

**EL TERCER SECTOR DE  
ACCIÓN SOCIAL EN 2015:  
IMPACTO DE LA CRISIS**  
RESUMEN EJECUTIVO



© Noviembre 2015

Diseño y maquetación: Masa Creativa S.L.

Impresión: Masa Creativa S.L.

Depósito Legal: M-36451-2015



# Equipo de Trabajo

Este trabajo de investigación ha sido realizado por *Systeme Innovación y Consultoría*, con la participación de las siguientes personas:

## Dirección científica y técnica

**Raúl Ruiz Villafranca**, ha participado en todas las fases del estudio: diseño de la investigación, trabajo de campo de la encuesta, explotación estadística, análisis y redacción de informe.

## Equipo técnico

Todo el equipo técnico ha participado en la redacción del informe, así como en otras fases del estudio como el diseño, trabajo de campo y explotación de resultados. Estas personas son:

- **Antonio Ramírez del Río**
- **Beatriz Delgado Torres**
- **Enrique Gómez González**

## Coordinación del estudio

El equipo de trabajo de *Systeme Innovación y Consultoría* ha contado con la coordinación de **José Manuel Fresno García**, Director de la consultora Fresno The Right Link.

## Asesoramiento científico y técnico

Este estudio ha contado con la colaboración de expertos en el Tercer Sector de Acción Social. Estas personas han participado en el diseño del cuestionario y muestra de la encuesta, en el análisis e interpretación de los resultados y en la revisión final del informe.

- **Manuel Pérez Yruela**, Profesor de Investigación de Sociología del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) en el Instituto de Estudios Sociales Avanzados
- **Javier Giménez Marín**, presidente de Fundación para la Investigación Social Operativa y Aplicada FINSOA y Director Técnico de las dos ediciones del Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (EDIS y Fundación Luis Vives).



### **Experto jurídico**

La revisión normativa y legislativa del capítulo sobre el marco jurídico del sector, ha sido redactada íntegramente por **Domingo Carbajo Vasco**: Economista, Licenciado en Derecho, Licenciado en Ciencias Políticas e Inspector de Hacienda del Estado.

### **Disclaimer**

El objeto de análisis de este informe es el Tercer Sector de Acción Social. Para mantener un estilo de redacción que evita reiteraciones, se ha utilizado indistintamente Tercer Sector, Sector Social, Tercer Sector Social etc. siempre para referirse al Tercer Sector de Acción Social.

### **Agradecimientos**

Queremos dar las gracias a la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) por haber confiado este trabajo a *Systeme Innovación y Consultoría*. Gracias muy especiales a María Luisa Gómez Crespo (Directora de la POAS) y Vanesa Cenjor del Rey (coordinadora del Programa de Ciudadanía Activa) por su magnífica implicación y sus enormes esfuerzos para que esta investigación concluyera con éxito.

Pero esto no hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de las entidades que han participado en la encuesta, a todas ellas nuestro más profundo agradecimiento.

# Índice

<b>01.</b> Metodología	<b>01</b>
<b>02.</b> Un sector consolidado que se organiza en red	<b>02</b>
<b>03.</b> Actividad adaptada al contexto de crisis	<b>06</b>
<b>04.</b> Una gobernanza cambiante con los tiempos	<b>09</b>
<b>05.</b> Un sector importante para la creación de empleo en España	<b>12</b>
<b>06.</b> El mayor apoyo en el voluntariado abre nuevos retos al sector	<b>16</b>
<b>07.</b> Diversificación de las fuentes de ingresos en el contexto de crisis	<b>20</b>
<b>08.</b> Gestión y planificación cambiante ante los nuevos tiempos	<b>26</b>
<b>09.</b> Relación con la administración pública, una interlocución por consolidar y una participación en materia normativa con pocos resultados	<b>29</b>
<b>10.</b> El coste de oportunidad en la satisfacción de la demanda	<b>31</b>
<b>11.</b> Conclusiones	<b>33</b>





# Metodología 01

---

Este documento es un resumen de los resultados del Informe *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis*, que ha tenido como objetivo principal conocer el impacto de la actual crisis económica en el Tercer Sector de Acción Social (en adelante TSAS), en las actividades que vienen desarrollando las entidades que lo forman y en su evolución futura, así como los cambios que se están dando para mejorar la eficacia del trabajo de estas organizaciones ante las nuevas necesidades sociales.

Para ello, se ha realizado una encuesta a una muestra representativa de entidades del TSAS, tomando como marco muestral las entidades que participaron en al menos una de las encuestas de las dos ediciones (2010 y 2012) del Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (EDIS y Fundación Luis Vives).

Dentro del Tercer Sector, la investigación se ha centrado en las entidades de acción social (Tercer Sector de Acción Social). Las organizaciones del TSAS se identifican en base a la definición aprobada por el Consejo Estatal de ONG de Acción Social dentro del II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016: *“El Tercer Sector de Acción Social (TSAS) es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar”*.

Este estudio ha partido de la definición y delimitación que sobre el Tercer Sector de Acción Social, se desarrolló para la realización del Anuario del Tercer Sector de Acción Social de España que, en sus dos ediciones, realizaron EDIS y la Fundación Luis Vives en los años 2010 y 2012. Véanse páginas de la 5 a la 28 del Anuario 2010, y páginas de la 261 a la 284 del Anuario 2012.

Los resultados de la encuesta se comparan con los datos publicados en los dos Anuarios del Tercer Sector Social en España (EDIS y Fundación Luis Vives años 2010 y 2012). La referencia temporal varía entre el año de realización del trabajo de campo, o el año de referencia que explícitamente se preguntaba en algunas cuestiones, concretamente en gobernanza, voluntariado, empleo, ingresos, gastos y financiación.

## Ficha Técnica

---

### Universo

Organizaciones que se encuadran dentro del Tercer Sector de Acción Social, dentro de todo el territorio de España. Total= 29.739 entidades (según Anuario del TSAS publicado en el año 2012).

### Marco Muestral

Se ha partido de las entidades entrevistadas en al menos uno de los dos Anuarios del Tercer Sector de Acción Social en España. Este marco muestral es de 962 entidades.

### Muestra

Se realizó la encuesta a un total de 408 entidades del TSAS. Incluyendo a las tres grandes entidades singulares (Cruz Roja, Cáritas y la ONCE). De la muestra obtenida, 384 entidades proceden del marco muestral de los Anuarios de TSAS, y las 24 entidades restantes de las bases de datos de la POAS.

### Margen de error

± 4,8% a un nivel de confianza del 95,5%, siendo p=q=50.

### Cuestionario

Cuestionario estructurado y precodificado de 386 variables.

### Trabajo de campo

Encuesta CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) con apoyo telefónico para la captación de entidades, motivación y recordatorio de cumplimentación. Duración de 17 semanas desde el 30 de marzo hasta el 04 de agosto de 2015.

## 02

# Un sector consolidado que se organiza en red

---

### Acción de proximidad en fase de consolidación avanzada

Actualmente el TSAS se encuentra en una etapa de consolidación avanzada en cuanto a la experiencia. Prácticamente el 60% de las entidades cuentan ya en el año 2015 con una antigüedad igual o superior a 20 años, y un 22,4% entre 15 y 19 años de experiencia. El 17,8% restante serían las de más reciente creación (menos de 15 años). En el 2015 como en años anteriores, la iniciativa ciudadana

sigue protagonizando la promoción de las entidades del TSAS; en este caso alcanza al 57,2%.

Se confirma en 2015 el ámbito preferentemente local del TSAS. La mayor parte (78,5%) de las entidades actúan a nivel autonómico, provincial o local, y son minoritarias las que trabajan en un ámbito estatal o internacional. Además, sólo un 12% de las entidades dispone de algún centro o empresa asociada (se mantiene la tendencia decreciente que ya se venía observando desde el año 2009).

	2015	2010	2008
Autonómico	34,3	32,8	32,6
Provincial	27,4	29,7	28,6
Local	16,8	21,8	19,5
Estatal	15,8	11,3	12,9
Internacional	5,7	4,3	6,3
Total	100	100	100
Base (n)	408	716	819

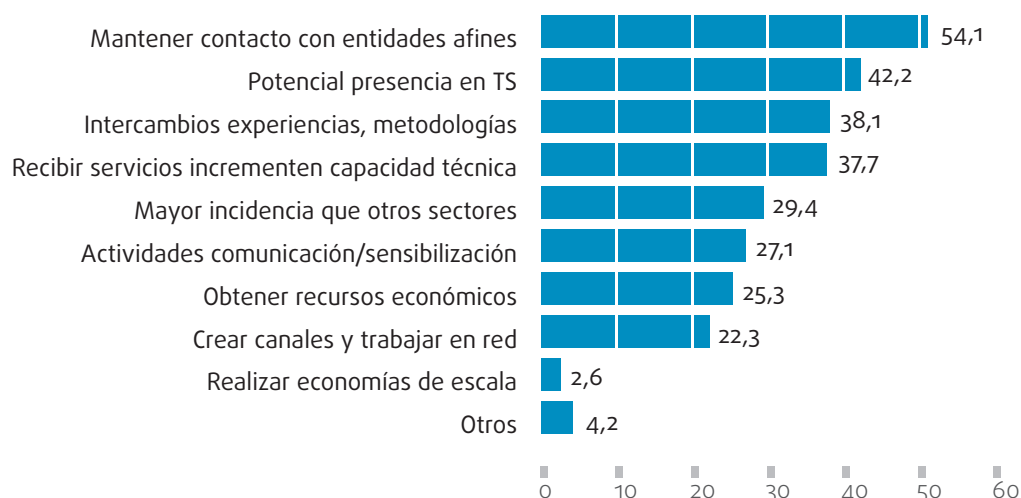
**Tabla 1**  
Distribución porcentual de las entidades del TSAS, según ámbito territorial de actuación. Años 2015, 2010 y 2008.

## La organización en red motor de la consolidación del sector

Favorecer la coordinación y el trabajo en red puede servir al TSAS para impulsar su contribución social, su reconocimiento y afianzamiento como sector. Ante la situación de crisis, para las entidades, es necesario sumar esfuerzos para incrementar su eficiencia y su impacto. La totalidad de las entidades singulares, la mayoría de las de nivel 2-3 (90,3%) y el 79,1% de las de Nivel 1, se encuentran adheridas a alguna organización. En otras palabras, 8 de cada 10 entidades se organizan en red con otras entidades.

