocinadoras...			
Donaciones puntuales de particulares (no regulares)			
Donaciones puntuales de entidades privadas (no regulares)			
Prestación de servicios: pagos de personas usuarias			
Venta de productos			
Promoción de captación de recursos propios (rifas, lotería...)			
Contratos públicos de prestación de servicios			
Contratos privados de prestación de servicios			
Subvenciones públicas para inversiones			
Subvenciones públicas para funcionamiento			
Subvenciones de entidades privadas			
Rentas de patrimonio (ingresos financieros, por arrendamientos...)			
Otras (especificar) _____			
Total ingresos			100%

42. Si su organización tiene financiación pública... indique el **porcentaje** que ha representado cada una de las principales fuentes de **FINANCIACIÓN PÚBLICA** sobre el total de ingresos por financiación pública en el último año:

	%
Unión Europea	
Gobierno Vasco	
Diputación Foral de Bizkaia	
Administración General del Estado	
Ayuntamientos y sus agrupaciones	
Otras (especificar) _____	
Total ingresos públicos	100%

43. Indique el **porcentaje** que ha representado cada una de las siguientes partidas en el total de **GASTOS** de la entidad en el último año:

Según su naturaleza	%
Personal	
Compras o consumos destinados al objeto social, aprovisionamiento...	
Gastos generales o suministros (electricidad, agua, teléfono, alquileres...)	
Servicios externos (gestoría, auditoría, publicidad...)	
Amortizaciones (gasto para pagar inversiones)	
Otros (especificar) _____	
Total gastos	100%

Si dispone de estos datos le agradeceríamos que rellenara también este otro cuadro...

Según su finalidad	%
Directamente para actividad o servicios	
Para administración y gestión	
Otros (especificar) _____	
Total gastos	100%

44. En los últimos tres años el número de donantes regulares (incluye a los y las socias que pagan cuotas y también particulares o entidades colaboradoras...)

Ha aumentado	1
Ha disminuido	2
Se ha mantenido	3
NS/NC	0

45. ¿Tiene su entidad habitualmente problemas de liquidez o tensiones de tesorería?

Si	1
No	2
NS/NC	0

46. ¿Cuenta su entidad con locales en propiedad?

Si	1
No	2
NS/NC	0

47. El total de su **ACTIVO** en el Balance de Situación es...

<12.000 €	1
>12.001 € y <60.000 €	2
>60.001 € y <120.000 €	3
>120.001 € y <300.000 €	4
>300.001 € y <600.000 €	5
>600.001 € y <1.500.000 €	6
>1.500.001 € y <3.000.000 €	7
>3.000.001 €	8
NS/NC	0

48. Teniendo en cuenta su Balance de Situación, ¿cuál es el **PORCENTAJE** de su **ENDEUDAMIENTO** neto (recursos ajenos vía préstamos, etc. con respecto al total del pasivo)?

	%
--	---

Gestión estratégica

49. ¿Cuenta su organización con un...				50. Independientemente de la respuesta anterior... Señale aquellos del listado que considera importantes para su organización.
Indique con una X en cada caso	Si por escrito, formalizado	No por escrito pero Si desarrollamos acciones que guardan relación	No	Señale con una X tantas opciones como sea necesario
Plan estratégico (sobre los servicios y las líneas de actuación de su organización a largo plazo)				1
Plan de Gestión de la información (recogida y difusión)				2
Plan de Gestión de recursos humanos				3
Plan de Gestión del voluntariado				4
Plan de Prevención de riesgos laborales				5
Plan de Formación				6
Plan de Recursos Materiales e infraestructuras				7
Plan de Comunicación interna				8
Plan de Comunicación externa				9
Plan de Marketing				10
Plan de Participación				11
Plan de Calidad				12
Plan de Euskera				13
Plan de Igualdad entre hombres y mujeres				14
Plan de Gestión medioambiental				15
Código Ético				16
Otros (especificar) _____				17

51. Señale las certificaciones con las que cuenta su organización. Señale con una X tantas opciones como sea necesario

ISO 9001	1
Q de plata u oro (EFQM)	2
Diploma PREMIE	3
Norma Ekoscan	4
ISO 14001	5
“label” de entidad colaboradora en la igualdad de oportunidades (Emakunde)	6
Certificado Bai Euskarari	7
Norma OHSAS 18000	8
Norma SGE 21:2005 - Forética	9
Sistema de gestión de la calidad de FEAPS	11
Otros (especificar) _____	12

52. Señale si las siguientes afirmaciones se ajustan más a la realidad de su organización en relación a las NUEVAS TECNOLOGÍAS: Indique si o no con una X en cada caso

	si	no
Utilizamos habitualmente herramientas informáticas		
Utilizamos el correo electrónico para nuestro trabajo con asiduidad		
Disponemos de una web de la organización		
Todo el que lo necesita tiene un ordenador para trabajar		
Disponemos de una red informática		
La información de nuestra organización está recogida en bases de datos informatizados		

53. ¿La organización elabora periódicamente un programa de actividades?

Si	1
No	2
NS/NC	0

Si la respuesta es No, pase a la pregunta nº55

54. ¿Quién participa y en qué medida en la elaboración del programa de actividades?

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Voluntariado estable	1	2	3	4
Voluntariado ocasional	1	2	3	4
Familiares de usuarios/as	1	2	3	4
Usuarios/as	1	2	3	4
Socios/as	1	2	3	4
Junta directiva, de patronato...	1	2	3	4
Personal remunerado	1	2	3	4
Donantes	1	2	3	4
Otros (especificar) _____	1	2	3	4

55. ¿La organización realiza una evaluación de sus actividades?

Si	1
No	2
NS/NC	0

Si la respuesta es No, pase a la pregunta nº57

56. ¿Quién participa y en qué medida en la elaboración de la evaluación del sus actividades?

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Voluntariado estable	1	2	3	4
Voluntariado ocasional	1	2	3	4
Familiares de usuarios/as	1	2	3	4
Usuarios/as	1	2	3	4
Socios/as	1	2	3	4
Junta directiva, de patronato...	1	2	3	4
Personal remunerado	1	2	3	4
Donantes	1	2	3	4
Otros (especificar) _____	1	2	3	4

57. ¿La organización elabora una memoria anual de actividades?

Si	1
No	2
NS/NC	0

58. ¿Hasta qué punto considera que los **FINES Y OBJETIVOS** de la entidad son conocidos por las siguientes personas de la organización?

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Voluntariado estable	1	2	3	4
Voluntariado ocasional	1	2	3	4
Familiares de usuarios/as	1	2	3	4
Usuarios/as	1	2	3	4
Socios/as	1	2	3	4
Junta directiva, de patronato...	1	2	3	4
Personal remunerado	1	2	3	4
Donantes	1	2	3	4
Otros (especificar) _____	1	2	3	4

59. Indique qué información y con qué frecuencia hace llegar a sus socios/as, donantes, colaboradores/as...

	Nunca	Más de una vez al año	Una vez al año	Menos de una vez al año	Cuando procede (no periódico)
Memoria anual de actividades					
Publicación periódica					
Estado de cuentas					
Nuevas actividades o servicios					
Cambios en la organización					
Otros (especificar) _____					
Otros (especificar) _____					
Otros (especificar) _____					
Otros (especificar) _____					

Relaciones externas

60. ¿En los últimos años ha realizado su entidad campañas de comunicación (difusión de folletos, ruedas de prensa, envíos por correo, revista propia, charlas...)? Indique sólo una opción

Si, lo hacemos habitualmente, como mínimo una vez al año	1
Si, de forma puntual	2
No, nunca	3
NS/NC	0

61. Si ha respondido afirmativamente a la pregunta anterior... ¿cuál o cuáles han sido los objetivos de las acciones? Marque con una X tantas como sea necesario

Sensibilizar a la ciudadanía	1
Dar a conocer la entidad, sus servicios...	2
Recaudar fondos para la entidad	3
Presionar a las administraciones públicas	4
Otros (especificar) _____	5

Si la respuesta es no pase a la pregunta nº63

62. ¿Qué soportes o canales ha utilizado para realizar sus campañas?
 Marque tantas como sea necesario

Charlas	1
Carta personalizada	2
Carteles	3
Folletos	4
Prensa local	5
Otra Prensa	6
Radio local	7
Otra Radio	8
TV local	9
Otra TV	10
Internet	11
Web institucional	12
SMS	13
Otras (especificar) _____	14

63. ¿Pertenece a alguna organización o iniciativa de segundo nivel (federaciones, agrupaciones, plataformas...)?

Si	1
No	2
NS/NC	0

Si la respuesta es no pasar a la pregunta 65.

64. ¿A cuántas?

Nº

65. Indique si ha mantenido o mantiene algún tipo de relación o colaboración con los siguientes tipos de entidades y en qué ha consistido: señale con una X tantas veces como sea preciso para indicar los distintos casos de relación o colaboración

Ejemplo: su organización cuenta con locales cedidos por el Ayuntamiento

		Administraciones públicas (Ayuntamiento, Gobierno Vasco, Diputación...)	Empresas	Otras organizaciones no lucrativas (asociaciones, fundaciones...)	Entidades religiosas	Obra Sociales de Cajas de Ahorro	Otras (especificar) _____
Locales	Nos han cedido locales	X					
	Les hemos cedido locales						

		Administraciones públicas (Ayuntamiento, Gobierno Vasco, Diputación...)	Empresas	Otras organizaciones no lucrativas (asociaciones, fundaciones...)	Entidades religiosas	Obra Sociales de Cajas de Ahorro	Otras (especificar) _____
Locales	Nos han cedido locales						
	Les hemos cedido locales						
Órganos consultivos	Participan en nuestros órganos consultivos						
	Participamos en sus órganos consultivos						
Órganos de gobierno	Participan en nuestros órganos de gobierno						
	Participamos en sus órganos de gobierno						
Asesoramiento	Nos asesoran						
	Les asesoramos						
Donativos o subvención	Nos han concedido donativos o subvención						
	Les hemos concedido donativos o subvención						
Contratar servicios	Han contratado nuestros servicios						
	Hemos contratado sus servicios						
Información	Nos envían información						
	Les enviamos información						
Oferta conjunta de servicios o proyectos							
Realización conjunta de campañas de sensibilización							
Otras colaboraciones puntuales							
No hay ninguna relación o colaboración							
Otras (especificar) _____							
Otras (especificar) _____							

66. **¿Participa o ha participado su organización en algún Consejo, Plan o similar promovido por la administración pública?**
 (por ejemplo: Consejo de Mayores, Consejo de Bienestar Social, Agenda Local 21...)

Si	1
No	2
NS/NC	0

Si la respuesta es no pasar a la pregunta nº 68

67. **¿en cuál o cuáles?** (si es más de una separe los nombres de las organizaciones con ;)

_____ ; _____ ; _____

Últimas cuestiones

68. **¿Cree que en los próximos 5 años será más fácil o más difícil cumplir con los objetivos de su organización?**

Más fácil	1
Más difícil	2
Igual	3
NS/NC	0

69. **¿por qué?**

70. **¿Cuáles diría que son los principales problemas a los que se enfrenta su entidad actualmente?**

71. **¿Cree que las organizaciones del tercer sector en Bizkaia se conocen entre ellas?**

Por organizaciones del tercer sector entendemos en términos generales al conjunto de asociaciones, fundaciones, empresas de inserción y cooperativas de iniciativa social...

nada	1
poco	2
bastante	3
mucho	4
NS/NC	0

72. **¿por qué?**

73. **¿Cree que la sociedad tiene confianza en las entidades del tercer sector?**

nada	1
poco	2
bastante	3
mucho	4
NS/NC	0

74. **¿por qué?**

75. **¿Cree que los siguientes organismos dan apoyo a las organizaciones del tercer sector de Bizkaia? ¿En qué medida?**

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Ayuntamientos	1	2	3	4
Diputación foral	1	2	3	4
Gobierno Vasco	1	2	3	4
Administración General del Estado	1	2	3	4
Empresas	1	2	3	4
Entidades religiosas	1	2	3	4
Partidos políticos	1	2	3	4
Sindicatos	1	2	3	4
Obras sociales	1	2	3	4
Organizaciones del tercer sector	1	2	3	4

76. **¿Cuáles cree que son los retos a los que se debe enfrentar el tercer sector en los próximos años?**

Por último, para poder ponernos en contacto en caso de duda... indique por favor el nombre y apellidos de la persona que contesta:

¡Muchas gracias por su colaboración!