Los motivos para adherirse varían entre la estrategia para mejorar el posicionamiento en el sector y mejorar sus actividades operativas (el 54,1% se adhieren para "mantenerse en contacto con entidades afines o con los mismos fines", y el 42,2% por "potenciar su presencia e influencia en el Tercer Sector"). No obstante, no se han dado progresos significativos en los últimos años en estos procesos de adhesión e integración.

**Gráfico 1.**  
Porcentaje de entidades del TSAS adheridas a otras organizaciones, por tipo motivo de adhesión. Año 2015.



## Adecuación de los servicios prestados a entidades adheridas

Los servicios prestados por las entidades de nivel dos y tres coinciden en gran medida con las motivaciones expresadas por las entidades para adherirse a ellas, que están relacionadas fundamentalmente con la estrategia de posicionamiento en el sector y con la mejora de sus actividades operativas. Los servicios que prestan más entidades de segundo y tercer nivel son los de coordinación y organización, con un 24,6% en los últimos años, proporción que ha ido creciendo de forma leve pero progresiva. Siguen en importancia los servicios de participación e interlocución, que presta el 14,45%, el de información/orientación, que presta el 13,4% y el servicio de formación, que presta el 9,1% de las entidades.

**Tabla 2.**  
Distribución de las organizaciones de segundo y tercer nivel, según los servicios que prestan a sus entidades adheridas. Años 2015, 2011 y 2009.

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

## Fortaleza intrasectorial frente a relaciones exteriores débiles y desiguales

La interacción con diversos agentes es clave y estratégica para el desarrollo y consolidación de las entidades del sector social. El agente con el que más trato tiene el sector es consigo mismo, el 66% de las entidades manifiestan que tiene “bastante o mucha” relación con otras entidades del TSAS (frente al 44% que lo hace nada o poco), dato muy similar al 58,7% cuando se pregunta por las relaciones de cooperación.

La relación intensa con las instituciones públicas no siempre se traduce en una cooperación adecuada. Mientras que el 62,8% de las entidades manifiestan bastante o mucha relación con la administración, sólo el 37,4% afirma que finalmente se traduce en bastante o mucha cooperación.

Llama la atención la baja relación (19,8%) y cooperación (15,4%) del sector con el mundo de la empresa. En un momento de cambio en la estructura de ingresos, no habría que dejar de lado las oportunidades que la responsabilidad social corporativa (RSC) brinda al sector para la financiación de proyectos sociales y para emprender iniciativas conjuntas.

En las interacciones externas parecen convivir dos realidades bien diferenciadas. Por un lado, las entidades que tienen a las administraciones públicas como un canal importante de sus ingresos, que a la vez suelen ser las más grandes, cuentan con una alta relación y mejor coordinación. Por otro, las que tienen como canal fundamental de ingresos los propios o privados, que suele coincidir con entidades más pequeñas en presupuesto y que tienen una menor interacción con las administraciones públicas.

	Administración pública		Empresas		Obras Sociales		Entidades TSAS		Base (n)
	relación	cooperación	relación	cooperación	relación	cooperación	relación	cooperación	
<b>Financiación principal</b>									
Pública	78,1	51,8	20,8	16,3	64,6	51,0	77,7	71,5	226
Privada	39,9	25,8	19,7	24,8	41,0	60,8	58,5	58,1	37
Propia	33,9	13,3	17,6	12,7	35,2	23,8	52,7	38,2	45
Mixta	64,8	29,2	21,9	17,6	57,4	54,9	73,8	66,0	35
<b>Volumen Presupuesto (€ x 1.000)</b>									
Hasta 30	46,2	17,9	11,7	13,9	36,6	35,2	44,6	41,8	38
30-300	66,8	41,8	20,0	16,0	59,0	47,2	77,0	67,3	125
300-1000	73,1	46,7	22,5	13,5	52,0	41,3	73,4	63,9	119
Más de 1000	75,2	56,1	32,8	19,1	77,2	53,2	74,2	66,5	99
Total TSAS	62,7	37,4	19,8	15,4	53,6	43,3	66,0	58,7	408

**Tabla 3.** Porcentaje de entidades que declara tener bastante o mucha relación/cooperación con diversos tipos de agentes. Año 2015.

## Sector permeable a las nuevas demandas sociales y al cambio de perfil de las personas beneficiarias

Las entidades que componen el Tercer Sector de Acción Social, se dedican principalmente a los campos de acción social, integración e inserción, y atención socio-sanitaria (82% de las entidades). En coherencia con las nuevas demandas sociales y el contexto de crisis, las actividades dedicadas a la integración e inserción se han intensificado desde 2009, como refleja el aumento en 9,2 puntos del porcentaje de entidades que se dedican a ello. Asimismo, como reacción a los problemas de las personas afectadas por los desahucios, aparecen de forma notable entidades cuyo campo de actuación es la vivienda, que alcanza el 8,7% del sector en 2015, cuando en años anteriores era irrelevante.

**Tabla 4.**  
Distribución porcentual de las entidades del TSAS, según campo de actuación.  
Años 2015, 2011 y 2009.

	2015	2011	2009
Acción Social	34,7	38,6	45,3
Integración e inserción	27,4	23,2	18,2
Socio-sanitario	19,8	22,1	15,5
Vivienda	8,7	0,1	0,3
Cooperación internacional	4,4	3,4	4,0
Derechos humanos	3,5	2,0	2,1
Participación	1,1	3,3	2,1
Medioambiental	0,1	0,2	0,0
Otras	0,4	7,2	12,4
Base (n)	408	716	819

En los resultados de 2015, más de la mitad de las actividades realizadas fueron de intervención directa, una de cada cuatro fueron actividades transversales (información, orientación, etc.) y el resto otras actividades. Un desglose más pormenorizado muestra que las actividades de formación/educación son las que más se realizan (14,9%), aumentando su presencia desde el año 2009. Seguida de la información y sensibilización social (12,8%), la asistencia psicosocial (12,9%), el asesoramiento y

orientación (12,2%), la inserción laboral (10,9%), la atención de día o centro de día (8%) y la promoción de derechos y denuncia de su incumplimiento (7,5%).

La adaptación de las entidades del TSAS a las nuevas demandas se refleja en las actividades que realizan. El aumento de las actividades de educación, formación e inserción laboral para paliar la crisis de empleo que se produjo entre los años 2009 y 2011 se han consolidado. A su vez, el papel de denuncia en el contexto actual de pérdida de derechos sociales adquiere cada vez más importancia, con un aumento de las actividades de 7,1 puntos desde 2009, coincidiendo aquí con las acciones reivindicativas de movimientos cívicos.

	2015	2011	2009
<b>Intervención directa (total)</b>	<b>53,1</b>	<b>54,9</b>	<b>44,1</b>
Formación / Educación	14,9	14,4	10,7
Asistencia psicosocial	12,9	13,5	13,8
Inserción laboral	10,9	10,7	7,9
Atención de día o centro de día	8,0	8,1	6,0
Alternativas de residencia	3,8	5,6	3,5
Alimentación	1,2	1,0	0,9
Ayuda a domicilio	0,8	1,2	0,8
Ayudas económicas personales	0,6	0,4	0,5
<b>Actividades transversales (total)</b>	<b>25,0</b>	<b>23,1</b>	<b>30,6</b>
Información / Sensibilización social	12,8	12,2	17,2
Asesoramiento / Orientación	12,2	10,9	13,4
<b>Otras actividades (total)</b>	<b>21,9</b>	<b>22,0</b>	<b>25,3</b>
Promoción de derechos / denuncia	7,5	4,8	0,4
Promoción del voluntario	3,5	4,2	1,6
Desarrollo comunitario o local	2,8	4,0	4,8
Investigación	1,9	1,4	5,6
Otras	6,2	7,6	12,9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Base (nº respuestas)	1.130	1.969	2.159

**Tabla 5.**  
Distribución de las actividades realizadas por las entidades del TSAS.  
Años 2015, 2011 y 2009.

Los resultados de 2015 muestran que las familias, las personas con discapacidad y la población general continúan siendo los grupos prioritarios de personas beneficiarias, con un porcentaje de entidades dedicadas a ellos del 41%, 37,1% y 26,3% respectivamente, aunque con una evolución desigual. Mientras que las familias mantienen su peso respecto a 2011, las personas con discapacidad y la población general muestran un descenso. La preocupación por la infancia y la juventud en el TSAS queda patente en el 23,7% de las entidades que tienen a los niños y el 23,5% que tienen a los jóvenes como grupo prioritario. Comparando con años anteriores, se detecta un repunte en el porcentaje de entidades dedicadas a la infancia, 4,4 puntos de crecimiento.

**Tabla 6.**  
Porcentaje de entidades de primer nivel, según el grupo prioritario de personas beneficiarias de su acción. Años 2015 y 2011.

	2015	2011
Familias	41,0	41,3
Personas con discapacidad	37,1	45,7
Población en general	26,3	34,0
Niños	23,7	19,3
Jóvenes	23,5	22,9
Personas en situación de dependencia	12,8	*
Personas con drogodependencias/adicciones	11,5	8,7
Personas inmigrantes	9,5	9,5
Mujeres	9,3	11,9
Personas en situación pobreza/marginación	8,7	15,6
Voluntarios/as y otros profesionales	8,6	13,3
Personas mayores	7,0	19,1
Personas desempleadas	4,4	7,8
Reclusos/as y ex-reclusos/as	3,9	3,9
Personas sin techo/hogar	2,1	2,8
Pertenecientes a minorías étnicas	2,0	1,4
Personas maltratadas	1,9	2,9
Personas que ejercen prostitución	1,9	1,9
Personas en situación de emergencia (catástrofes)	0,6	0,6
Refugiados/as, demandantes de asilo	0,4	0,5
Gays, lesbianas, transgénero	0,0	0,7
Familias	41,0	41,3
Número medio de grupos por entidad	2,45	2,76
Base (n)	341	618

(\*) Esta categoría no se incluía en el cuestionario del Anuario 2011.



## Aumento fuerte y constante de la atención directa

El volumen de atenciones directas en 2012 se estimaba en casi 51 millones, y han llegado en 2013 a cerca de 53 millones. Desde 2010 las atenciones directas se han incrementado en 5,3 millones, es decir, un crecimiento del 11%. La atención directa no ha parado de crecer desde el comienzo de la crisis. Desde 2007, ha crecido en algo más de 16 millones, es decir un aumento del 43,8%, si bien es cierto que desde 2010 se observa una desaceleración del crecimiento.