15. ANEXO

15.1. Índice de tablas, gráficos y figuras

CAPÍTULO 2. PROCESO DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
FIGURA 2.1.	PROCESO PARA DETERMINAR UNIVERSO Y MUESTRA INICIALES	21
FIGURA 2.2.	PROCESO DE LLAMADAS PARA MOTIVAR LA RESPUESTA	26
GRÁFICO 2.1.	TRABAJO TELEFÓNICO / ORGANIZACIONES	25
GRÁFICO 2.2.	TRABAJO TELEFÓNICO / LLAMADAS	25
TABLA 2.1.	REGISTROS UTILIZADOS	16
TABLA 2.2.	FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN (I)	29
TABLA 2.3.	ESTADÍSTICOS BÁSICOS	33
TABLA 2.4.	FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN (II)	38

CAPÍTULO 3. DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
TABLA 3.1.	DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR. CRITERIOS	44
TABLA 3.2.	DEFINICIÓN OPERATIVA DEL TERCER SECTOR	47
TABLA 3.3.	DISTINTAS DEFINICIONES DE TERCER SECTOR	54
TABLA 3.4.	ZONIFICACIÓN	57
TABLA 3.5	FIGURA JURÍDICA	58
TABLA 3.6	ÁMBITO DE ACTUACIÓN	58
TABLA 3.7	ÁMBITO DE ACTUACIÓN	61

CAPÍTULO 4. EL TERCER SECTOR DE BIZKAIA: CIFRAS GLOBALES

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
FIGURA 4.1.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. MUNICIPIOS	69
FIGURA 4.2.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. COMARCAS EUSTAT	69
FIGURA 4.3.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. COMARCAS DFB	70

GRÁFICO 4.1.	FIGURA JURÍDICA SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES	67
TABLA 4.1.	DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO SEGÚN FIGURA JURÍDICA. ABSOLUTOS Y PORCENTAJES	65
TABLA 4.2.	DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. ABSOLUTOS Y PORCENTAJES	66
TABLA 4.3.	PRESENCIA DE ASOCIACIONES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES	67
TABLA 4.4.	DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO SEGÚN LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. ABSOLUTOS, PORCENTAJES Y RATIOS POR CADA 1000 HABITANTES	68
TABLA 4.5.	CONCENTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EN EL GRAN BILBAO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES	70
TABLA 4.6.	PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES DE GRAN TAMAÑO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. ABSOLUTOS Y PORCENTAJES	71
TABLA 4.7.	PROPORCIÓN DE ASOCIACIONES EN LAS ORGANIZACIONES DE GRAN TAMAÑO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES	72
TABLA 4.8.	CIFRAS ESTIMADAS PARA EL CONJUNTO DEL UNIVERSO. PERSONAS VOLUNTARIAS, PERSONAL REMUNERADO Y VOLUMEN ECONÓMICO. ABSOLUTOS	72

CAPÍTULO 5. ACTIVIDAD

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
GRÁFICO 5.1.	PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE SE DIRIGEN A CADA UNO DE LOS COLECTIVOS	76
GRÁFICO 5.2.	DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN NÚMERO DE PERSONAS USUARIAS	82
GRÁFICO 5.3.	DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS SEGÚN SEXO.	83
GRÁFICO 5.4.	DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN NÚMERO DE PERSONAS PARTICIPANTES	83
GRÁFICO 5.5.	DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES SEGÚN SEXO	84
GRÁFICO 5.6.	ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL	85
GRÁFICO 5.7.	PROPORCIÓN DE ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL EN CADA ÁMBITO DE ACTUACIÓN	85
GRÁFICO 5.8.	DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN	86
GRÁFICO 5.9.	DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN SEDES CON LAS QUE CUENTAN	89
GRÁFICO 5.10.	DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ANTIGÜEDAD.	89
GRÁFICO 5.11.	TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE AL PERSONAL POR ANTIGÜEDAD	90
GRÁFICO 5.12.	DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN PRINCIPIOS QUE LAS INSPIRAN	91
GRÁFICO 5.13.	EXISTENCIA DE CÓDIGO ÉTICO	93
GRÁFICO 5.14.	IMPORTANCIA DEL CÓDIGO ÉTICO	93
GRÁFICO 5.15.	IMPORTANCIA DEL CÓDIGO ÉTICO ENTRE LAS ORGANIZACIONES QUE NO LO TIENEN	93

TABLA 5.1.	RELEVANCIA DE CADA COLECTIVO EN EL CONJUNTO DE LA ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	75
TABLA 5.2.	ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES	78
TABLA 5.3.	ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON CADA TIPO DE ACTIVIDAD	79
TABLA 5.4.	PERSONAS USUARIAS EN EL AÑO 2006. GENERAL Y SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA	82
TABLA 5.5.	PERSONAS PARTICIPANTES EN EL AÑO 2006. GENERAL Y SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA	84
TABLA 5.6.	ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN	87
TABLA 5.7.	ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE AL PERSONAL	88
TABLA 5.8.	ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES. GENERAL Y SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y FIGURA JURÍDICA. MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA	90
TABLA 5.9.	ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL. DESCRIPTIVOS	91
TABLA 5.10.	PRINCIPIOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	92

CAPÍTULO 6. ESTRUCTURA

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
FIGURA 6.1.	RELACION ENTRE VARIABLES	124
GRÁFICO 6.1.	NÚMERO DE MIEMBROS DE LA JUNTA DE PATRONATO	98
GRÁFICO 6.2.	NÚMERO DE MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA	98
GRÁFICO 6.3.	PESO DE LOS HOMBRES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE PATRONATO	99
GRÁFICO 6.4.	PESO DE LOS HOMBRES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS	99
GRÁFICO 6.5.	PESO DE NUEVOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE PATRONATO	100
GRÁFICO 6.6.	PESO DE NUEVOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA	100
GRÁFICO 6.7.	PESO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE PATRONATO QUE TIENEN UN DOBLE ROL	101
GRÁFICO 6.8.	PESO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA QUE TIENEN UN DOBLE ROL	101
GRÁFICO 6.9.	FRECUENCIA CON LA QUE SE REÚNE LA JUNTA DE PATRONATO	102
GRÁFICO 6.10.	FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA	102
GRÁFICO 6.11.	PERSONAS SOCIAS EN LA ORGANIZACIÓN. PORCENTAJES	107
GRÁFICO 6.12.	PERSONAS SOCIAS EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN FIGURA JURÍDICA	107
GRÁFICO 6.13.	NÚMERO DE SOCIOS Y SOCIAS	108

GRÁFICO 6.14.	DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE PERSONAS ASOCIADAS SEGÚN SEXO	108
GRÁFICO 6.15.	EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS SOCIAS EN LAS ORGANIZACIONES ENTRE 2004 Y 2006	109
GRÁFICO 6.16.	EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS SOCIAS EN LAS ORGANIZACIONES ENTRE 2004 Y 2006 SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	110
GRÁFICO 6.17.	EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS SOCIAS SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN	110
GRÁFICO 6.18.	FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA ASAMBLEA GENERAL	111
GRÁFICO 6.19.	DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL	112
GRÁFICO 6.20.	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN SEXO	114
GRÁFICO 6.21.	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR SEXO Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN	114
GRÁFICO 6.22.	TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE AL PERSONAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	115
GRÁFICO 6.23.	PESO DEL VOLUNTARIADO SOBRE PERSONAL TOTAL	116
GRÁFICO 6.24.	PESO DEL VOLUNTARIADO SOBRE PERSONAL TOTAL SEGÚN FIGURA JURÍDICA	117
GRÁFICO 6.25.	PESO DEL VOLUNTARIADO SOBRE PERSONAL TOTAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	118
GRÁFICO 6.26.	DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS EN 2006	119
GRÁFICO 6.27.	VOLUMEN ECONÓMICO Y TAMAÑO SEGÚN PERSONAL	123
GRÁFICO 6.28.	VOLUMEN APROXIMADO DE INGRESOS SEGÚN PESO VOLUNTARIADO SOBRE PERSONAL	124
TABLA 6.1.	NÚMERO DE MIEMBROS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO	97
TABLA 6.2.	FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL	103
TABLA 6.3.	FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	104
TABLA 6.4.	FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN CUENTA O NO CON PERSONAL REMUNERADO	106
TABLA 6.5.	FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN CUENTA O NO CON GERENCIA	106
TABLA 6.6.	NÚMERO DE SOCIOS Y SOCIAS EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. DESCRIPTIVOS	109
TABLA 6.7.	FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNE LA ASAMBLEA GENERAL SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL	111
TABLA 6.8.	TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES EN BASE A PERSONAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y FIGURA JURÍDICA	113
TABLA 6.9.	VOLUMEN DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN, FIGURA JURÍDICA, TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL, PESO DEL VOLUNTARIADO Y CLASIFICACIÓN BÁSICA DEL VOLUMEN DE INGRESOS	120
TABLA 6.10.	VOLUMEN DE INGRESOS SEGÚN FIGURA JURÍDICA	121
TABLA 6.11.	VOLUMEN DE INGRESOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	121

TABLA 6.12.	CARACTERIZACIÓN DEL CONJUNTO DE ORGANIZACIONES QUE FORMAN CADA UNO DE LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	125
-------------	--	-----

CAPÍTULO 7. RECURSOS HUMANOS

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
GRÁFICO 7.1.	PRESENCIA DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ORGANIZACIÓN. PORCENTAJES	129
GRÁFICO 7.2.	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL VOLUNTARIO SEGÚN SEXO	130
GRÁFICO 7.3.	PROPORCIÓN DE MUJERES ENTRE EL VOLUNTARIADO	131
GRÁFICO 7.4.	NÚMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ORGANIZACIÓN. DESCRIPTIVOS	131
GRÁFICO 7.5.	VOLUMEN DE PERSONAL VOLUNTARIO SEGÚN ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	133
GRÁFICO 7.6.	EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS VOLUNTARIAS ENTRE 2004 Y 2006	133
GRÁFICO 7.7.	EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LAS ORGANIZACIONES ENTRE 2004 Y 2006 SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	134
GRÁFICO 7.8.	ANTIGÜEDAD DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS	134
GRÁFICO 7.9.	FRECUENCIA DE DEDICACIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS	135
GRÁFICO 7.10.	PESO DEL VOLUNTARIADO OCASIONAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. PORCENTAJES	135
GRÁFICO 7.11.	FUNCIONES DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS	136
GRÁFICO 7.12.	EXISTENCIA DE PERSONAL REMUNERADO. PORCENTAJES	136
GRÁFICO 7.13.	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO SEGÚN SEXO	137
GRÁFICO 7.14.	PROPORCIÓN DE MUJERES ENTRE EL PERSONAL	137
GRÁFICO 7.15.	NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS EN LA ORGANIZACIÓN	138
GRÁFICO 7.16.	VOLUMEN DE PERSONAL REMUNERADO SEGÚN ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	139
GRÁFICO 7.17.	EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAL REMUNERADO ENTRE 2004 Y 2006	139
GRÁFICO 7.18.	EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PERSONAS REMUNERADAS EN LAS ORGANIZACIONES ENTRE 2004 Y 2006 SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	140
GRÁFICO 7.19.	TENDENCIA FUTURA DEL PERSONAL REMUNERADO	140
GRÁFICO 7.20.	TENDENCIA FUTURA DEL PERSONAL REMUNERADO SEGÚN ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	141
GRÁFICO 7.21.	ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL REMUNERADO	141
GRÁFICO 7.22.	FUNCIONES DEL PERSONAL REMUNERADO	142
GRÁFICO 7.23.	DEDICACIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO	142

GRÁFICO 7.24.	MODALIDAD DE CONTRATO DEL PERSONAL REMUNERADO	143
GRÁFICO 7.25.	PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EVALUACIÓN. ORGANIZACIONES CON Y SIN PERSONAL REMUNERADO	144
GRÁFICO 7.26.	PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA PROGRAMACIÓN, SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN	144
GRÁFICO 7.27.	PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EVALUACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO DE LA ORGANIZACIÓN	145
GRÁFICO 7.28.	PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS SOCIAS EN LA PROGRAMACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL	146
GRÁFICO 7.29.	PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS SOCIAS EN LA PROGRAMACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO	146
GRÁFICO 7.30.	GRADO DE CONOCIMIENTO DE DE LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DE LOS SOCIOS Y SOCIAS	146
GRÁFICO 7.31.	PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO ESTABLE EN LA EVALUACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL	148
GRÁFICO 7.32.	PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO ESTABLE EN LA EVALUACIÓN SEGÚN PESO DEL VOLUNTARIADO EN LA ORGANIZACIÓN	148
GRÁFICO 7.33.	CONOCIMIENTO DE LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DEL VOLUNTARIADO OCASIONAL	148
GRÁFICO 7.34.	CONOCIMIENTO DE LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DEL VOLUNTARIADO ESTABLE	148
GRÁFICO 7.35.	CONOCIMIENTO DE LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL REMUNERADO	149
TABLA 7.1.	NÚMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS. DESCRIPTIVOS	130
TABLA 7.2.	NÚMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. DESCRIPTIVOS	132
TABLA 7.3.	NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS. DESCRIPTIVOS	137
TABLA 7.4.	NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. DESCRIPTIVOS	138
TABLA 7.5.	PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES	143
TABLA 7.6.	PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LAS PERSONAS ASOCIADAS EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES	145
TABLA 7.7.	PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO ESTABLE Y OCASIONAL EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES	147
TABLA 7.8.	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES	149
TABLA 7.9.	PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES	150
TABLA 7.10.	PARTICIPACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE DISTINTOS AGENTES IMPLICADOS. ORGANIZACIONES CON Y SIN PERSONAL REMUNERADO. % BASTANTE O MUCHO	151
TABLA 7.11.	PARTICIPACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE DISTINTOS AGENTES IMPLICADOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. ORGANIZACIONES CON Y SIN PERSONAL REMUNERADO. % BASTANTE O MUCHO	152

CAPÍTULO 8. RECURSOS ECONÓMICOS

DESCRIPCIÓN	PÁGINA
-------------	--------

GRÁFICO 8.1.	VOLUMEN DE INGRESOS EN 2006	157
GRÁFICO 8.2.	EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE INGRESOS 2004, 2005 Y 2006	157
GRÁFICO 8.3.	TENENCIA DE LOCALES EN PROPIEDAD	158
GRÁFICO 8.4.	TENENCIA DE LOCALES EN PROPIEDAD SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	159
GRÁFICO 8.5.	TENENCIA DE LOCALES EN PROPIEDAD SEGÚN ANTIGÜEDAD	159
GRÁFICO 8.6.	PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON CADA UNA DE LAS FUENTES DE INGRESOS	159
GRÁFICO 8.7.	PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE FUENTE DE INGRESOS	160
GRÁFICO 8.8.	PROPORCIÓN MEDIA QUE REPRESENTA CADA TIPO DE FUENTE SOBRE EL TOTAL DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON DICHA FUENTE	161
GRÁFICO 8.9.	PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO (SEGÚN NATURALEZA DEL GASTO)	162
GRÁFICO 8.10.	PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO (SEGÚN FINALIDAD DEL GASTO)	162
GRÁFICO 8.11.	PROPORCIÓN MEDIA DE CADA TIPO DE GASTO EN AQUELLAS ORG. QUE LO TIENEN	163
GRÁFICO 8.12.	PROPORCIÓN MEDIA DE CADA TIPO DE GASTO EN AQUELLAS ORG. QUE LO TIENEN	163
GRÁFICO 8.13.	PROPORCIÓN MEDIA DEL GASTO EN PERSONAL Y GASTOS GENERALES SOBRE EL TOTAL DE LAS ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON DICHO GASTO, SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL	164
GRÁFICO 8.14.	PESO MEDIO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO SOBRE EL TOTAL SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A PERSONAL	164
GRÁFICO 8.15.	EXISTENCIA DE PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	164
GRÁFICO 8.16.	PROBLEMAS DE LIQUIDEZ SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN	165
GRÁFICO 8.17.	PROBLEMAS DE LIQUIDEZ SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO	165
GRÁFICO 8.18.	PROBLEMAS DE LIQUIDEZ. ORGANIZACIONES CON MÁS DEL 75% DE FINANCIACIÓN PÚBLICA	165
GRÁFICO 8.19.	PROBLEMAS DE ENDEUDAMIENTO	166
GRÁFICO 8.20.	PORCENTAJE MEDIO DE ENDEUDAMIENTO NETO SEGÚN ANTIGÜEDAD	166
GRÁFICO 8.21.	PORCENTAJE MEDIO DE ENDEUDAMIENTO NETO SEGÚN PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	166
GRÁFICO 8.22.	PORCENTAJE MEDIO DE ENDEUDAMIENTO NETO SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	167
GRÁFICO 8.23.	RECONOCIMIENTOS	168
GRÁFICO 8.24.	SOLICITUD DE AUDITORÍA CONTABLE EXTERNA ENTRE 2004 Y 2006	169
GRÁFICO 8.25.	SOLICITUD DE AUDITORÍA SEGÚN FIGURA JURÍDICA	170
GRÁFICO 8.26.	SOLICITUD DE AUDITORÍA SEGÚN TAMAÑO EN BASE A PERSONAL	170

GRÁFICO 8.27.	SOLICITUD DE AUDITORÍA SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO	170
TABLA 8.1.	INCREMENTO PORCENTUAL DEL VOLUMEN DE INGRESOS ENTRE 2004 Y 2006, SEGÚN ÁMBITO	157
TABLA 8.2.	INCREMENTO PORCENTUAL DEL VOLUMEN DE INGRESOS ENTRE 2004 Y 2006 SEGÚN TAMAÑO EN BASE A PERSONAL	158
TABLA 8.3.	INCREMENTO PORCENTUAL DEL VOLUMEN DE INGRESOS ENTRE 2004 Y 2006 SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN	158
TABLA 8.4.	PROPORCIÓN DE FINANCIACIÓN PÚBLICA SOBRE EL TOTAL DE INGRESOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	161

CAPÍTULO 9. ESTRATEGIAS DE O PARA LA GESTIÓN

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
GRÁFICO 9.1.	EXISTENCIA O NO DE PLAN ESTRATÉGICO EN LA ORGANIZACIÓN	173
GRÁFICO 9.2.	EXISTENCIA O NO DE PLAN ESTRATÉGICO POR ÁMBITO DE ACTUACIÓN	173
GRÁFICO 9.3.	EXISTENCIA O NO DE PLAN ESTRATÉGICO SEGÚN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE AL PERSONAL	174
GRÁFICO 9.4.	EXISTENCIA O NO DE PLAN ESTRATÉGICO POR VOLUMEN DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN	174
GRÁFICO 9.5.	PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON PUESTOS SIGNIFICATIVOS EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN	175
GRÁFICO 9.6.	EXISTENCIA DE PUESTOS SIGNIFICATIVOS EN ORGANIZACIONES QUE TIENEN PERSONAL REMUNERADO	176
GRÁFICO 9.7.	PROGRAMACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	180
GRÁFICO 9.8.	EVALUACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	180
GRÁFICO 9.9.	PROGRAMACIÓN SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS	180
GRÁFICO 9.10.	EVALUACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO	181
GRÁFICO 9.11.	EXISTENCIA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN LA TENENCIA O NO DE PERSONAL REMUNERADO	182
GRÁFICO 9.12.	EXISTENCIA DE UN PLAN DE FORMACIÓN SEGÚN LA TENENCIA O NO DE PERSONAL REMUNERADO	182
GRÁFICO 9.13.	EXISTENCIA O NO DE RESPONSABLE DE CALIDAD	187
GRÁFICO 9.14.	ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD SEGÚN EXISTENCIA DE RESPONSABLE DE CALIDAD	188
GRÁFICO 9.15.	ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD SEGÚN EXISTENCIA DE PLAN DE CALIDAD	188
GRÁFICO 9.16.	MEDIOS UTILIZADOS POR LAS ORGANIZACIONES PARA PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN.	190
GRÁFICO 9.17.	IMPLANTACIÓN Y USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES	190
GRÁFICO 9.18.	IMPLANTACIÓN Y USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES SEGÚN FIGURA JURÍDICA	191
GRÁFICO 9.19.	UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	191
GRÁFICO 9.20.	UTILIZACIÓN HABITUAL DEL CORREO ELECTRÓNICO SEGÚN TAMAÑO EN BASE A PERSONAL	192

GRÁFICO 9.21.	UTILIZACIÓN HABITUAL DEL CORREO ELECTRÓNICO SEGÚN TAMAÑO EN BASE A VOLUMEN ECONÓMICO	192
GRÁFICO 9.22.	ELABORACIÓN DE MEMORIA ANUAL DE ACTIVIDADES	194
GRÁFICO 9.23.	REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	195
GRÁFICO 9.24.	REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	196
GRÁFICO 9.25.	REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO	196
GRÁFICO 9.26.	RECAUDAR FONDOS COMO OBJETIVO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	197
GRÁFICO 9.27.	RECAUDAR FONDOS COMO OBJETIVO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO	198
GRÁFICO 9.28.	LOBBY A LA ADMINISTRACIÓN COMO OBJETIVO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	198
GRÁFICO 9.29.	LOBBY A LA ADMINISTRACIÓN COMO OBJETIVO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO	199
TABLA 9.1.	PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON PUESTOS SIGNIFICATIVOS SEGÚN FIGURA JURÍDICA, VOLUMEN ECONÓMICO, TAMAÑO EN BASE A PERSONAL, PESO DEL VOLUNTARIADO Y NÚMERO DE PERSONAS REMUNERADAS	177
TABLA 9.2.	EXISTENCIA PUESTOS SIGNIFICATIVOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	178
TABLA 9.3.	ELABORACIÓN PERIÓDICA DEL PROGRAMA Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES	179
TABLA 9.4.	PLANES RELATIVOS A RECURSOS HUMANOS. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...?	181
TABLA 9.5.	PLANES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO FORMACIÓN ¿CUÉNTA CON ALGUNO DE LOS TRES?	183
TABLA 9.6.	PLANES TRANSVERSALES. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...?	184
TABLA 9.7.	PLANES TRANSVERSALES. PARTICIPACIÓN, EUSKERA, IGUALDAD Y MEDIOAMBIENTE ¿CUÉNTA CON ALGUNO DE LOS CUATRO?	185
TABLA 9.8.	OTROS PLANES ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...?	186
TABLA 9.9.	PLAN DE CALIDAD. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON UNO?	186
TABLA 9.10.	CERTIFICACIONES DE CALIDAD	189
TABLA 9.11.	PLANES RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...?	193
TABLA 9.12.	PLANES RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA Y MARKETING ¿CUÉNTA CON AL ALGUNO DE LOS CUATRO?	194
TABLA 9.13.	TIPO DE INFORMACIÓN DIFUNDIR Y FRECUENCIA	195
TABLA 9.14.	OBJETIVOS DE LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE LAS REALIZAN	197
TABLA 9.15.	TIPO DE SOPORTES/CANALES PARA LA REALIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE LAS REALIZAN	199
TABLA 9.16.	RESUMEN DE TODOS LOS PLANES. ¿CUÉNTA SU ORGANIZACIÓN CON...?	200