Año	Estimación	Variación Periodo anterior	Incremento Relativo
2007	36.837.541	-	-
2008	42.175.142	5.337.601	14,5
2009	43.786.522	1.611.380	3,8
2010	47.667.904	3.881.382	8,9
2012	50.922.314	3.254.410	6,8
2013	52.976.713	2.054.399	4,0

**Tabla 7.**  
Número estimado de atenciones directas realizadas por las entidades del TSAS. Años 2007, 2008, 2009, 2010, 2012 y 2013. Variación media e incremento relativo.

# Una gobernanza cambiante con los tiempos

## 04

### Disminución del tamaño de los órganos de gobierno, salvo las asambleas en asociaciones de primer nivel que crecen

La mayoría de las entidades del TSAS cuentan con órganos de dirección de pequeño tamaño. En el caso de las fundaciones, los patronatos y equipos directivos con menos de diez miembros en ambos órganos representan el 77,1% y el 92,1% respectivamente. En los últimos años se ha producido una reducción de la dimensión de estos órganos. Así, en 2013 el porcentaje de fundaciones con menos de 10 miembros en su patronato es 10,4 puntos superior al 66,7% del año 2008, y la proporción de fundaciones con equipo directivo menor de 5 miembros en 2013 de un 70,1%, es decir 27,7 puntos más que en 2008.

En cambio, se incrementa la proporción de asociaciones de primer nivel que cuentan con un amplio volumen de socios (entre 100 y 500). De hecho, las asociaciones de primer nivel de este tamaño se convierten en las más comunes del TSAS en el año 2013 (representan el 44,7%), cuando en 2008 lo eran las que tenían entre 20 y 99 miembros (el 36,9% en aquel año). Las juntas directivas de estas asociaciones, por su parte, mantienen una estructura similar a lo largo del tiempo, con predominancia de las que tienen entre 5 y 9 miembros.

Los órganos de gobierno de las entidades de segundo y tercer nivel son cada vez más reducidos. En el año 2013, la mayoría cuenta con asambleas de menos de 99 socios, son el 88,1% de estas entidades, con un aumento de 5,3 puntos respecto al 2008. Por su parte, destacan las juntas directivas y los comités permanentes con menos de 9 miembros, que son el 89,3% y el 76,8% respectivamente.

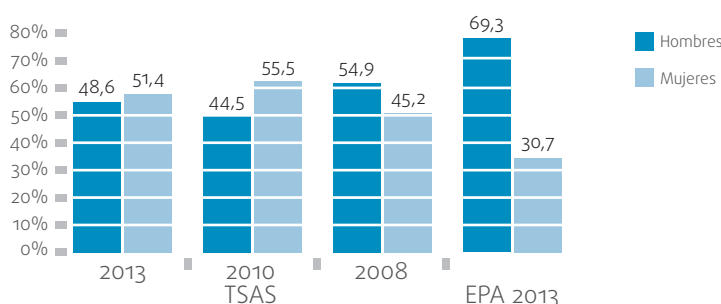
Las entidades singulares mantienen bastante estable, en general, la composición de sus órganos de gobierno en estos últimos años.

## Presencia arraigada de la mujer en los órganos de gobierno, aunque no generalizada

En 2013 se mantiene una presencia mayoritaria de mujeres en los órganos de gobierno de las entidades del TSAS en su conjunto, representando el 51,4% de las personas que componen estos órganos. Este dato es algo inferior al obtenido en 2010 (cuando las mujeres representaban el 55,5% de las personas que estaban al frente de las entidades del TSAS), aunque su presencia sigue siendo mayor, frente a lo que sucedía en 2008, cuando apenas representaban el 45,2% de las personas que componían los órganos de gobierno de las entidades del TSAS.

Si se compara la participación de la mujer en los órganos de dirección del sector con la que existe en cargos similares entre el conjunto de las personas ocupadas de España, las diferencias son bastante significativas; los datos de la EPA para el conjunto de este tipo de cargos arrojan una muy mayoritaria presencia de hombres en cargos de dirección, concretamente el 69,3%, una diferencia de 20,7 puntos porcentuales respecto al 48,6% del TSAS. Este dato aporta más luz si lo comparamos con el obtenido en 2010, cuando los hombres asumían el 73,9% de los cargos directivos en España y apenas el 44,5% de los cargos de dirección de las entidades del TSAS, una diferencia entonces de casi 30 puntos porcentuales que se ha reducido en los últimos años. Por tanto, el Tercer Sector continúa reflejando más fielmente la presencia y peso de la mujer en los órganos de dirección.

**Gráfico 2.**  
Distribución porcentual por sexo de las personas que integran los Órganos de Gobierno de las organizaciones del TSAS (sin singulares), y población ocupada (directivos y directivas) de España. Años 2013, 2010 y 2008.



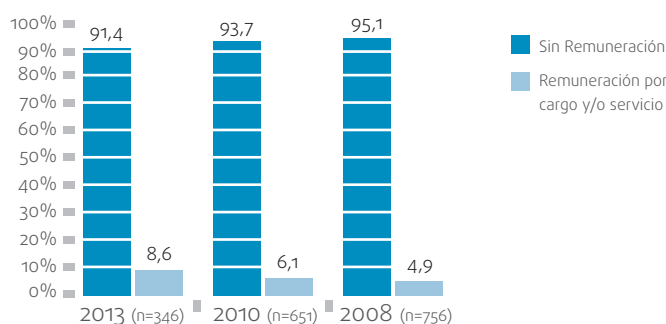
Según el tipo de entidad, se observa que la presencia de la mujer en los órganos de gobierno de las fundaciones aporta dos realidades bien diferenciadas: mientras que los patronatos están compuestos mayoritariamente por hombres (el 69,6%), los equipos directivos lo componen mayoría de mujeres (el 56,4%). Esta estructura se mantiene consolidada en el tiempo, aunque con una ligera tendencia a la igualdad en ambos casos.

En las asociaciones de primer nivel, la presencia de las mujeres en los órganos de gobierno es mayoritaria (representan el 57,4% en las asambleas y el 61,1% en las juntas directivas), y esta composición ha permanecido estable en los últimos años.

En cambio, en las entidades de segundo y tercer nivel, sucede lo contrario. Los órganos de gobierno están compuestos mayoritariamente por hombres (el 53,8% en las juntas directivas y el 54,2% en los comités permanentes), sin grandes modificaciones en los últimos tres años.

## La dedicación a los órganos de gobierno es mayoritariamente altruista

La gran mayoría de las personas que componen los órganos de gobierno de las entidades del TSAS no perciben ningún tipo de remuneración por su trabajo. Sólo un 8,6% de las personas que desempeñan cargos de dirección y gestión en el TSAS perciben alguna remuneración por cargo y/o servicio. No obstante, en los últimos años, esta proporción de cargos remunerados se ha incrementado de modo continuo, pasando del 4,9% en 2008, al 6,1% en 2010 y al 8,6% de 2013.



**Gráfico 3.** Porcentaje de personas que integran los Órganos de Gobierno de las entidades del TSAS, según los tipos de remuneración que perciben. Años 2013, 2010 y 2008.

## Generando empleo en tiempos de crisis

En el conjunto del TSAS, en 2013 trabajaban 644.979 personas remuneradas. De ellas, 77.579 lo hacían en las entidades singulares, un 12% del total. Desde 2010, el empleo ha crecido en 9.018 personas, aumento debido principalmente a la generación de empleo en las singulares. Sin considerarlas, el sector ha bajado su volumen de ocupación desde 2010 en 27.013 personas, una variación de -4,5%, para alcanzar los 567.400 empleados. La tendencia alcista del empleo entre 2008 y 2010, con un aumento del 22,5%, se ha quebrado, posiblemente por la caída de proyectos sociales procedentes del sector público, motivada por los fuertes recortes en política social.

En el mercado de trabajo español, el peso de la ocupación del sector social sobre el conjunto de asalariados crece paulatinamente desde 2008. Tomando el volumen de asalariados EPA en medias anuales, el empleo del conjunto del TSAS representa el 3,1% del total en 2008, el 4,1% en 2010 y el 4,6% en 2013. Desde 2008, el peso del empleo del TSAS en España ha crecido en 1,5 puntos. Sin considerar las singulares, el análisis es muy similar, con un crecimiento de 1,1 puntos del peso del empleo del sector social, que pasa del 2,9% en 2008 al 4% en 2013.

**Tabla 8.**

Número estimado de personas trabajadoras con contrato laboral en las entidades del TSAS. Años 2013, 2010 y 2008.

	2013		2010		2008	
	Total TSAS	Sin Singulares	Total TSAS	Sin Singulares	Total TSAS	Sin Singulares
Empleo estimado	644.979	567.400	635.961	594.413	529.029	485.264
Base (n)	406	403	716	713	819	816

Si se considera el sector social como parte de las “actividades sanitarias y de servicios sociales” (CNAE-2009), se constata que la mitad de su empleo procede del TSAS y con un claro aumento de su peso específico. En 2013, el TSAS supone el 50,2% de las actividades sanitarias y de servicios sociales, dato superior al 48,3% de 2010 y al 43,7% de 2008. En términos de empleo, durante el periodo de crisis el TSAS se está consolidando como parte de la economía española, dado el aumento de su representación en su rama de actividad de referencia en 6,5 puntos desde 2008.

El 78,5% entidades del sector tenía en 2013 al menos una persona en plantilla, dato muy similar al que se obtuvo en 2008 (el 77,6%), pero claramente menor al del año 2010 (el 86%). Estas cifras explican la caída del empleo en el sector desde el 2010, si no se tienen en cuenta las singulares (-4,5%). Es posible que un importante segmento de entidades haya tenido que prescindir de todos sus empleados, lo que explicaría la caída en 7,5 puntos del porcentaje de entidades que tienen empleo remunerado.

Sin embargo, el número medio de personas contratadas por cada entidad se ha incrementado en el periodo de referencia, pasando de 24,6 personas contratadas de media por entidad en 2008 y 23,2 en 2010, a las 31,2 de 2013. Esto se debe a que las entidades del TSAS de mayor dimensión (con un volumen presupuestario superior a los 300.000 euros) han incrementado de manera importante su plantilla de personas con contrato laboral.

	2013	2010	2008
Hasta 30.000	4,9	10,5	1,1
De 30.001 a 300.000	18,0	21,9	8,0
De 300.001 a 1.000.000	22,3	13,1	22,2
Más de 1.000.000	97,7	67,8	71,0
Media total TSAS	31,1	23,2	24,6

**Tabla 9.** Número medio estimado de personas remuneradas en las entidades del TSAS, según volumen presupuestario. Años 2013, 2010 y 2008.

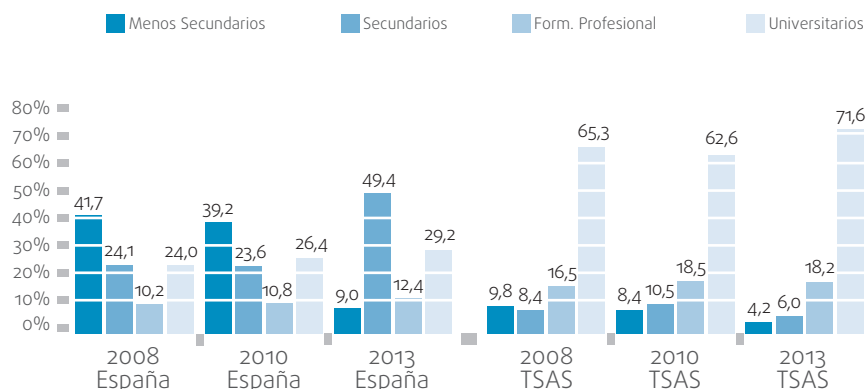
## Empleo muy cualificado, con mayoría de personas jóvenes y mujeres

Al contrario de lo que sucede en el conjunto de la economía en España, la mayoría de las personas asalariadas en el TSAS (el 78,4%) son mujeres; dicho de otro modo: por cada hombre que trabaja de modo remunerado en el sector, hay casi cuatro mujeres asalariadas. Esta cifra se ha incrementado en los últimos tres años. En los años 2008 y 2010, la presencia femenina entre el personal asalariado del TSAS suponía en torno al 74% del total de las personas contratadas.

Por otra parte, el conjunto de los trabajadores del TSAS se caracterizan por presentar una media de edad más joven que el conjunto de las personas ocupadas del país; así, la proporción de los trabajadores menores de 35 años sobre el total de los trabajadores en España en 2013 es del 27,4%, mientras que este mismo dato para el TSAS es del 39,5%. No obstante, se percibe un ligero envejecimiento de los trabajadores contratados en el TSAS en los últimos tres años, manteniendo la tendencia del conjunto de la población trabajadora en España.

El alto nivel de estudios de las personas que trabajan con contrato laboral en el TSAS es una característica bien diferenciadora. Así, el 71,6% de las personas remuneradas poseen estudios universitarios (42,4 puntos más que el conjunto de ocupados de España) y un escaso 10,2%, por el contrario, cuenta con un nivel de estudios de nivel secundario o inferior (48,2 puntos menos).

**Gráfico 4.**  
Distribución porcentual por nivel de estudios de las personas remuneradas. Entidades del TSAS y total de ocupados en España. Años 2013 (n=336), 2010 (n=624) y 2008 (n=693).



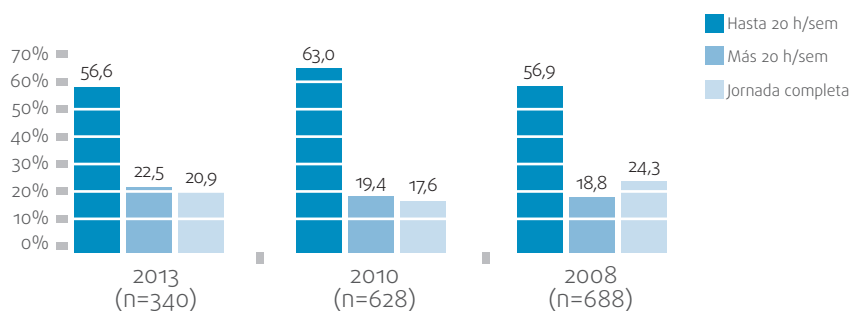
## Continuidad del empleo, con notable presencia de empleo parcial y temporal en comparación con el conjunto de España

En los últimos años se ha producido un descenso del porcentaje de personas con dedicación a tiempo completo, volviendo así a los niveles de 2008. En 2013, algo más de la mitad de las personas que trabajan con contrato laboral en el TSAS (56,6%) tienen una ocupación de jornada completa, 6,4 puntos menos que en 2010.

Este descenso de la proporción de personas trabajadoras a jornada completa es una tendencia que se viene observando también en el conjunto de la población trabajadora en España (en 2008, las personas con contrato de jornada completa representaban el 87,5% de los trabajadores y, en 2013, el 83,9%), si bien nunca a los niveles en que se ha producido este hecho en el TSAS en el mismo periodo. Por tanto, si se compara la situación del TSAS con el conjunto de personas ocupadas del país, parece evidente que la proporción de trabajadores con jornada completa en el sector se aleja de la realidad existente en el mercado de trabajo español.

No obstante, en los últimos tres años (de 2010 a 2013) se ha conseguido mantener, entre los empleados a tiempo parcial, la proporción de los que dedican

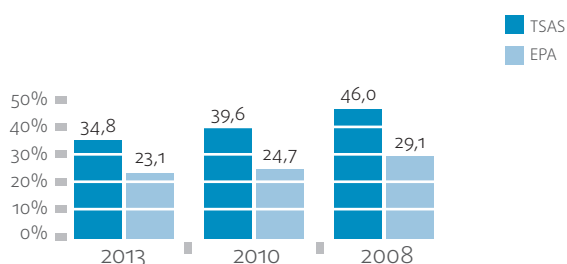
a su trabajo más de 20 horas semanales, los cuales suponían el 52,4% de los contratados a tiempo parcial en 2010, y en 2013 representan el 51,8%, cuando en 2008 representaban el 43,6%.



**Gráfico 5.** Distribución porcentual por dedicación horaria semanal de las personas remuneradas en las entidades del TSAS. Años 2013, 2010 y 2008.

Más de la mitad de los trabajadores del TSAS tienen una cierta estabilidad laboral (56,9%), al llevar trabajando en la misma entidad cinco o más años. Más concretamente, uno de cada cuatro (el 25,6%) lleva más de 10 años trabajando en la misma entidad del TSAS, y el 31,1% lleva entre 5 y 10 años.

Aunque la temporalidad sigue estando presente en el sector, aproximadamente dos de cada tres trabajadores del TSAS (el 65,2%) tienen un contrato laboral indefinido. La tasa de temporalidad es, por tanto, del 34,8% en el año 2013, lo que supone que se mantiene la tendencia decreciente respecto a 2008 (46,0%) y a 2010 (39,6%). Ello coincide con una reducción del mismo indicador para el conjunto de la población trabajadora, según datos de la EPA, aunque de modo más moderado. Esto refleja que la destrucción de empleo que se ha producido en estos años ha castigado aún con más fuerza al empleo más inestable.



**Gráfico 6.** Tasa de temporalidad del TSAS y España (EPA IVT). Años 2013, 2010 y 2008

## La formación como estrategia de adaptación

La mayor parte de las entidades (79,9%) afirmaron haber realizado acciones formativas a sus empleados durante 2013, indicador 5,1 puntos inferior al obtenido para el bienio 2009-10.

Las entidades del TSAS, al igual que ocurre con las empresas de otros sectores, pueden acceder a las ayudas de la Fundación Tripartita para financiar parte de la formación a personas remuneradas. Así, el 64,8% de las entidades con personal contratado en 2013, habían obtenido este tipo de ayudas para programar su formación, dato muy parecido al obtenido en 2010.

El principal contenido en el que se centraba una de cada cuatro acciones desarrolladas en 2013, era la *Intervención Social*, aunque también se aprecia el interés de las organizaciones por formar a sus colaboradores en las áreas de gestión y relacionadas con las TICs.

Por último, conviene señalar que las entidades del Tercer Sector han mostrado su interés y la necesidad de continuar formándose en las áreas de intervención social y de contabilidad/captación de fondos.

# El mayor apoyo en el voluntariado abre nuevos retos al sector

## 06

### Aumento del voluntariado como respuesta ante la crisis

En 2013, el Tercer Sector de Acción Social cuenta con cerca de 1,3 millones de personas que colaboran de manera altruista y solidaria. De ellas, una proporción importante, el 22,7% (289.045 personas), lo hacen en una de las tres entidades singulares. En tres años, el voluntariado ha aumentado en casi 200.000 personas, un crecimiento del 18,3% en el conjunto del sector y del 22,8% si no se tienen en cuenta las entidades singulares.

**Tabla 10.**  
Número estimado de personas voluntarias del TSAS. Años 2013, 2010 y 2008.

	2013		2010		2008	
	Total TSAS	Sin Singulares	Total TSAS	Sin Singulares	Total TSAS	Sin Singulares
Voluntariado estimado	1.272.338	983.293	1.075.414	800.727	873.171	636.409
Base (n)	382	379	593	590	674	671



En el conjunto del sector, sin tener en cuenta a las entidades singulares, las personas voluntarias representan de media el 71,5% sobre el total de personas que trabajan en el mismo, sean remuneradas o no. Esta proporción es mucho más elevada que la que se registró en los años 2010 (53,2%) y 2008 (56,7%), lo que dibuja un escenario claramente diferente del que había en los primeros años de la crisis económica.

Este aumento del voluntariado es coherente con el elevado número de entidades que cuentan con estas personas. Nueve de cada diez, el 90,1%, disponen de personas voluntarias en su organización. Esta cifra ha aumentado en los últimos años. En 2010 era el 81,8% y en 2008 era del 83,5%. Junto a ello, en estos cinco años se ha producido un incremento del peso de las personas voluntarias en las organizaciones. El número medio de personas voluntarias por entidad ha crecido en 10 personas en este periodo, pasando de 26,4 en 2008, a 32,9 en 2010 y a 36,2 en 2013.

El incremento del voluntariado ha sido una de las respuestas del sector ante la crisis, para atender el aumento de la demanda social en una situación de recortes presupuestarios y carencias de recursos profesionales, que se cubren con trabajo voluntario. Este nuevo escenario permite hacer dos valoraciones: por una parte, puede verse como una expresión positiva del mayor incremento de la participación ciudadana desde el altruismo; por otra, puede verse como un riesgo para la pérdida de profesionalización del sector, al contar las entidades con menos profesionales contratados en sus plantillas en relación al conjunto de recursos humanos que gestionan. La sustitución de profesionales por personas voluntarias, aunque se debe al noble afán de satisfacer el aumento de la demanda y necesidades sociales, entraña este riesgo. Las personas voluntarias han de tener la formación adecuada para desempeñar el trabajo que se les encomiende. De no ser así, podría ser un obstáculo para la mejora de la eficacia en el sector y plantea el reto de una gestión del voluntariado cada vez más enfocada a su cualificación.