CAPÍTULO 10. RELACIONES

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
GRÁFICO 10.1.	PERTENENCIA A ENTIDADES DE SEGUNDO NIVEL	205
GRÁFICO 10.2.	PARTICIPACIÓN EN ACCIONES PROMOVIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN	206
GRÁFICO 10.3.	DISTRIBUCIÓN DE LAS COLABORACIONES SEGÚN AGENTES	206
GRÁFICO 10.4.	NO EXISTE RELACIÓN O COLABORACIÓN SEGÚN AGENTES	207
GRÁFICO 10.5.	DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES	209
GRÁFICO 10.6.	DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES	210
GRÁFICO 10.7.	DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES	211
GRÁFICO 10.8.	DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES	212
GRÁFICO 10.9.	DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE COLABORACIONES	212
TABLA 10.1.	NO EXISTE RELACIÓN O COLABORACIÓN CON DISTINTOS AGENTES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	208
TABLA 10.2.	PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	209
TABLA 10.3.	PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR	210
TABLA 10.4.	PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON ENTIDADES RELIGIOSAS	211
TABLA 10.5.	PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON EMPRESAS	211
TABLA 10.6.	PRINCIPALES RELACIONES DE COLABORACIÓN CON OBRAS SOCIALES	212
TABLA 10.7.	TIPO DE RELACIONES ENTRE ORGANIZACIONES Y AGENTES DEL ENTORNO	213

CAPÍTULO 11. ALGUNAS INTUICIONES SOBRE EL PANORAMA DEL SECTOR

	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
GRÁFICO 11.1.	FACILIDAD PARA CUMPLIR OBJETIVOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	219
GRÁFICO 11.2.	FACILIDAD PARA CUMPLIR OBJETIVOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	219
GRÁFICO 11.3.	FACILIDAD PARA CUMPLIR OBJETIVOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS SEGÚN VOLUMEN ECONÓMICO	220
GRÁFICO 11.4.	FACILIDAD PARA CUMPLIR OBJETIVOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS SEGÚN EXISTENCIA DE PLAN ESTRATÉGICO	220
GRÁFICO 11.5.	OPINION SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE ENTIDADES (COMPLETA)	224
GRÁFICO 11.6.	OPINIÓN SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE ENTIDADES SEGÚN TAMAÑO EN BASE AL PERSONAL	224

GRÁFICO 11.7.	OPINIÓN SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE ENTIDADES SEGÚN PERTENENCIA A ENTIDAD DE SEGUNDO NIVEL	225
GRÁFICO 11.8.	OPINIÓN SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE ENTIDADES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	225
GRÁFICO 11.9.	OPINIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE LA CONFIANZA SOCIAL	227
GRÁFICO 11.10.	OPINIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE LA CONFIANZA SOCIAL SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN	227
TABLA 11.1.	RAZONES DE VISIÓN DE FUTURO	221
TABLA 11.2.	PROBLEMAS MÁS FRECUENTES MENCIONADOS POR LAS ORGANIZACIONES	223
TABLA 11.3.	RAZONES MENCIONADAS POR LAS ORGANIZACIONES PARA EXPLICAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR	226
TABLA 11.4.	RAZONES MENCIONADAS POR LAS ORGANIZACIONES PARA EXPLICAR SI LA SOCIEDAD TIENE O NO CONFIANZA EN EL TERCER SECTOR	228
TABLA 11.5.	VALORACIÓN DEL APOYO DE DISTINTOS AGENTES	229
TABLA 11.6.	APOYO DE DISTINTOS AGENTES POR ÁMBITOS DE ACTUACIÓN. POCO O NADA	230
TABLA 11.7.	RETOS SEÑALADOS POR LAS ORGANIZACIONES	231

15.2. Registros consultados

Registros oficiales				
Fuente	Información obtenida	Información requerida no disponible	Formato facilitado	Nº registros
1. Registro general de Asociaciones de Gobierno Vasco	Listado de asociaciones (Ley 1/2002) cuya sede central se localiza en Bizkaia y su ámbito es principalmente el de la CAPV	Listado de delegaciones en Bizkaia de asociaciones de ámbito distinto al de la CAPV Listado de asociaciones con sede central en Gipuzkoa o Álava y centros o delegaciones en Bizkaia	Documento Excel	8.322
2.Registro de Fundaciones del País Vasco	Listado de fundaciones cuya sede central se localiza en Bizkaia y su ámbito es principalmente el de la CAPV	Listado de delegaciones en Bizkaia de fundaciones de ámbito distinto al de la CAPV Listado de fundaciones con sede central en Gipuzkoa o Álava y centros o delegaciones en Bizkaia	Listado en papel y documento Excel incompleto	250
3. Registro de cooperativas del País Vasco	Listado de cooperativas calificadas de iniciativa social cuya sede central se localiza en Bizkaia y su ámbito es principalmente el de la CAPV	Listado de delegaciones o centros abiertos en Bizkaia por cooperativas de iniciativa social de ámbito estatal o cualquier otro que no sea el de la CAPV Listado de cooperativas de iniciativa social con sede central en Gipuzkoa o Álava y centros o delegaciones en Bizkaia	Listado en papel	12

4. Registro de empresas de inserción del País Vasco	Listado de empresas de inserción cuya sede central se localiza en Bizkaia y su ámbito es principalmente el de la CAPV	Listado de delegaciones o centros abiertos en Bizkaia por empresas de inserción de ámbito estatal o cualquier otro que no sea el de la CAPV. Listado de empresas de inserción con sede central en Gipuzkoa o Álava y centros o delegaciones en Bizkaia	Sin respuesta por parte del registro, recurrimos a página Web	23
5. Registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia	Listado de entidades religiosas católicas u otras que realicen directamente intervención social (comunidades...); las entidades de naturaleza asociativa creadas por dichas entidades religiosas para realizar intervención social; y las fundaciones canónicas, cuya sede central se localiza en Bizkaia	Listado de delegaciones en Bizkaia de entidades religiosas que no están domiciliadas en Bizkaia	Sin respuesta por parte del registro, recurrimos a página Web	42
6. Registro Nacional de Asociaciones	Listado de asociaciones cuya sede central se localiza en Bizkaia pero tienen proyección estatal	Listado de delegaciones en Bizkaia de asociaciones de ámbito distinto al de la CAPV	Listado en papel	245
7. Registro de Fundaciones asistenciales de ámbito estatal	Listado de fundaciones de tipo asistencial cuya sede central se localiza en Bizkaia pero tienen proyección estatal	Listado de delegaciones en Bizkaia de fundaciones de tipo asistencial de ámbito distinto al de la CAPV	Documento Excel	8
8. Registro de Fundaciones culturales de ámbito estatal	Listado de fundaciones de tipo cultural cuya sede central se localiza en Bizkaia pero tienen proyección estatal	Listado de delegaciones en Bizkaia de fundaciones de tipo cultural de ámbito distinto al de la CAPV	Desde el registro nos remiten a consultar Web	2
9. Registro de Fundaciones de educación de ámbito estatal	Listado de fundaciones de tipo medioambiental cuya sede central se localiza en Bizkaia pero tienen proyección estatal	Listado de fundaciones cuya sede central se localiza en Bizkaia pero tienen proyección estatal Listado de delegaciones en Bizkaia de fundaciones de ámbito distinto al de la CAPV	Sin respuesta por parte del registro	
10. Registro de Fundaciones medioambientales de ámbito estatal		Listado de delegaciones en Bizkaia de fundaciones de tipo medioambiental de ámbito distinto al de la CAPV	Documento Word	1

11. Registro de Fundaciones de agricultura de ámbito estatal	Listado de delegaciones en Bizkaia de fundaciones de agricultura de ámbito distinto al de la CAPV	No hay fundaciones de este tipo con sede en Bizkaia	
12. Registro de Fundaciones de industria de ámbito estatal	Listado de fundaciones cuya sede central se localiza en Bizkaia pero tienen proyección estatal Listado de delegaciones en Bizkaia de fundaciones de ámbito distinto al de la CAPV	Sin respuesta por parte del registro	
13. Registro de cooperativas de ámbito estatal	Listado de delegaciones o centros abiertos en Bizkaia por cooperativas de iniciativa social de ámbito estatal o cualquier otro que no sea el de la CAPV	No hay fundaciones de este tipo con sede en Bizkaia	

Registros no oficiales

Fuente	Información obtenida	Información requerida no disponible	Formato facilitado	Nº registros
--------	----------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------

Registros de Ayuntamientos de más de 10.000 habitantes:

1. Ayuntamiento de Sopelana	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Sopelana (sede central u otros centros, delegaciones...)		No hay respuesta, recurrimos a página Web	16
2. Ayuntamiento de Arrigorriaga		Listado de entidades del tercer sector localizadas en Arrigorriaga (sede central u otros centros, delegaciones...)	No hay respuesta, recurrimos a página Web pero no hay datos	
3. Ayuntamiento de Valle de Trapaga-Trapagaran	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Valle de Trapaga (sede central u otros centros, delegaciones...)		No hay respuesta, recurrimos a página Web	17
4. Ayuntamiento de Mungia	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Mungia (sede central u otros centros, delegaciones...)		No hay respuesta, recurrimos a página Web	26
5. Ayuntamiento de Gernika-Lumo	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Gernika (sede central u otros centros, delegaciones...)		Documento Word	12

6. Ayuntamiento de Ermua		Listado de entidades del tercer sector localizadas en Ermua (sede central u otros centros, delegaciones...)	No hay datos	
7. Ayuntamiento de Amorebieta- Etxano	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Amorebieta (sede central u otros centros, delegaciones...)		Documento Excel (No hay respuesta, recurrimos a página Web)	16
8. Ayuntamiento de Bermeo		Listado de entidades del tercer sector localizadas en su municipio (sede central u otros)	No hay respuesta, recurrimos a página Web pero no hay datos	
9. Ayuntamiento de Erandio	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Erandio (sede central u otros centros, delegaciones...)		Documento Word (No hay respuesta, recurrimos a página Web)	29
10. Ayuntamiento de Durango		Listado de entidades del tercer sector localizadas en su municipio (sede central u otros)	Se encontraban en proceso de actualización de bases datos	
11. Ayuntamiento de Leioa	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Leioa (sede central u otros centros, delegaciones...)		Documento Excel	43
12. Ayuntamiento de Galdakao	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Galdakao (sede central u otros centros, delegaciones...)		No hay respuesta, recurrimos a página Web	100
13. Ayuntamiento de Sestao	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Sestao (sede central u otros centros, delegaciones...)		Listado en papel	5
14. Ayuntamiento de Basauri	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Basauri (sede central u otros centros, delegaciones...)		No hay respuesta, recurrimos a página Web	12
15. Ayuntamiento de Santurtzi	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Santurtzi (sede central u otros centros, delegaciones...)		No hay respuesta, recurrimos a página Web	115
16. Ayuntamiento de Portugalete		Listado de entidades del tercer sector localizadas en su municipio (sede central u otros)	No hay respuesta, recurrimos a página Web pero no hay datos	

17. Ayuntamiento de Getxo	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Getxo (sede central u otros centros, delegaciones...)		Documento Word (No hay respuesta, recurrimos a página Web)	116
18. Ayuntamiento de Barakaldo	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Barakaldo (sede central u otros centros, delegaciones...)		No hay respuesta, recurrimos a página Web	143
19. Ayuntamiento de Bilbao	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Bilbao (sede central u otros centros, delegaciones...)		Listado en papel	1.076

Otros registros:

1. Censo general de organizaciones de voluntariado	Listado de entidades de voluntariado inscritas en el Censo General de Organizaciones de Voluntariado cuya sede social se localiza en el Territorio Histórico de Bizkaia		No hay respuesta, recurrimos a página Web	127
2. Base de datos del centro de documentación de Fundación EDE	Listado de entidades del tercer sector localizadas en Bizkaia que son contactos del grupo Fundación EDE-Suspergintza Elkartea		Archivo Access	260
3. Página Web de Gobierno Vasco-Dir. Inmigración	Listado de organizaciones que trabajan en el ámbito de la inmigración en Bizkaia		Listado en papel	107
4. Servicio de mujer de Fundación EDE y Guía de asociaciones de mujeres de Emakunde	Listado de organizaciones que trabajan en el ámbito de la mujer en Bizkaia y/o son contactos del servicio Ehunduz		Documento Excel	158
5. Secretaría Técnica del Consejo Gitano	Listado de organizaciones que trabajan en el ámbito de la comunidad gitana en Bizkaia		Documento Excel	16
6. Servicio mediación de conflictos de Fundación EDE Bakeola	Listado de organizaciones que trabajan en el ámbito de los derechos humanos en Bizkaia		Documento Excel	36
7. Guía de la coordinadora De ONGDs de Euskadi	Listado de ONGDs en Bizkaia		Listado en papel	55