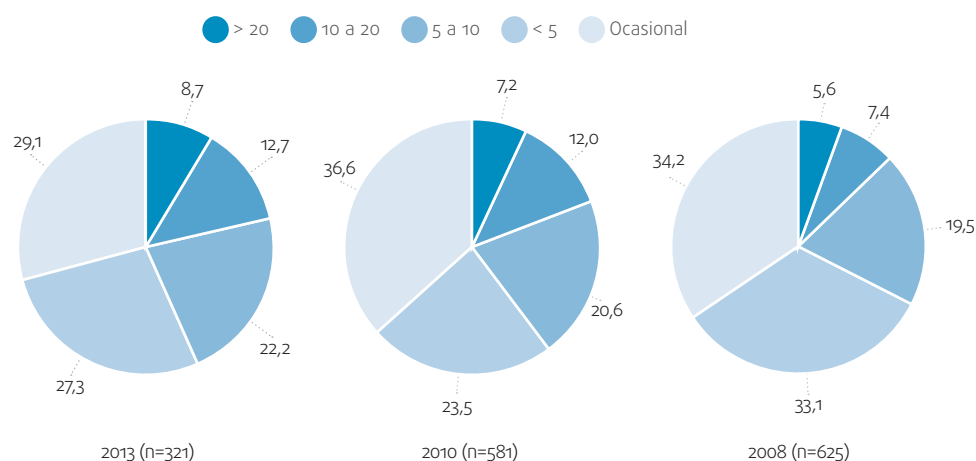
## **Aumento de la dedicación horaria del voluntariado**

Parece que en los últimos años ha crecido la dedicación de las personas voluntarias. Esto resulta coherente con el incremento que ha habido del número total de ellos y la mayor necesidad de este tipo de colaboradores por parte de las entidades. Así, la proporción de personas voluntarias que dedican más de 5 horas semanales ha crecido en los últimos años, del 32,5% en 2008, al 39,8% en 2010 y al 43,6% en 2013.

No obstante, las personas voluntarias tienen en general una dedicación reducida no superior a las cinco horas semanales (27,3%), e incluso, una parte importante, en torno tres de cada diez en la actualidad (el 29,1%), colaboran sólo ocasionalmente con las entidades; es decir, dedican un tiempo indeterminado, que puede

ser de una vez por semana, o menos. La proporción de las personas voluntarias con menor dedicación (ocasionales y con menos de 5 horas semanales), ha bajado, pasando del 67,3% en 2008 al 56,4% en 2013. Por el contrario, se observa un ligero incremento de la proporción de las personas voluntarias que dedican más de 20 horas semanales, pasando de representar el 5,6% en 2008 y el 7,2% en 2010, al 8,7% en 2013.

**Gráfico 7.**  
Distribución porcentual de personas voluntarias de las entidades, según dedicación horaria semanal. Años 2013, 2010 y 2008.



## Alta Integración del voluntariado en las entidades

En el 80,3% de las entidades, el voluntariado participa en la intervención y atención directa a las personas y grupos beneficiarios; en el 79,2%, el voluntariado colabora en las tareas de sensibilización, campañas, captación de recursos; finalmente, las personas voluntarias también colaboran en tareas de administración y gestión (61,5%), así como en los procesos organizativos como toma de decisiones, definición de líneas estratégicas u otras (61,3%).

Estos datos reflejan un nivel de participación muy amplio y variado, que alcanza a los temas más importantes, como pueden ser la toma de decisiones o lo relacionado con la organización y la planificación. Esto implica que las personas voluntarias estén bastante integradas e implicadas con las organizaciones en las que colaboran.

## Apoyarse en un voluntariado menos formado que antes podría poner en riesgos la calidad de los servicios

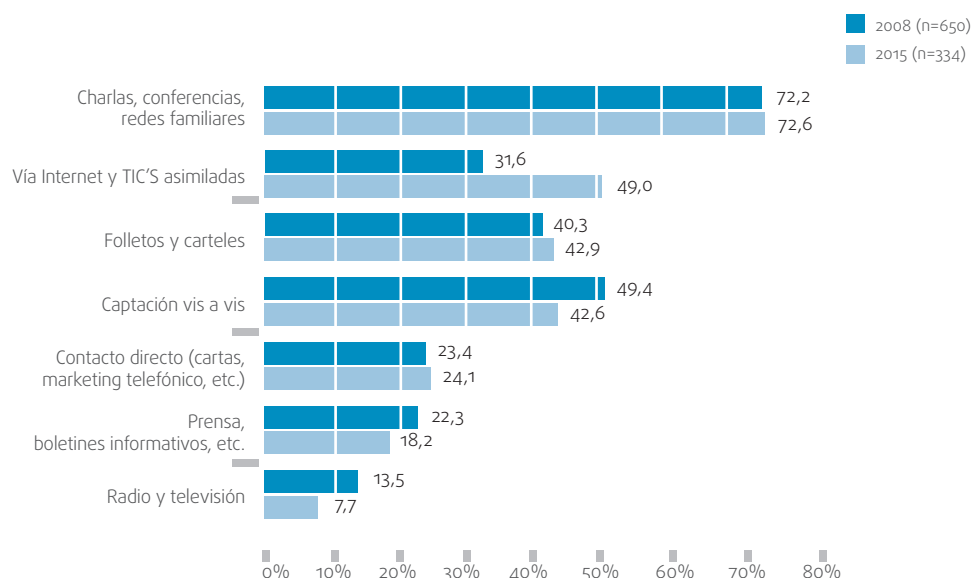
Una parte importante de las entidades (63,1%) realizaron formación a las personas voluntarias durante 2013, si bien es un dato bastante inferior al obtenido

para las personas remuneradas (79,9%). La tasa de entidades que forman a su voluntariado es 5,1 puntos inferior a la obtenida para el bienio 2009-10.

El descenso de la proporción de entidades que forman a sus personas voluntarias, aunque leve, es sociológicamente significativa. En un contexto donde el volumen de voluntariado ha crecido, y también la dedicación horaria de estas personas, no parece consistente que se reduzca la actividad formativa de los mismos en las entidades. Lo lógico sería esperar, más bien, todo lo contrario. En esta época de cambio en las necesidades sociales, y aumento del volumen de beneficiarios directos, apoyarse sobre un voluntariado menos formado podría conllevar el riesgo de una peor calidad de los servicios prestados. Establecer una oferta formativa a personas voluntarias ajustada a las necesidades del sector e incentivar su participación, podría ser la medida correctora que minimice este riesgo.

## La estrategia *online* gana terreno a la *offline* en la captación de personas voluntarias

Las charlas, conferencias y redes de familiares y conocidos son la vía utilizada por un mayor porcentaje de entidades del sector para captar al voluntariado. En la actualidad, lo utilizan el 72,6% de las entidades, dato que apenas ha sufrido variación desde 2008. En segundo lugar está el uso de vías como Internet y otras tecnologías de la información (utilizadas en la actualidad por el 49% de las entidades), los folletos y carteles (el 42,9%) y la captación vis a vis (el 42,6%).



**Gráfico 8.** Porcentaje de entidades del TSAS, según los canales que utilizan para captar a personas voluntarias. Año 2008 y 2015.

La estrategia *online* está ganando terreno a la comunicación *offline* en la captación de personas voluntarias. Actividades como las charlas, conferencias y redes familiares, así como la proporción de entidades que utilizan folletos y carteles se ha mantenido desde 2008, e incluso la captación presencial ha bajado en casi 7 puntos. Por su parte, la proporción de entidades que utilizan el canal de internet y TIC's asimiladas ha crecido en 12,6 puntos.

## Diversificación de las fuentes de ingresos en el contexto de crisis

07

### Un sector importante en la economía española, pero con brechas internas

En las entidades del TSAS se ha producido un descenso tanto en el volumen de ingresos como en el de gastos. Los ingresos de 2013 fueron unos 14.470 millones de euros, un 14% menos que en 2008 y un 17,2% menos que en 2010. Los gastos estimados del sector ascienden a 13.919 millones de euros, una caída del 10,3% desde 2008 y del 18,2% desde 2010.

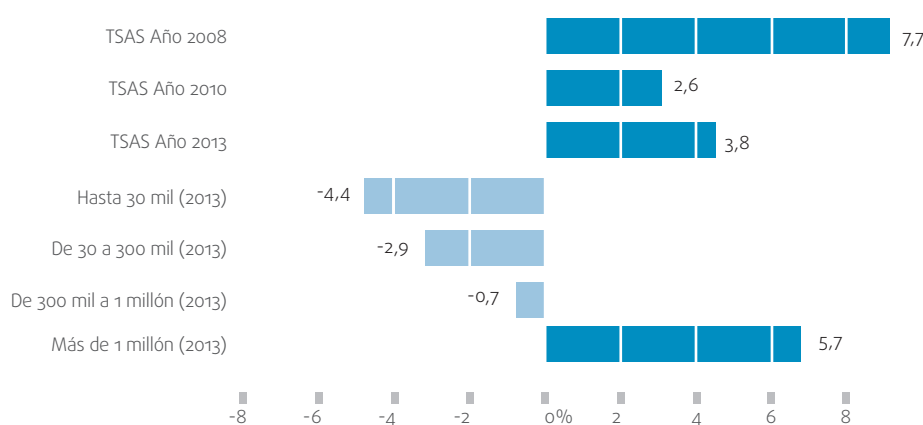
Tomando como referencia los datos del Producto Interior Bruto de España (INE), medido como Valor Añadido Bruto (VAB) a precios constantes, se estima que los ingresos del sector representan el 1,51% del PIB nacional (similar a otros sectores como metalurgia, telecomunicaciones, consultoría informática o actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento), con una leve contracción desde 2010 cuando era del 1,62%.

**Tabla 11.** Ingresos y gastos totales del TSAS, sin considerar a las singulares. Años 2008, 2010 y 2013.

	Ingresos Total (Millones €)	Gastos Total (Millones €)
2008	16.824,50 €	15.519,00 €
2010	17.467,50 €	17.021,20 €
2013	14.470,77 €	13.919,67 €
Variación 08-13 (€)	-2.353,73 €	-1.599,33 €
Variación 10-13 (€)	-2.996,73 €	-3.101,53 €
Variación 08-13 (%)	-14,0	-10,3
Variación 10-13 (%)	-17,2	-18,2

Las cifras de ingresos y gastos del TSAS aportan un resultado relativo medio en 2013 del 3,8% (por cada 100€ de gastos se ingresan 103,8€), muy similar al obtenido en 2010 (2,6%) y lejos del 2008 (7,7%), lo cual indica que en general las cuentas están saneadas. No obstante, existen diferencias en función del volumen presupuestario.

Las entidades de mayor tamaño (más de 1 millón de ingresos) son las que cuentan con un resultado relativo con valor positivo, concretamente del 5,7%. El resto de entidades cuentan con un balance negativo, indicador que se intensifica a medida que disminuye el tamaño de la entidad. Así, las entidades de hasta 30.000€ tienen un resultado negativo de 4,4%, las de 30.001€ a 30.000€ del 2,9% y las de 300.001 a 1 millón del 0,7%.



**Gráfico 9 .**  
Resultado relativo medio en las entidades del TSAS.  
Años 2008, 2010 y 2013.

*Resultado relativo es la media aritmética del resultado, obtenido a partir del cálculo ingresos menos gastos, dividido entre ingresos y multiplicado por 100.*

Es posible que la gestión más eficiente de las entidades grandes se deba a que disponen de mecanismos de seguimiento y control de la actividad, que les ayudan a tomar decisiones en la gestión para finalizar el año sin déficits. Por su parte, las entidades pequeñas tienen más dificultades, posiblemente motivadas por la existencia de personal más polivalente en los puestos de estructura, por no estar tan acostumbrados a ajustar los gastos en un periodo de reducción de ingresos, así como por la ausencia de mecanismos de seguimiento y control de la actividad. Una mayor preparación del personal de gestión y la implantación de sistemas de monitorización de la actividad, podrían ser clave para una gestión menos deficitaria en el segmento más pequeño del sector social.

## Diversificación de las fuentes de ingresos como estrategia de adaptación a los cambios

La financiación pública continúa siendo la fuente de ingresos a la que más entidades acceden, el 85,9%. No obstante, la financiación privada le sigue muy de cerca, con apenas 1,3 puntos de distancia, con un 84,6%. La penetración del canal de ingresos públicos ha bajado en 6,9 puntos desde 2010 (92,8%), descenso que se ve compensado por el incremento en 5,4 puntos del porcentaje de entidades que obtienen financiación propia. Por su parte, la financiación privada es utilizada por el 71,7% del sector, dato muy similar al 69,1% de 2010.

Estos resultados muestran, como en otros años, una estrategia del sector de diversificación de sus fuentes de ingresos. Ahora bien, es la financiación pública la que aporta, con diferencia, el mayor volumen, concretamente el 55,3% de los ingresos del sector. Le sigue muy de lejos la financiación propia que aporta el 25,3% de los ingresos y la privada con el 19,4%.

En términos monetarios, la financiación propia es el único canal que ha crecido en los últimos años. En 2013 ascendió a unos 3.700 millones de euros, un aumento del 47% desde 2008. Por su parte, los ingresos procedentes del ámbito público fueron en 2013 de 8.000 millones de euros, un descenso del 22,4%, y los del canal privado de 2.800 millones de euros, una caída del 30,2%, en ambos respecto al año 2008. A pesar de los esfuerzos del sector por obtener mayor volumen de ingresos propios, el aumento de 1.170 millones de euros desde 2008 no compensa la caída de 3.500 millones del canal público y privado juntos.

**Tabla 12.**  
Estimación del volumen de ingresos del TSAS según canal de financiación.  
Años 2008, 2010 y 2013.

	2013 (millones de €)	2010 (millones de €)	2008 (millones de €)	var 08 - 13 (%)	var 10 - 13 (%)
Financiación pública	8.002,34 €	10.480,50 €	10.313,42 €	-22,4	-23,6
Financiación privada	2.807,33 €	3.179,09 €	4.021,06 €	-30,2	-11,7
Financiación propia	3.661,11 €	3.807,92 €	2.490,03 €	47,0	-3,9
<b>Total ingresos</b>	<b>14.470,77 €</b>	<b>17.467,50 €</b>	<b>16.824,50 €</b>	<b>-14,0</b>	<b>-17,2</b>

Una vez más se observa la forma de adaptación del Tercer Sector de Acción Social al contexto de crisis. En un periodo de descenso de ingresos externos, y para satisfacer el aumento de la demanda y necesidades sociales, ha optado por intensificar los esfuerzos para compensarlo, aunque sea parcialmente, con la aportación de más ingresos propios. Junto a ello, la persistencia del actual escenario de recortes del gasto social, refuerza la necesidad de continuar fortaleciendo la aportación de las otras fuentes y, en especial aumentar, la diversificación de fuentes en el canal privado. No obstante, el sector debe seguir reivindicando que

el sector público no reduzca el compromiso de financiación que debe tener en la cobertura de la atención a los problemas y necesidades sociales.

## Descenso generalizado de las fuentes de ingresos del canal público

Dentro del canal público, la administración autonómica es la que más recursos aporta y supone el 47%. Seguidamente, aunque lejos de la anterior, se encuentran los ayuntamientos y sus agrupaciones con un 23,4%, la Administración General del Estado con un 16,4%, las diputaciones provinciales con un 7,4% y la Unión Europea con un 2,8%.

La estructura de la financiación pública en 2013 ha experimentado algunas variaciones desde 2010, volviendo a una distribución más parecida a la de 2008. Los gobiernos autonómicos, a pesar de ser los principales proveedores de ingresos públicos del TSAS, han bajado su peso en algo más de 10 puntos porcentuales desde 2010; en contraposición, el peso de la Administración General del Estado ha crecido en 6,4 puntos, y el de los ayuntamientos ha aumentado en 5,5 puntos.

Los gobiernos autonómicos, fuente principal del canal público, en 2013 contribuyeron con unos 3.760 millones de euros, casi 1.300 millones menos que en 2008, un descenso del 25,4%. Los ingresos procedentes de los ayuntamientos y sus agrupaciones no han variado desde 2008, con cerca de 1.900 millones de euros. La Administración General del Estado, a pesar de su incremento en la estructura de ingresos de las fuentes públicas, aporta unos 1.300 millones de euros, un 17,9% menos que en 2008, si bien es cierto que en el periodo 2010-13 su aportación ha crecido un 25,2%.

	2013 (millones de €)	2010 (millones de €)	2008 (millones de €)	var 08 - 13 (%)	var 10 - 13 (%)
<b>Origen</b>					
Unión Europea	224,07 €	314,42 €	567,24 €	-60,5	-28,7
Gobierno autonómico	3.761,10 €	6.005,33 €	5.043,26 €	-25,4	-37,4
Diputación Provincial	592,17 €	911,80 €	917,89 €	-35,5	-35,1
Administración General del Estado	1.312,38 €	1.048,05 €	1.598,58 €	-17,9	25,2
Ayuntamientos y sus agrupaciones	1.872,55 €	1.876,01 €	1.928,61 €	-2,9	-0,2
Otras	240,07 €	324,90 €	257,84 €	-6,9	-26,1
<b>Naturaleza</b>					
Contratos públicos	720,21 €	1.289,10 €	1.701,71 €	-57,7	-44,1
Convenios	5.465,60 €	6.592,23 €	4.589,47 €	19,1	-17,1
Subvenciones	1.816,53 €	2.483,88 €	4.022,23 €	-54,8	-26,9
Patrocinios	--	115,29 €	--	--	--
<b>Total canal público</b>	<b>8.002,34 €</b>	<b>10.480,50 €</b>	<b>10.313,41 €</b>	<b>-22,4</b>	<b>-23,6</b>

**Tabla 13.**  
Estimación del volumen de ingresos del TSAS del canal público, según origen y naturaleza. Años 2008, 2010 y 2013.

## Declive de fuentes tradicionales privadas y surgimiento de otras nuevas

En cuanto a la financiación privada, las obras sociales y fundaciones de las cajas de ahorro aportan la tercera parte de los ingresos procedentes del canal privado (36,3%), siendo la fuente de más peso, aunque en claro descenso con una pérdida de 7,6 puntos desde 2010. Junto a ello, en 2013, los ingresos procedentes de las personas físicas representan el 21,2%, las fundaciones aportan el 17,8% y las empresas el 13,1%. La reducción del peso de las obras sociales es en buena parte absorbida por un aumento del peso de las fundaciones, que crece en 4,8 puntos en el periodo 2010-13.

En cuanto a la estimación de ingresos según las diferentes fuentes privadas, se observa una evolución desigual. Las fuentes principales (y tradicionales) han bajado en los últimos años, y surgen otras que van aumentando su volumen. Así, de las obras sociales o fundaciones procedentes de cajas de ahorro, el sector percibe unos 1.019 millones de euros, un 27% menos que en 2010, y de las personas físicas se recaudaron en 2013 casi 600 millones de euros, un descenso del 19,3%.

El declive de las obras sociales de cajas de ahorros está posiblemente motivado por la reestructuración bancaria en los primeros años de la crisis: es previsible que esta tendencia continúe dada la reducción de número de cajas de ahorro y la reestructuración de sus obras sociales.

**Tabla 14.**  
Estimación del volumen de ingresos del TSAS del canal privado, según origen y naturaleza. Años 2013 y 2010.

	2013 (millones de €)	2010 (millones de €)	Var 10 - 13 (%)
<b>Origen</b>			
Personas físicas	595,15 €	737,55 €	-19,3
Empresas	367,76 €	343,34 €	7,1
Fundaciones	499,70 €	413,28 €	20,9
Obras Sociales	1.019,06 €	1.395,62 €	-27,0
Otra	325,65 €	289,30 €	12,6
<b>Naturaleza</b>			
Donaciones regulares	345,30 €	289,30 €	19,4
Donaciones puntuales	592,35 €	543,62 €	9,0
Contratos privados	84,22 €	225,72 €	-62,7
Subvenciones de entidades privadas	895,54 €	1.004,59 €	-10,9
Contratos y patrocinios	415,48 €	454,61 €	-8,6
Cuotas de socios	474,44 €	661,25 €	-28,3
<b>Total canal privado</b>	<b>2.807,33 €</b>	<b>3.179,09 €</b>	<b>-11,7</b>



Por otra parte, son las empresas y las fundaciones no bancarias las que han incrementado su volumen. Las primeras aportan unos 370 millones, un 7% más que en 2010, y las segundas casi 500 millones, un 20,9% de crecimiento. Junto a ello, las donaciones también están en alza, durante el ejercicio 2013 se ingresaron unos 937 millones, un crecimiento del 12,6% respecto de 2010, siendo las regulares las que más han crecido con un 19,4% frente al 9% de las puntuales.