8. Área Transversal de Medioambiente de Fundación EDE	Listado de entidades de Medioambiente en Bizkaia que son contactos del área transversal de medioambiente de Fundación EDE		Documento Excel	45
---	---	--	-----------------	----

15.3. Distribución del universo inicial y muestra ideal inicial

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	UNIVERSO inicial	UNIVERSO inicial % = Muestra ideal inicial %	MUESTRA ideal inicial
Cooperación internacional al desarrollo	192	3,4	14
Cívico	921	16,3	65
Cultura	2.487	43,9	176
Empleo	70	1,2	5
Acción social	703	12,4	50
Medioambiente	284	5,0	20
Ocio y Tiempo Libre	751	13,3	53
Salud	173	3,1	12
DDHH	72	1,3	5
Vivienda	7	0,1	0
Justicia	6	0,1	0
Total conocido	5.666	100	400
Duda-sin identificar	161		
TOTAL	5.827		

FIGURA JURÍDICA	UNIVERSO inicial	UNIVERSO inicial % = Muestra ideal inicial %	MUESTRA ideal inicial
Asociación	5.566	96,4	386
Fundación	175	3,0	12
Sociedad mercantil empresa de inserción	20	0,3	1
Cooperativa empresa de inserción	1	0,0	0
Cooperativa de iniciativa social	12	0,2	1
Congregaciones religiosas	0	0	0
Otras	0	0	0
Total conocido	5.774	100	400
Duda ns/nc	53		
TOTAL	5.827		

ÁMBITO GEOGRÁFICO	UNIVERSO inicial	UNIVERSO inicial % = Muestra ideal inicial %	MUESTRA ideal inicial
Gran Bilbao	4.430	76,1	304
No Gran Bilbao	1.397	23,9	96
TOTAL	5.827	100	400

15.4. Distribución del universo final y muestra final ideal y efectiva o real

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	UNIVERSO final	UNIVERSO final %= Muestra ideal final %	Muestra ideal final	Muestra efectiva final	Muestra efectiva final %	Fracción de muestreo (universo/muestra)
Cooperación internacional al desarrollo	201	3,81	21	24	4,44	8,38
Cívico	958	18,16	98	115	21,30	8,33
Cultura	1.304	24,73	134	72	13,33	18,11
Artístico Cultural	976	18,51	100	88	16,30	11,09
Empleo	91	1,73	9	14	2,59	6,50
Acción social	542	10,28	55	90	16,67	6,02
Medio ambiente	249	4,72	25	18	3,33	13,83
Ocio y Tiempo Libre	609	11,55	62	70	12,96	8,70
Salud	253	4,80	26	37	6,85	6,84
DDHH	67	1,27	7	9	1,67	7,44
Otros	24	0,46	2	3	0,56	8,00
Total conocido	5.274	100,00	540	540	100,00	9,77
Duda ns/nc	51		0	0		
TOTAL	5.325		540	540		9,86

FIGURA JURÍDICA	UNIVERSO final	UNIVERSO final %= Muestra ideal final %	Muestra ideal final	Muestra efectiva final	Muestra efectiva final %	Fracción de muestreo (universo/muestra)
Asociación	5.083	95,94	518	504	93,33	10,09
Fundación	164	3,10	17	27	5,00	6,07
Sociedad mercantil o cooperativa empresa de inserción	22	0,42	2	6	1,11	3,67
Cooperativa de iniciativa social	11	0,21	1	1	0,19	11,00
Congregaciones religiosas	17	0,32	2	1	0,19	17,00
Otras	1	0,02	0	1	0,19	1,00
Total conocido	5.298	100	540	540	100	9,81
Duda ns/nc	27		0	0		
TOTAL	5.325		540	540		9,86

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA BÁSICA	UNIVERSO final	UNIVERSO final %= Muestra ideal final %	Muestra ideal final	Muestra efectiva final	Muestra efectiva final %	Fracción de muestreo (universo/muestra)
Gran Bilbao	4.024	75,57	408	449	83,15	8,96
No Gran Bilbao	1.301	24,43	132	91	16,85	14,30
TOTAL	5.325	100	540	540	100	9,86

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: COMARCAS EUSTAT	UNIVERSO final	UNIVERSO final %= Muestra ideal final %	Muestra ideal final	Muestra efectiva final	Muestra efectiva final %	Fracción de muestreo (universo/muestra)
Arratia-Nerbioi	159	2,99	16	13	2,41	12,23
Durangaldea	431	8,09	44	27	5,00	15,96
Enkarterri	165	3,1	17	13	2,41	12,69
Busturialdea	251	4,71	25	17	3,15	14,76
Bilbo Haundia	4.024	75,57	408	449	83,15	8,96
Lea-Artibai	116	2,18	12	4	0,74	29,00
Uribe-Butroe	179	3,36	18	17	3,15	10,53
TOTAL	5.325	100	540	540	100	9,86

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	UNIVERSO final	UNIVERSO final %= Muestra ideal final %	Muestra ideal final	Muestra efectiva final	Muestra efectiva final %	Fracción de muestreo (universo/muestra)
Bilbao	2.201	41,33	223	250	46,30	8,80
Eskerraldea-Enkarterriak	1.034	19,42	105	107	19,81	9,66
Margen Izquierda	363	6,82	37	52	9,63	6,98
Barakaldo	285	5,35	29	24	4,44	11,88
Zona Minera	202	3,79	20	17	3,15	11,88
Encartaciones	184	3,46	19	14	2,59	13,14
Ibaizabal Nervión	931	17,48	90	78	14,44	11,94
Durangoaldea	359	6,74	36	19	3,52	18,89
Arratia	159	2,99	16	14	2,59	11,36
Basauri-Etxebarri-Galdakao	278	5,22	28	31	5,74	8,97
Nerbioi	135	2,54	14	14	2,59	9,64
Busturia-Uribe	1.159	21,77	118	105	19,44	11,04
Uribe	592	11,12	60	63	11,67	9,40
Busturialdea	242	4,54	25	17	3,15	14,24
Mungialde-Txorierri	199	3,74	20	21	3,89	9,48
Lea-Artibai	126	2,37	13	4	0,74	31,50
TOTAL	5.325	100	540	540	100	9,86

15.5. Estimación de cifras globales

Si se parte de una estimación de cifras con una extrapolación de los datos en **global** resulta:

	Media global	Optimista 5.325 organizaciones	Moderado 4.477 organizaciones	Pesimista 1.953 organizaciones
Número de personas voluntarias total	36,83	196.119	164.887	71.928
Número de personas remuneradas total	6,30	33.547,50	28.205,10	12.303,90

	Media global	Grandes:130 organizaciones	Pequeñas: 5.195 organizaciones	Total
Volumen económico grandes	2.035.235	264.580.550		
Volumen económico pequeñas	56.191,59		291.915.310,1	
Volumen económico total				556.495.860,1

Si se realiza una aproximación más ajustada a las macrocifras a partir de la estimación de cifras con extrapolaciones **parciales** de los datos en base a ámbito de actuación y figura jurídica resulta:

PERSONAS VOLUNTARIAS	Figura Jurídica									TOTAL
	Asociación			Resto			Total			
	Media	Casos universo	Total	Media	Casos universo	Total	Media	Casos universo	Total	
Cooperación internacional al desarrollo	34,43	172	5.921,96	103,67	24	2.488,08		196		8.410
Cívico							31,60	957	30.241,2	30.241
Cultura	26,69	1270	33.896,3	26	29	754		1.299		34.650
Artístico Cultural							28,7	975	27982,5	27.983
Empleo	5,5	63	346,5	16,38	28	458,64		91		805
Acción social	42,07	441	18.552,87	129,83	98	12.723,34		539		31.276
Medio ambiente	23,53	240	5.647,2	176	7	1.232		247		6.879
Ocio y Tiempo Libre	23,48			35				608	0	0
Salud								253	0	0
DDHH							74,88	67	5016,96	5.017
Otros (transversal, intermediario filantrópico...)							17	24	408	408
Total CONOCIDO								5.256		145.670
Ns/nc							36,83 ⁷⁹	69	2.307,36	2.307,36
PERSONAS VOLUNTARIAS total								10.581		147.977,36

79 En los 69 casos de las organizaciones que no se han podido clasificar en base al criterio que se está empleando para el cálculo se ha utilizado como estimador la media global.

PERSONAS REMUNERADAS	Figura Jurídica									TOTAL
	Asociación			Resto			Total			
	Media	Casos universo	Total	Media	Casos universo	Total	Media	Casos universo	Total	
Cooperación internacional al desarrollo	3,19	172	548,68	16,33	24	391,92		196		941
Cívico							0,26	957	248,82	249
Cultura	0,51	1.270	647,7	21,75	29	630,75		1.299		1.278
Artístico Cultural							1,38	975	1345,5	1346
Empleo	3,17	63	199,71	81	28	2.268		91		2.468
Acción social	21,09	441	9.300,69	31,78	98	3.114,44		539		12415
Medio ambiente	0,75	240	180	24,5	7	171,5		247		352
Ocio y Tiempo Libre	1,58			21				608	0	0
Salud							3,05	253	771,65	772
DDHH							1,44	67	96,48	96
Otros (transversal, intermediario filantrópico...)							1,00	24	24	24
Total CONOCIDO								5.256		19.940
Ns/nc							6,31 ⁸⁰	69	435,39	
PERSONAS REMUNERADAS total								5.325		19.949

VOLUMEN DE INGRESOS Organizaciones grandes	Figura Jurídica									TOTAL
	Asociación			Resto			Total			
	Media	Casos universo	Total	Media	Casos universo	Total	Media	Casos universo	Total	
Cooperación internacional al desarrollo	1.510.752	5	7.956.510	1.317.821	6	7.906.926		11	0	15.863.436
Cívico			0			0			0	0
Cultura			0			0			0	0
Artístico Cultural			0			0			0	0
Empleo			0			0	5.016.000	6	30.096.000	30.096.000
Acción Social	2.326.866	24	55.844.784	1.662.433	27	44.885.691		51	0	100.730.475
Medio ambiente			0			0	1.553.137	14	21.743.918	21.743.918
Ocio y Tiempo libre			0			0	2.035.235 ⁸	2	4.070.470	4.070.470
Salud			0			0	5.418.520	3	9.789.780	9.789.780
DDHH			0			0	459.541	1	459.541	459.541
Otros (transversal, intermediario filantrópico...)			0			0			0	0
Total CONOCIDO			0			0		88⁸²	0	188.816.650

VOLUMEN DE INGRESOS Organizaciones pequeñas	Figura Jurídica									TOTAL
	Asociación			Resto			Total			
	Media	Casos universo	Total	Media	Casos universo	Total	Media	Casos universo	Total	
Cooperación internacional al desarrollo			0			0	37.846,29	179	6.039.549,5	6.039.550
Cívico			0			0	14.324,11	957	13.708.173,27	13.708.173
Cultura	25.964,49	1.270	32.974.902,3	1.200	29	34.800		1.299	0	33.009.702
Artístico Cultural			0			0	6709,08	973	6.527.934,84	6.527.935
Empleo	80.948	60	4.856.880	202.300,4	24	4.855.209,6		84	0	9.712.090
Acción social	209.078,94	399	83.422.497,06	7.000	60	420.000		459	0	83842497
Medio ambiente			0			0	8.185,08	232	1.898.938,56	1.898.939
Ocio y Tiempo libre	30.990,05	604	18.717.990,2	267.000	2	534.000		606	0	19.251.990
Salud			0			0	140.015,44	248	34.723.829,12	34.723.829
DDHH			0			0	31.950	65	2.076.750	2.076.750
Otros (transversal, intermediario filantrópico...)			0			0	12.500,00	24	480.000	480.000
Total CONOCIDO			0			0		5126	0	0
NS/NC			0			0	56.191,59 ⁸³	69	3.877.219,71	3.877.220
TOTAL			0			0		5.325	0	215.703.611

80 En los 69 casos de las organizaciones que no se han podido clasificar en base al criterio que se está empleando para el cálculo se ha utilizado como estimador la media global.

81 Para el ámbito de Tiempo Libre no existe estimador parcial dado que no hay en la muestra ninguna organización de gran tamaño a partir de la cual calcular la media. Por esta razón, se ha decidido utilizar como estimador en este caso la media global para organizaciones grandes que no tiene en cuenta el ámbito.

82 Organizaciones clasificadas como grandes en el universo excepto las organizaciones grandes que han ofrecido información sobre personas destinatarias (130-42=88) que se computarán a parte.

83 En los 69 casos de las organizaciones que no se han podido clasificar en base al criterio que se está empleando para el cálculo se ha utilizado como estimador la media global para organizaciones pequeñas.

VOLUMEN DE INGRESOS organizaciones GRANDES CONSULTADAS ⁸⁴	Nº según figura jurídica			Organizaciones
	Asociación	Resto	Total	Volumen de ingresos
COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO	5	1	6	1.018.592
				1.200.000
				1.340.345
				2.000.000
				2.397.572
				1.317.821
CÍVICO				
CULTURA				
ARTÍSTICO CULTURAL	2	0	2	1.200.000
				1.280.000
EMPLEO	1	0	1	5.016.000
ACCIÓN SOCIAL	18	11	29	29.000
				56.500
				110.000
				512.985
				581.466
				640.935
				692.009
				838.000
				1.000.000
				1.005.000
				1.200.000
				1.300.000
				1.500.000
				1.894.948
				3.000.000
				5.626.000
				7.000.000
				14.896.748
				100.484
				148.250
				242.920
				1.075.000
				1.209.667
				1.216.768
				1.516.620
				1.546.000
				1.764.174
				2.750.000
				6.716.877
MEDIO AMBIENTE	1	0	1	1.553.137
OCIO Y TIEMPO LIBRE				
SALUD	2	0	2	1.108.000
				5.418.520
DDHH	1	0	1	459.541
OTROS (TRANSVERSAL, INTER- MEDIARIO FILANTRÓPICO...)				
TOTAL CONOCIDO			42	85.479.879

84 Se trata de organizaciones consultadas que han ofrecido dato válido para esta cuestión.

VOLUMEN INGRESOS total	
VOLUMEN INGRESOS organizaciones GRANDES	188.816.650
VOLUMEN INGRESOS organizaciones PEQUEÑAS	215.703.611
VOLUMEN INGRESOS organizaciones GRANDES CONSULTADAS	85.479.879
VOLUMEN INGRESOS total	490.000.140

A continuación se recogen aquellos datos de interés que se han tenido en cuenta para el cálculo de las estimaciones.

Muestra final real o efectiva en las cuestiones del número de personas voluntarias, personal remunerado y volumen de ingresos:

MUESTRA FINAL REAL EFECTIVA a la cuestión del número de personas voluntarias

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Asoc.	Resto	Total	Asoc.% muestra efectiva	Asoc. % universo =muestra ideal	Fracción de muestreo (universo/muestra)
Cooperación internacional al desarrollo	21	3	24	87,5%	87,76	8,16
Cívico	98	0	98	100%	99,79	9,76
Cultura	54	3	57	93,10%	97,77	22,78
Artístico Cultural	71	0	71	100%	100,00	13,73
Empleo	6	8	14	42,85%	69,23	6,5
Acción social	67	18	85	78,82	81,82	6,34
Medio ambiente	15	2	17	88,23%	97,17	14,52
Ocio y Tiempo Libre	63	1	64	98,43%	99,67	9,5
Salud	35	0	35	100%	97,63	7,22
DDHH	8	0	8	100%	97,01	8,37
Otros	2	0	2	100%	95,83	12
TOTAL	440	35	475			

MUESTRA FINAL REAL EFECTIVA a la cuestión del número de personas remuneradas

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Asoc.	Resto	Total	Asoc.% muestra efectiva	Asoc. % universo =muestra ideal	Fracción de muestreo (universo/muestra)
Cooperación internacional al desarrollo	21	3	24	87,5%	87,76	8,16
Cívico	110	0	110	100%	99,79	8,7
Cultura	68	4	72	94,44%	97,77	18,04
Artístico Cultural	87	0	87	100%	100,00	11,20
Empleo	6	7	13	46,15%	69,23	7
Acción social	70	18	88	79,54%	81,82	6,12
Medio ambiente	16	2	18	88,88%	97,17	13,72
Ocio y Tiempo Libre	69	0	69	100%	99,67	8,81
Salud	37	0	37	100%	97,63	6,83
DDHH	9	0	9	100%	97,01	7,44
Otros	2	0	2	100%	95,83	12
TOTAL	495	34	529	100		

MUESTRA FINAL REAL EFECTIVA a la cuestión del volumen de ingresos

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Asoc.	Resto	Total	Asoc.% muestra efectiva	Asoc. % universo =muestra ideal	Fracción de muestreo (universo/muestra)
Cooperación internacional al desarrollo	21	3	24	100%	87,76	8,16
Cívico	69	0	69	100%	99,79	13,86
Cultura	37	1	38	97,36%	97,77	34,18
Artístico Cultural	54	0	54	100%	100,00	18,05
Empleo	3	6	9	33,33%	69,23	10,11
Acción social	53	12	65	81,53%	81,82	8,29
Medio ambiente	12	1	13	92,30%	97,17	19
Ocio y Tiempo libre	40	1	41	97,56%	99,67	14,82
Salud	28	0	28	100%	97,63	9,03
DDHH	7	0	7	100%	97,01	9,57
Otros	2	0	2	100%	95,83	12
TOTAL	326	24	350	100		

Medias y desviaciones típicas de la muestra final efectiva para las cuestiones de número de personas voluntarias, personal remunerado, personas destinatarias y volumen de ingresos:

		Volumen aproximado de ingresos 2006	Número total de personas voluntarias	Número total de personal remunerado
Muestra	Casos estudiados	340	475	530
	Casos perdidos	200	65	10
Media		300.661,69	36,83	6,30
Desviación Típica		1.146.444,581	112,426	28,890

Ámbito de actuación				Número total de personas voluntarias	Número total de personal remunerado	Volumen aproximado de ingresos 2006
Cooperación internacional al Desarrollo	Asociación	Muestra	Casos estudiados	21	21	13
			Casos perdidos	0	0	10
		Media		34,43	3,19	717.648,69
		Desviación Típica		28,505	5,056	845.313,653
	Resto	Muestra	Casos estudiados	3	3	1
			Casos perdidos	0	0	2
		Media			16,33	1.317.821
		Desviación Típica			25,736	
Cívico (incluye vecinal, sociedad)	Asociación	Muestra	Casos estudiados	98	110	69
			Casos perdidos	17	5	46
		Media		31,6	0,26	14.324,11
		Desviación Típica		63,02	1,352	25.731,188

Cultura	Asociación	Muestra	Casos estudiados	54	68	37
			Casos perdidos	14	0	31
		Media			0,51	25.964,49
		Desviación Típica			1,252	58.704,623
	Resto	Muestra	Casos estudiados	3	4	1
			Casos perdidos	1	0	3
		Media			21,75	1.200
		Desviación Típica			37,053	
Artístico Cultural	Asociación	Muestra	Casos estudiados	71	87	54
			Casos perdidos	17	1	34
		Media			1,38	52.386,52
		Desviación Típica			5,67	235.369,618
Empleo	Asociación	Muestra	Casos estudiados	6	6	3
			Casos perdidos	0	0	3
		Media			3,17	80.948
		Desviación Típica			4,75	66.939,231
	Resto	Muestra	Casos estudiados	8	7	6
			Casos perdidos	0	1	2
		Media			81	1.004.583,67
		Desviación Típica			143,143	1.966.511,073
Acción Social	Asociación	Muestra	Casos estudiados	67	70	53
			Casos perdidos	5	2	19
		Media			21,09	928.327,42
		Desviación Típica			55,01	2.342.785,135
	Resto	Muestra	Casos estudiados	18	18	12
			Casos perdidos	0	0	6
		Media			31,78	1.524.480
		Desviación Típica			30,775	1.828.650,902
Medioambiente	Asociación	Muestra	Casos estudiados	15	16	12
			Casos perdidos	1	0	4
		Media			0,75	8.185,08
		Desviación Típica			1,653	11.482,737
	Resto	Muestra	Casos estudiados	2	2	1
			Casos perdidos	0	0	1
		Media			24,5	1.553.137
		Desviación Típica			33,234	
Ocio y Tiempo Libre (incluye juvenil)	Asociación	Muestra	Casos estudiados	63	69	40
			Casos perdidos	6	0	29
		Media			1,58	30.990,05
		Desviación Típica			5,502	47.776,519
	Resto	Muestra	Casos estudiados	1	1	1
			Casos perdidos	0	0	0
		Media			21	267.000
		Desviación Típica				
Salud	Asociación	Muestra	Casos estudiados	35	37	28
			Casos perdidos	2	0	9
		Media			3,05	328.533,46
		Desviación Típica			6,904	1.035.596,705
Derechos Humanos	Asociación	Muestra	Casos estudiados	8	9	7
			Casos perdidos	1	0	2
		Media			1,44	93.034,43
		Desviación Típica			3,609	166.748,047
Otros	Asociación	Muestra	Casos estudiados	2	2	2
			Casos perdidos	1	1	1
		Media			1	12.500
		Desviación Típica			1,414	10.606,602

15.6. Localización geográfica

BIZKAIA			
NOMBRE MUNICIPIO	ORGANIZACIONES	DIVISIÓN COMARCAS EUSTAT	DIVISIÓN COMARCAS DFB
1. Abadiño	31	Durangoaldea	Durangoaldea
2. Abanto y Ciérvana-Abanto Zierbena	69	Bilbo handia	Zona minera
3. Ajangiz	4	Busturialdea	Busturialdea
4. Alonsotegi	20	Bilbo handia	Encartaciones
5. Amorebieta-Etxano	80	Durangoaldea	Arratia
6. Amoroto	1	Lea-Artibai	Lea-Artibai
7. Arakaldo	0	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
8. Arantzazu	4	Arratia-Nerbioi	Arratia
9. Areatza	9	Arratia-Nerbioi	Arratia
10. Arrankudiaga	6	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
11. Arratzu	4	Busturialdea	Busturialdea
12. Arrieta	3	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierr
13. Arrigorriaga	45	Bilbo handia	Nerbioi
14. Artea	4	Arratia-Nerbioi	Arratia
15. Artzentales	5	Enkarterri	Encartaciones
16. Atxondo	8	Durangoaldea	Durangoaldea
17. Aulesti	3	Lea-Artibai	Lea-Artibai
18. Bakio	14	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierr
19. Balmaseda	40	Enkarterri	Encartaciones
20. Barakaldo	285	Bilbo handia	Barakaldo
21. Barrika	9	Uribe-Butroe	Uribe
22. Basauri	128	Bilbo handia	Basauri-Etxebarri-Galdakao
23. Bedia	4	Durangoaldea	Arratia
24. Berango	24	Bilbo handia	Uribe
25. Bermeo	86	Busturialdea	Busturialdea
26. Berriatua	5	Lea-Artibai	Lea-Artibai
27. Berriz	20	Durangoaldea	Durangoaldea
28. Bilbao	2202	Bilbo handia	Bilbao
29. Busturia	17	Busturialdea	Busturialdea
30. Derio	35	Bilbo handia	Mungialde-Txorierr
31. Dima	8	Arratia-Nerbioi	Arratia
32. Durango	124	Durangoaldea	Durangoaldea
33. Ea	5	Busturialdea	Lea-Artibai
34. Elantxobe	2	Busturialdea	Busturialdea
35. Elorrio	45	Durangoaldea	Durangoaldea
36. Erandio	87	Bilbo handia	Uribe
37. Ereño	2	Busturialdea	Lea-Artibai
38. Ermua	62	Durangoaldea	Durangoaldea