## Tendencia alcista, con potencial de crecimiento, de los ingresos propios

Las aportaciones de las cuotas de las personas usuarias y/o entidades colaboradoras es la principal fuente de ingresos de este canal, el 50,6% de los ingresos. La otra mitad se reparte entre los pagos de las personas usuarias por los servicios (26,5%), la venta de productos (14,1%) y las rentas y aportaciones del promotor (8,8%).

El volumen de ingresos propios estimados por fuente muestra el claro aumento de las aportaciones procedentes de las cuotas. En 2013 son cerca de 1.900 millones de euros, se ha multiplicado por 2,4 desde 2008, y ha crecido un 18,9% desde 2010. Por su parte, las rentas de patrimonio o aportaciones del promotor (322 millones de euros) muestran una recuperación tras el descenso producido entre 2008 y 2010 y son un 12,8% más que 2010. La venta de productos con 516 millones de euros apenas ha variado desde 2010, tras el crecimiento experimentado en el periodo 2008-10. Por último los ingresos del pago de personas usuarias por servicios alcanzan unos 970 millones y descienden en un 33,3% desde 2010, tras el crecimiento del periodo 2008-10.

	2013 (millones de €)	2010 (millones de €)	2008 (millones de €)	var 08 - 13 (%)	var 10 - 13 (%)
<b>Fuentes</b>					
Cuotas de personas usuarias y/o entidades colaboradoras	1.852,52 €	1.557,44 €	537,85 €	244,4	18,9
Pagos de usuarios por servicios prestados	970,19 €	1.454,62 €	1.098,10 €	-11,6	-33,3
Venta de productos	516,22 €	510,26 €	428,28 €	20,5	1,2
Renta de patrimonio o aportaciones del promotor	322,18 €	285,59 €	425,79 €	-24,3	12,8
<b>Total canal propio</b>	<b>3.661,11 €</b>	<b>3.807,91 €</b>	<b>2.490,02 €</b>	<b>47,0</b>	<b>-3,9</b>

**Tabla 15.** Estimación del volumen de ingresos del TSAS del canal propio. Años 2008, 2010 y 2013.

## Una visión optimista del futuro

A la hora de hacer predicciones, las entidades del TSAS se muestran bastante cautas. Está generalizada la idea de un mantenimiento de las fuentes de financiación, si bien se advierte un mayor optimismo que en 2011, por lo que se podría pensar que dentro del sector se ha llegado a un punto de inflexión. El 61,7% de las entidades del sector opinan que la financiación pública se mantendrá o aumentará en los próximos dos años, un tercio más que en 2011. Un 27,3% opina que los ingresos del canal privado aumentarán, 19,4 puntos más que en 2011. El 32,5% considera que los ingresos propios también crecerán, 13,9 puntos más que hace 4 años. Y para el 23,4%, el número de donantes regulares subirá, 16,2 puntos más que en 2011.

# Gestión y planificación cambiante ante los nuevos tiempos

08

## Las variaciones en la implantación de planes se explican por el crecimiento del voluntariado y la caída del empleo

El desarrollo de una gestión estratégica eficaz es cada vez más importante para las entidades del Tercer Sector. El plan que se encuentra presente en el mayor número de entidades (62,2%) es el denominado plan operativo anual, en segundo lugar estaría el plan de prevención de riesgos laborales (60%) y los siguientes puestos los ocupan otros cuatro planes, también con amplia presencia en el sector: el plan de gestión del voluntariado (56,5%), plan de comunicación interna (54,2%), plan estratégico (51,9%) y el plan de formación (51,1%).

	2015	2011
Plan operativo anual	62,2	68,7
Plan de prevención de riesgos laborales	60,1	69,6
Plan de gestión del voluntariado	56,5	47,7
Plan de comunicación interna	54,2	56,7
Plan estratégico	51,9	49,9
Plan de formación	51,1	60,5
Plan de gestión de la información	46,0	48,8
Plan de comunicación externa	43,6	44,2
Plan de gestión de recursos humanos	40,3	47,8
Plan de Transparencia	34,3	*
Protocolo de no discriminación y/o promoción de la igualdad	32,7	33,3
Plan de recursos materiales e infraestructuras	32,2	34,8
Plan de participación	31,8	30,3
Plan de gestión medioambiental	15,7	17,2
Plan de marketing	13,0	11,8

\* El plan de transparencia sólo se ha preguntado en 2015.

**Tabla 16.**  
Porcentaje de entidades del TSAS que tienen implantados planes de gestión, por tipología. Año 2011 y 2015.

Respecto a los resultados obtenidos en 2011, la comparación de los datos muestra un aumento importante de la presencia del plan de gestión del voluntariado con crecimiento de 8,8 puntos. Desciende de manera considerable la proporción de entidades que tienen plan de prevención de riesgos laborales (-9,5 puntos), plan de formación (-9,4), y plan de gestión de recursos humanos (-7,5). Sin duda, detrás de estas variaciones se encuentra el aumento del voluntariado y su cada vez mayor incidencia en las acciones operativas, así como la caída del empleo remunerado en el sector (sin considerar a las singulares).

## La implantación de estándares de calidad, un asunto pendiente

En 2015 se consolida el número de entidades que incluyen para su gestión sistemas de calidad. En total, sólo el 36% de las entidades cuentan con algún sistema o estándar de calidad, dato similar al 35,1% de 2011, y superior al 16,5% de 2009. Normalmente, la implementación de los modelos de calidad requiere una inversión que en ocasiones puede resultar difícil de asumir, más aún en esta época de ajustes presupuestarios, siendo las entidades con mayor volumen de ingresos quienes tienen los porcentajes más elevados de penetración de estándares de calidad.

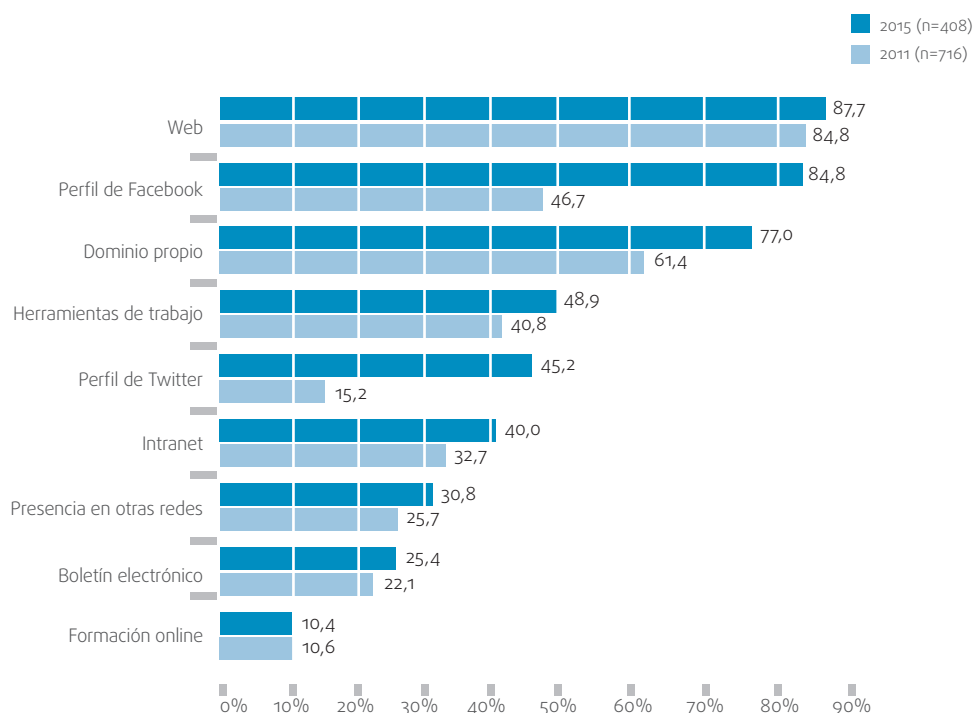
## Una clara apuesta por la comunicación digital

Al observar el impacto que ha tenido la implantación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el TSAS y los usos que éste le ha dado, se constata que su presencia ha aumentado con respecto al año 2011. El uso de página web se ha generalizado en el sector y la mayoría de las entidades cuentan ya con dominio propio. El porcentaje de las entidades que cuentan con perfil de Facebook prácticamente se ha duplicado; y se han multiplicado por tres las entidades que disponen de perfil en Twitter (del 15,2% en 2011 se ha pasado al 45,2% en 2015)

Existe una apuesta clara del sector por el marketing y la comunicación *online*, motivado posiblemente por las restricciones presupuestarias del momento, pero no sólo. La transformación digital es ya un hecho en toda la economía del país, y cada vez son más las organizaciones que consideran el valor de la estrategia digital. Así por ejemplo, según los datos de la "Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas" (INE), la proporción de empresas que utilizan redes sociales pasó del 29,1% en 2013 al 39,2% en 2015. Junto a ello, también es posible que el sector se vea envuelto en la presencia de los últimos años de movimientos sociales ligados a las tecnologías, como es el caso del 15M y las movilizaciones post-15M.

Con todo, no es posible afirmar a ciencia cierta que el sector esté plenamente integrado en la transformación digital. Por un lado, falta información sobre las herramientas utilizadas en sus procesos operativos y de gestión y, por otro, la comparación de estos resultados con estadísticas oficiales no es posible por cuestiones metodológicas. Un diagnóstico específico sobre el uso de las TIC en el sector daría las claves para reconocer si efectivamente está a la vanguardia, o todo lo contrario, está sumido en una brecha digital.

**Gráfico 10.**  
Porcentaje de entidades del TSAS que disponen de las siguientes herramientas tecnológicas. Años 2011 y 2015.



# Relación con la administración pública, una interlocución por consolidar y una participación en materia normativa con pocos resultados

09

## La interlocución con las instituciones públicas, pendiente de consolidación

Al preguntar a las entidades en qué medida la administración pública consulta al TSAS para la elaboración de políticas, mediante la escala "nada, poco, bastante o mucho", el 9,3% considera que la administración no consulta nada, y 64,7% que lo hace "poco".

Junto a ello, el 40% de las entidades del TSAS afirma que han sido consultadas en los últimos tres años por la administración para participar en la elaboración de alguna política pública. Normalmente, se trata de un proceso largo, en el que más de la mitad de las entidades participantes (55,6%) afirmaron haber realizado "bastante" seguimiento del desarrollo, con respecto a la última participación. Sin embargo, este seguimiento no se corresponde con las contribuciones realizadas por las entidades, ya que el 51,8% consideran que, finalmente, sus aportaciones se incorporaron "poco".