39.	Errigoiti	2	Busturialdea	Busturialdea
40.	Etxebarri	29	Bilbo handia	Basauri-Etxebarri-Galdakao
41.	Etxebarria	4	Lea-Artibai	Lea-Artibai
42.	Forua	5	Busturialdea	Busturialdea
43.	Fruiz	0	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierrri
44.	Galdakao	121	Bilbo handia	Basauri-Etxebarri-Galdakao
45.	Galdames	8	Enkarterri	Encartaciones
46.	Gamiz-Fika	3	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierrri
47.	Garai	6	Durangaldea	Durangoaldea
48.	Gatika	12	Uribe-butroe	Mungialde-Txorierrri
49.	Gautegiz Arteaga	7	Busturialdea	Busturialdea
50.	Gernika-Lumo	77	Busturialdea	Busturialdea
51.	Getxo	273	Bilbo handia	Uribe
52.	Gizaburuaga	2	Lea-Artibai	Lea-Artibai
53.	Gordexola	12	Enkarterri	Encartaciones
54.	Gorliz	13	Uribe-Butroe	Uribe
55.	Güeñes	32	Enkarterri	Encartaciones
56.	Ibarrangelu	3	Busturialdea	Busturialdea
57.	Igorre	17	Arratia-Nerbioi	Arratia
58.	Ispaster	1	Lea-Artibai	Lea-Artibai
59.	Iurreta	14	Durangaldea	Durangoaldea
60.	Izurtza	5	Durangaldea	Durangoaldea
61.	Karrantza Harana/Valle de Carranza	15	Enkarterri	Encartaciones
62.	Kortezubi	3	Busturialdea	Busturialdea
63.	Lanestosa	1	Enkarterri	Encartaciones
64.	Larrabetzu	17	Bilbo handia	Mungialde-Txorierrri
65.	Laukiz	3	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierrri
66.	Leioa	118	Bilbo handia	Uribe
67.	Lekeitio	31	Lea-Artibai	Lea-Artibai
68.	Lemoa	14	Arratia-Nerbioi	Arratia
69.	Lemoiz	4	Uribe-Butroe	Uribe
70.	Lezama	11	Bilbo handia	Mungialde-Txorierrri
71.	Loiu	14	Bilbo handia	Mungialde-Txorierrri
72.	Mallabia	11	Durangaldea	Durangoaldea
73.	Mañaria	6	Durangaldea	Durangoaldea
74.	Markina-Xemein	28	Lea-Artibai	Lea-Artibai
75.	Maruri-Jatabe	1	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierrri
76.	Mendata	1	Busturialdea	Busturialdea
77.	Mendexa	2	Lea-Artibai	Lea-Artibai

78.	Meñaka	5	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierr
79.	Morga	2	Busturialdea	Busturialdea
80.	Mundaka	16	Busturialdea	Busturialdea
81.	Mungia	48	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierr
82.	Munitibar-Arbatzegi Gerrikaitz	2	Lea-Artibai	Lea-Artibai
83.	Murueta	1	Busturialdea	Busturialdea
84.	Muskiz	28	Bilbo handia	Zona minera
85.	Muxika	9	Busturialdea	Busturialdea
86.	Nabarniz	2	Busturialdea	Lea-Artibai
87.	Ondarroa	36	Lea-Artibai	Lea-Artibai
88.	Orozko	13	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
89.	Ortuella	45	Bilbo handia	Zona minera
90.	Otxandio	11	Arratia-Nerbioi	Durangoaldea
91.	Plentzia	18	Uribe-Butroe	Uribe
92.	Portugalete	132	Bilbo handia	Margen izquierda
93.	Santurtzi	132	Bilbo handia	Margen izquierda
94.	Sestao	100	Bilbo handia	Margen izquierda
95.	Sondika	18	Bilbo handia	Mungialde-Txorierr
96.	Sopelana	37	Uribe-Butroe	Uribe
97.	Sopuerta	12	Enkarterri	Encartaciones
98.	Sukarrieta	3	Busturialdea	Busturialdea
99.	Trucios-Turtzioz	3	Enkarterri	Encartaciones
100.	Ubide	4	Arratia-Nerbioi	Arratia
101.	Ugao-Miraballes	15	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
102.	Urduliz	9	Uribe-Butroe	Uribe
103.	Urduña-Orduña	33	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
104.	Valle de Trápaga-Trapagaran	53	Bilbo handia	Zona minera
105.	Zaldibar	16	Durangoaldea	Durangoaldea
106.	Zalla	36	Enkarterri	Encartaciones
107.	Zamudio	15	Bilbo handia	Mungialde-Txorierr
108.	Zaratamo	17	Bilbo handia	Nerbioi
109.	Zeanuri	14	Arratia-Nerbioi	Arratia
110.	Zeberio	6	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
111.	Zierbena	74	Bilbo handia	Zona minera
112.	Ziortza-Bolibar	1	Lea-Artibai	Lea-Artibai

15.7. Casos estudiados por variable

CUADRO RESUMEN DE INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE LAS VARIABLES				
Capítulo	Variable	Casos estudiados	NS/NC	No Procede
Actividad	Ámbito de actuación	540	0	0
	Figura jurídica	540	0	0
	Colectivo destinatario	419	121	0
	Actividades de las organizaciones	540	0	0
	Actividades de las organizaciones según ámbito de actuación	540	0	0
	Número personas usuarias	334	206	0
	Número personas usuarias según sexo	300	240	0
	Personas usuarias por ámbito de actuación	334	206	0
	Personas participantes	271	269	0
	Personas participantes según sexo	230	310	0
	Personas participantes según ámbito de actuación	271	269	0
	Entidades de segundo nivel	479	61	0
	Entidades de segundo nivel según ámbito de actuación	479	61	0
	Ámbito geográfico de actuación	521	19	0
	Ámbito geográfico de actuación según ámbito de actuación	521	19	0
	Ámbito geográfico de actuación según tamaño personal	450	90	0
	Delegaciones y sedes	489	51	0
	Antigüedad	476	64	0
	Antigüedad según ámbito de actuación	476	64	0
	Antigüedad según figura jurídica	476	64	0
	Antigüedad según tamaño personal	468	72	0
	Principios	394	146	0
	Existencia de Código Ético	331	209	0
	Importancia de Código Ético	506	34	0
Importancia de Código ético en los casos que no tienen	186	4	35 ⁰	

Capítulo	Variable	Casos estudiados	NS/NC	No Procede	
Estructura	Número de miembros de los órganos de gobierno	Junta Patronato	24	3	513
		Junta Directiva	463	77	0
		Otros Órganos	38	10	492
	Número de miembros en los órganos de gobierno según sexo	Junta Patronato	24	3	513
		Junta Directiva	463	77	0
		Otros Órganos	38	10	492

Estructura	Nuevos miembros en órganos de gobierno	Junta Patronato	24	3	513
		Junta Directiva	467	73	0
		Otros Órganos	38	10	492
	Doble rol miembros órganos de gobierno	Junta Patronato	25	2	0
		Junta Directiva	468	72	0
		Otros Órganos	28	20	492
	Frecuencia de reunión de los órganos de Gobierno	Junta Patronato	24	3	513
		Junta Directiva	466	74	0
		Otros	48	0	492
	Frecuencia de reunión de la Junta Directiva según tamaño personal		409	131	0
	Frecuencia de reunión de la Junta Directiva según ámbito de actuación		466	74	0
	Frecuencia de reunión de la Junta Directiva según existencia o no de personal remunerado		460	80	0
	Frecuencia de reunión de la Junta Directiva según existencia o no de gerente		83	457	0
	Existencia de personas asociadas		524	16	0
	Existencia de personas asociadas según figura jurídica		524	16	0
	Número personas asociadas		389	41	110
	Número personas asociadas según sexo		326	104	110
	Número de socios y socias según ámbito de actuación		389	41	110
	Evolución del número de socios y socias		397	141	2
	Evolución del número de socios y socias según ámbito de actuación		397	141	2
	Frecuencia reunión de la Asamblea General		352	78	110
	Frecuencia de reunión de la Asamblea General según tamaño personal		306	124	110
	Tamaño de la organización en base al personal (voluntariado + remunerado)		468	72	0
	Tamaño de la organización en base al personal (voluntariado y remunerado) según ámbito de actuación		468	72	0

Estructura	Tamaño de la organización en base al personal (voluntariado y remunerado) según figura jurídica	468	72	0
	Tamaño de la organización en base al volumen de ingresos	446	94	0
	Tamaño de la organización en base al volumen de ingresos según ámbito de actuación	446	94	0
	Tamaño de la organización en base al volumen de ingresos según figura jurídica	446	94	0
	Tamaño de la organización en base al volumen de ingresos según tamaño personal	394	146	0

Capítulo	Variable	Casos estudiados	NS/NC	No Procede
Recursos Humanos	Existencia de voluntariado	519	21	0
	Número personas voluntarias	447	64	29
	Número personas voluntarias según sexo	377	134	29
	Número de personas voluntarias según ámbito de actuación	447	64	29
	Evolución del volumen de personas voluntarias	419	121	0
	Evolución del volumen de personas voluntarias según ámbito de actuación	419	121	0
	Antigüedad de las personas voluntarias	399	112	29
	Frecuencia de dedicación de las personas voluntarias	388	123	29
	Funciones de las personas voluntarias	402	109	29
	Existencia de personal remunerado	527	13	0
	Número personal remunerado	173	13	354
	Número personal remunerado según sexo	168	18	354
	Número personal remunerado según ámbito de actuación	527	13	0
	Evolución del volumen de personas remuneradas	255	285	0
	Evolución del volumen de personas remuneradas según ámbito de actuación	255	285	0
	Antigüedad del personal remunerado	163	23	354
	Funciones del personal remunerado	162	24	354
	Dedicación del personal remunerado	163	23	354
Modalidad de contrato de personal remunerado	163	23	354	

Recursos Humanos	Participación de los Órganos de Gobierno en Programación de actividades	340	200	0
	Participación de los Órganos de Gobierno en Evaluación de sus actividades	329	211	0
	Participación de los Órganos de Gobierno en Programación de actividades según existencia o no de personal remunerado	339	201	0
	Participación de los Órganos de Gobierno en Evaluación de actividades según existencia o no de personal remunerado	328	212	0
	Participación de los Órganos de Gobierno en la Programación de actividades según tamaño en base al volumen de ingresos	301	239	0
	Participación de los Órgano de Gobierno en la Evaluación de actividades según tamaño en base al volumen de ingresos	288	252	0
	Participación de las personas asociadas en Programación de actividades	268	158	110
	Participación de las personas asociadas en Evaluación de actividades	236	194	110
	Participación de las personas asociadas en Programación de actividades según tamaño en base al personal	236	162	110
	Participación de las personas socias en la Programación de actividades según tamaño en base al volumen de ingresos	234	196	110
	Conocimiento de los socios y socias de Fines y Objetivos	367	63	110
	Participación de voluntariado estable en Programación de actividades	278	233	29
	Participación de voluntariado estable en Evaluación de actividades	242	269	29
	Participación de voluntariado ocasional en Programación de actividades	208	303	29
	Participación de voluntariado ocasional en Evaluación de actividades	170	341	29
	Participación de voluntariado estable en la Evaluación de actividades según tamaño en base al personal	219	292	29
	Conocimiento del voluntariado estable de Fines y Objetivos	317	194	29
	Conocimiento del voluntariado ocasional de Fines y Objetivos	262	249	29

Participación del personal remunerado en Programación de Actividades	183	3	354
Participación del personal remunerado en Evaluación de actividades	170	16	354
Conocimiento del personal remunerado de Fines y Objetivos	186	0	354
Participación de las personas usuarias en Programación de actividades	212	328	0
Participación de las personas usuarias en Evaluación de actividades	200	340	0
Participación de familiares de usuarios/as en Programación de actividades	178	362	0
Participación de familiares de usuarios/as en Evaluación de actividades	149	391	0
Participación en la Programación del voluntariado estable según existencia o no de personal remunerado	278	233	29
Participación en la Programación del voluntariado ocasional según existencia o no de personal remunerado	208	303	29
Participación en la Programación de familiares de usuarios/as según existencia o no de personal remunerado	178	362	0
Participación en la Programación de usuarios/as según existencia o no de personal remunerado	212	328	0
Participación en la Programación de socios/as según existencia o no de personal remunerado	268	162	110
Participación en la Programación de órganos de gobierno según existencia o no de personal remunerado	339	201	0
Participación en la Programación del personal remunerado según existencia o no de personal remunerado	182	4	354
Participación en la Evaluación del voluntariado estable según existencia o no de personal remunerado	240	271	29
Participación en la Evaluación del voluntariado ocasional según existencia o no de personal remunerado	168	343	29
Participación en la Evaluación de familiares de usuarios/as según existencia o no de personal remunerado	147	393	0
Participación en la Evaluación de usuarios/as según existencia o no de personal remunerado	199	341	0
Participación en la Evaluación de socios/as según existencia o no de personal remunerado	234	196	110

Participación en la Evaluación de órganos de gobierno según existencia o no de personal remunerado	328	212	0
Participación en la Evaluación del personal remunerado según existencia o no de personal remunerado	168	18	354

Capítulo	Variable	Casos estudiados	NS/NC	No Procede
Recursos Económicos	Tamaño de la organización en base al volumen de ingresos en 2006	394	146	0
	Volumen de activo	343	197	0
	Evolución del volumen de ingresos	261	279	0
	Evolución del volumen de ingresos según ámbito	261	279	0
	Evolución del volumen de ingresos según tamaño en base al personal	234	306	0
	Evolución del volumen de ingresos según antigüedad	239	301	0
	Locales en propiedad	501	39	0
	Locales en propiedad según ámbito	501	39	0
	Locales en propiedad según antigüedad	442	98	0
	Fuentes de ingresos general	534	6	0
	Porcentaje fuentes de ingresos general	353	187	0
	Financiación pública sobre el total de ingresos según ámbitos de actuación	267	6	267
	Tipo de gasto según su naturaleza	329	211	0
	Tipo de gasto según su finalidad	237	303	0
	Gasto en personal sobre el total de gasto (en org. que tienen dicho gasto) según tamaño en base al personal	128	211	201
	Gasto general sobre el total de gasto (en org. que tienen dicho gasto) según tamaño de la organización en base al personal	179	211	150
	Problemas de liquidez	454	86	0
	Problemas de liquidez por antigüedad	405	135	0
	Problemas de liquidez según volumen de ingresos	396	144	0
	Problemas de liquidez según tamaño en base al personal	403	137	0
Problemas de liquidez según ámbito de actuación	454	86	0	
Problemas de liquidez en organizaciones con más del 75% de ingresos vía subvenciones públicas para el funcionamiento	62	14	464	

Recursos Económicos	Problemas de liquidez en organizaciones con más del 75% de ingresos vía financiación pública	85	17	438
	Problemas de endeudamiento	245	295	0
	Endeudamiento según ámbito de actuación	245	295	0
	Endeudamiento según problemas de liquidez	235	305	0
	Endeudamiento según antigüedad	222	318	0
	Endeudamiento según tamaño en base al personal	219	321	0
	Endeudamiento según volumen de ingresos	232	308	0
	Reconocimientos	165	375	0
	Solicitud de auditorías	459	81	0
	Solicitud de auditoría según tamaño en base al personal	402	138	0
	Solicitud de auditoría según figura jurídica	459	81	0
	Solicitud de auditoría según ámbito de actuación	459	81	0
	Solicitud de auditoría según volumen de ingresos	407	133	0

Capítulo	Variable	Casos estudiados	NS/NC	No Procede
Estrategias de o para la Gestión	Existencia de Plan Estratégico	377	163	0
	Existencia de Plan Estratégico según ámbito de actuación	377	163	0
	Existencia de Plan Estratégico según tamaño según personal	345	195	0
	Existencia de Plan Estratégico según volumen de ingresos	340	200	0
	Existencia de puestos significativos	140	400	0
	Existencia de puestos significativos según personal remunerado	140	400	0
	Existencia de puestos significativos según figura jurídica	140	400	0
	Existencia de puestos significativos según volumen de ingresos	124	416	0
	Existencia de puestos significativos según tamaño en base al personal	132	408	0

Estrategias de o para la Gestión	Existencia de puestos significativos según número de personas remuneradas	137	403	0
	Existencia de puestos significativos según ámbito de actuación	140	400	0
	Programación de actividades	494	46	0
	Evaluación de actividades	488	52	0
	Programación de actividades según ámbito de actuación	494	46	0
	Evaluación de actividades según ámbito de actuación	488	52	0
	Programación de actividades según ámbito de actuación	494	46	0
	Evaluación de actividades según ámbito de actuación	488	52	0
	Programación de actividades según tamaño en base a personal	425	115	0
	Evaluación de actividades según tamaño en base al personal	430	110	0
	Programación de actividades según volumen de ingresos	425	115	0
	Evaluación de actividades según volumen de ingresos	419	121	0
	Existencia de Planes generales	403	137	0
	Existencia de algún plan según existencia o no de personal remunerado	398	142	0
	Existencia de algún plan según ámbito de actuación	403	137	0
	Existencia de algún plan según tamaño en base al personal	368	172	0
	Existencia de algún plan según el volumen de ingresos	360	180	0
	Existencia certificados de calidad general	528	12	0
	Existencia certificados calidad según existencia o no de responsable de calidad	55	485	0
	Uso habitual de herramientas informáticas general	514	26	0
Uso habitual de herramientas informáticas según figura jurídica	514	26	0	
Uso habitual de herramientas informáticas según ámbito de actuación	514	26	0	
Uso habitual de herramientas informáticas según tamaño en base al personal	446	94	0	

Estrategias de o para la Gestión	Uso habitual de herramientas informáticas según tamaño en base al volumen de ingresos	435	105	0
	Elaboración de Memoria Anual	467	73	0
	Información a terceros general	458	82	0
	Realización de campañas de comunicación	493	47	0
	Realización de campañas de comunicación según ámbito de actuación	493	47	0
	Realización de campañas de comunicación según volumen de ingresos	425	115	0
	Objetivos campañas general	377	66	97
	Objetivos campañas según volumen de ingresos	324	119	97
	Soportes campañas general	403	40	97
	Importancia Planes general	506	34	0

Capítulo	Variable	Casos estudiados	NS/NC	No Procede
Relaciones	Pertenencia a entidades de segundo nivel	483	57	0
	Número de entidades a las que pertenecen	106	131	303
	Participación en iniciativas promovidas según Administración Pública	461	79	0
	Tipo de colaboraciones con distintos agentes del entorno	397	143	0

Capítulo	Variable	Casos estudiados	NS/NC	No Procede
Algunas Instituciones sobre el panorama del sector	Facilidad para cumplir objetivos en futuro	476	64	0
	Facilidad para cumplir objetivos según ámbito de actuación	476	64	0
	Facilidad para cumplir objetivos según tamaño en base al volumen económico	392	148	0
	Facilidad para cumplir objetivos según existencia o no de puesto de gerencia	83	457	0
	Facilidad para cumplir objetivos según existencia o no de un Plan Estratégico	329	211	0

Algunas Instituciones sobre el panorama del sector	Razones visión de futuro (abierta)	301	239	0
	Problemas más frecuentes (abierta)	399	141	0
	Conocimiento entre organizaciones del sector	472	68	0
	Conocimiento entre organizaciones del sector por tamaño en base al personal	408	132	0
	Conocimiento entre organizaciones del sector según pertenencia o no a entidades de segundo nivel	417	123	0
	Razones de conocimiento entre organizaciones del sector (abierta)	256	284	0
	Confianza social en las entidades	419	121	0
	Razones de confianza social en las entidades (abierta)	231	309	0
	Apoyo de distintos agentes general	249	291	0
	Apoyo de distintos agentes por ámbito de actuación	249	291	0
	Retos (abierta)	248	292	0

15.8. Grupos de discusión

Participantes⁸⁵:

Grupo de organizaciones pequeñas (<12.000€ presupuesto)
<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACIÓN DE VIUDAS ITSAS-KRESALA • ASOCIACIÓN ANDRAK • ASOCIACIÓN DE AMIGOS ALGORTEÑOS • ASOCIACIÓN CULTURAL BELLEZA INFINITA • ASOCIACIÓN ECOLOGISTA KIMA BERDEA • ASOCIACIÓN ABENTURAZALEAK DE SANTURTZI • ASOCIACIÓN APSORIASIS • ASOCIACIÓN ARITU

Grupo de organizaciones medio-grandes (< 12.000€ presupuesto)
<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACIÓN GORABIDE • CÁRITAS DIOCESANA DE BILBAO • ASOCIACIÓN ASKABIDE • ASOCIACIÓN BIDEGINTZA • ASOCIACIÓN BENÉFICO-ASISTENCIAL ELKARBANATUZ • FUNDACIÓN CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA MUJER DE BIZKAIA • ASOCIACIÓN DE MUJERES Y FAMILIAS DE ÁMBITO RURAL LANDA XXI • ASOCIACIÓN MUGARIK GABE • FUNDACIÓN ITAKA-ESCOLAPIOS • JESUS MARÍA LEIZAOLA ELKARTEA • SOCIEDAD CORAL DE BILBAO • ITXAS-ALDE EUSKAL KULTURA TALDEA • EUSKARRI KOOP. E. • ASOCIACIÓN ZUBIKO • ASOCIACIÓN DE FAMILIARES Y ENFERMOS PSÍQUICOS AVIFES • ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER-JUNTA PROVINCIAL DE BIZKAIA • ASOCIACIÓN GOIZTIRI • ASOCIACIÓN HEGOAK ALDE • MENDEBALDE KULTURA ALKARTEA

85 Se ha admitido excepcionalmente que varias organizaciones participen en el grupo que mejor se ajustaba a su disponibilidad aunque no coincidiera con el que por dimensión les correspondía.

Grupo de entidades de segundo nivel o redes
<ul style="list-style-type: none"> • RED EAPN-EUSKADI – RED EUROPEA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL EN EUSKADI • FEKOOR - FEDERACIÓN COORDINADORA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA DE BIZKAIA • GIZARDATZ – ASOCIACIÓN DE ENTIDADES DE INICIATIVA E INTERVENCIÓN SOCIAL DE BIZKAIA • REAS-EUSKADI - RED DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA DE EUSKADI • LARES-EUSKADI – FEDERACIÓN DE RESIDENCIAS Y SERVICIOS DE ATENCIÓN A MAYORES • FEVAS – FEDERACIÓN VASCA DE ASOCIACIONES EN FAVOR DE LA DISCAPACIDAD INTELECTUAL DE EUSKADI • HARRESIAK APURTUZ – COORDINADORA DE ONG DE EUSKADI DE APOYO A INMIGRANTES • RED SOCIAL KOOPERA • COORDINADORA DE ONGD DE EUSKADI • EDEKA, COORDINADORA VASCA DE REPRESENTANTES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD DE BIZKAIA • NAGUSIAK, ASOCIACIÓN DE JUBILADOS Y PENSIONISTAS DE BIZKAIA • AIRERATU, FEDERACIÓN DE ASOCIACIÓN DE VIUDAS • BIHOTZ ALAIAK CORDINADORA • EUSKALHERRIKO ESKAUTAK BIZKAIA • DIDANIA - FEDERACIÓN DE ENTIDADES CRISTIANAS DE TIEMPO LIBRE

Sesiones:

Lugar: Locales de Fundación EDE en Simón Bolívar 8b			
	Organizaciones pequeñas	Organizaciones medio-grandes	Redes
1ª sesión	17-06-2008	19-06-2008	18-09-2008
2ª sesión		03-07-2008	

15.9. Seminario final

Lugar: Locales de Fundación EDE en Simón Bolívar 8b
Fecha: 03-07-2009
Participantes: <ul style="list-style-type: none"> • DEPARTAMENTO DE ACCIÓN SOCIAL – DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA • BBK-OBRA SOCIAL • GIZARDATZ • EAPN EUSKADI • REAS EUSKADI • FEVAS • EDEKA • NAGUSIAK • FUNDACIÓN EDE • GORABIDE • ELKARBANATUZ • BIDE GINTZA