## La normativa que afecta al sector, desconocida por las entidades y poco adecuada a su realidad

Se ha preguntado a las entidades sobre el grado de adecuación de diversas normativas a las especificidades del TSAS, mediante esta escala de valoración: 1 nada, 2 poco, 3 bastante y 4 mucho. El primer aspecto que llama la atención de los resultados de la encuesta, tiene que ver con los altos porcentajes de no respuesta obtenidos, lo que puede dar una idea del desconocimiento que sobre estas normas existe dentro del sector. Especialmente significativos son los resultados que se refieren a la normativa autonómica, pues más de la mitad de las entidades desconocen las leyes o normas que, en su Comunidad Autónoma de referencia, rigen o afectan su actividad.

El análisis de la adecuación de la normativa al sector se puede realizar a partir de la media, en escala 1-4, excluyendo la no respuesta. Así, es en el ámbito estatal donde estarían las normas que las entidades consideran más adecuadas a las especificidades del TSAS, aunque con valores medios bajos. Más concretamente, la Ley de Subvenciones, que obtiene de 2,36 puntos, la normativa fiscal con un 2,31, la Ley de Mecenazgo con un 2,3 y el Anteproyecto de Ley de Voluntariado con un 2,28.

**Tabla 17.**  
Proporción de entidades, según la percepción sobre la medida en la que la **NORMATIVA** se adecúa a las necesidades del sector. Año 2015.

	Nada <b>1</b>	Poco <b>2</b>	Bastante <b>3</b>	Mucho <b>4</b>	NS/NC	Media Escala <b>(1-4)</b>
<b>Anteproyectos de LEY</b>						
Anteproyecto de ley de voluntariado	4,4	49,6	25,1	0,7	20,1	2,28
Anteproyecto de ley del Tercer Sector de Acción Social	9,8	46,6	22,6	0,7	20,3	2,18
<b>Normativa Estatal</b>						
Ley estatal de subvenciones	6,1	37,0	19,9	5,2	31,8	2,36
Otra normativa estatal de carácter fiscal	6,5	32,1	16,5	4,0	41,0	2,31
Ley estatal de mecenazgo	8,8	33,8	20,0	4,3	33,1	2,30
Ley estatal de transparencia	7,9	37,8	18,0	3,8	32,6	2,26
<b>Normativa Autonómica</b>						
De subvenciones	4,8	26,4	12,1	1,3	55,4	2,22
De transparencia	5,8	21,0	11,1	1,7	60,5	2,22
Otra de carácter fiscal	7,1	24,3	6,7	2,2	59,8	2,10
De mecenazgo	8,3	24,8	7,3	2,2	57,3	2,08

## La normativa ha de contar con el dinamismo del sector

La vitalidad del TSAS y la variedad de sus actores y de las personalidades jurídicas implicadas, así como la cambiante situación de las demandas sociales, conllevan una enorme dificultad a la hora de establecer para el mismo un marco regulador único. En consecuencia, la normativa ha de ser flexible y adaptarse periódicamente al carácter lábil y dinámico del sector.

La definición del TSAS sí puede incluir una tipología de las unidades típicas que actúan en el sector, atendiendo a la realidad del mismo, tal y como refleja la muy reciente Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social. Ahora bien, ha de incorporar definiciones abiertas y generales que no restrinjan la posibilidad de integrar en el TSAS nuevos agentes.

La normativa ha de impulsar la interlocución y participación del sector en los procesos legislativos que le afectan, desde la fase de diseño hasta la implementación y seguimiento, tanto la norma sectorial como la relacionada con las causas que defienden. En este sentido, la Ley 43/2015 normaliza y regula el papel del TSAS, pasando así desde una simple consulta en la redacción de las normas a una participación efectiva en su control y ejecución e, incluso, a que las Administraciones Públicas respondan a las peticiones normativas del TSAS. No obstante, el TSAS debe incluir en su acción diaria, la solicitud de cambios normativos de las políticas sociales, en base a su seguimiento y evaluación.

Junto a ello, las normas sectoriales y comunes al ámbito de la acción social, el TSAS debe aportar su conocimiento y experiencia para modular las mismas. En especial, en materia de normas de acción social y servicios sociales, núcleo duro del TSAS, hay que revertir las políticas de ajuste, reconsiderar la importancia de las entidades locales en su configuración y tratar de acordar unos niveles mínimos de prestación social en toda España, coordinando mejor las diferentes políticas de las Comunidades Autónomas en este terreno.

En lo relativo al régimen subvencional, hay que simplificar la tramitación para las pequeñas entidades del TSAS, homogeneizar las condiciones de acceso a las ayudas públicas en todo el territorio nacional y evitar los desfases financieros entre el otorgamiento de las subvenciones y su pago efectivo. Junto a ello, en lo que hace referencia a la contratación pública, los problemas especiales del sector han de incluirse a la hora de desarrollar la contratación pública tras la transposición de las nuevas Directivas europeas al respecto, por ejemplo, la reducción de costes de cumplimiento para las pequeñas entidades del TSAS.

## El coste de oportunidad en la satisfacción de la demanda **10**

### **Dificultades para afrontar posibles cambios normativos y políticos**

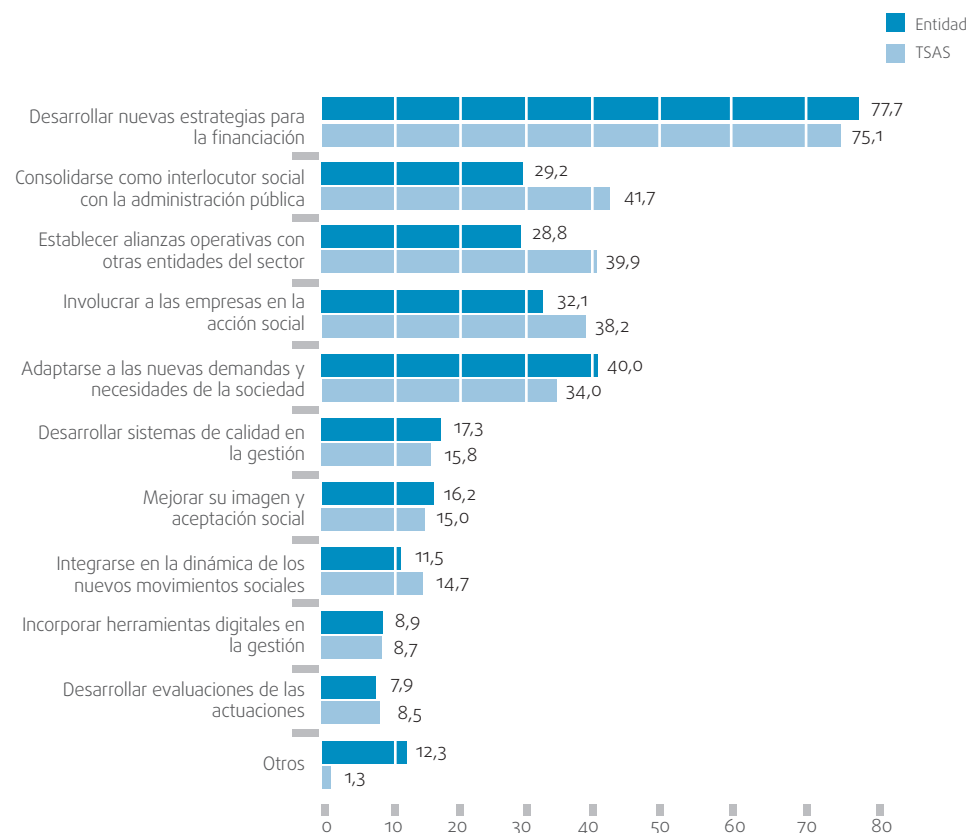
Prácticamente la totalidad de las entidades del Tercer Sector afirmaban en 2015, siguiendo la línea de años anteriores, que se encontraban preparadas para adaptarse a los cambios que se puedan producir en las demandas de las personas

beneficiarias. Sin embargo, ha descendido con respecto a años anteriores el porcentaje de entidades que se consideraban preparadas para adaptarse a cambios normativos (77,1%, son 13,4 puntos inferior que en 2011) o de tipo político (71,8%, son 19,5 puntos menos). Por lo tanto, es posible que el coste de oportunidad por el esfuerzo en atender los cambios en la demanda, sea la pérdida de capacidad de adaptación a los cambios normativos y políticos.

## El desarrollo estratégico queda en un segundo plano

Preguntadas las entidades sobre los retos de su organización y del sector en su conjunto, mayoritariamente se han señalado las nuevas estrategias para la financiación, con un 77,7% cuando se trata de la entidad, y un 75,1% cuando se trata del sector. Cuando se trata del sector, al reto de la financiación le sigue la adaptación a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad, con un 40%; la necesidad de involucrar a las empresas en la acción social, con un 32,1%; convertir al Tercer Sector en principal interlocutor social con la administración, con un 29,2%, y el establecimiento de alianzas operativas con otras entidades del sector, con un 28,8%. Cuando se trata de la organización, le siguen establecer alianzas entre las entidades del sector (39,9%), involucrar a las empresas en la acción social (38,2%) y continuar con la adaptación a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad (34%).

**Gráfico 11.**  
Porcentaje de entidades, según los retos que enfrentará su organización y el TSAS en su conjunto para los próximos años (n=408) Año 2015.





Llaman la atención algunos desfases entre los retos referidos al sector, y los referidos a la entidad. Los más importantes se sitúan en el reto de la consolidación como interlocutor social con la administración, donde el dato sectorial es 12,4 puntos superior, el establecimiento de alianzas operativas entre entidades, cuya cifra es 11,1 puntos mayor para el sector y la involucración a las empresas en la acción social con 6,1 puntos más. Por el lado opuesto, la adaptación a las nuevas demandas y necesidades sociales es 5,9 puntos mayor cuando se refiere a las entidades. Estas diferencias podrían obedecer a una división funcional del trabajo entre lo que hacen las entidades, y lo que se hace como sector. Mientras que para las organizaciones se sitúan más cerca de la acción social, al sector le corresponden las tareas más institucionales.

Pero es cierto que el sector lo conforman un conjunto de entidades, quienes sitúan la adaptación a la demanda como segundo reto de su organización y el quinto cuando se trata del sector. En otras palabras, si corresponde al sector afrontar los retos de la consolidación como interlocución social, las alianzas operativas y la involucración de las empresas, las entidades podrían estar dejando en un segundo plano estos aspectos para su organización. En este sentido, se podría inferir que el coste de oportunidad en las entidades por la intensificación de los esfuerzos en la adaptación a la demanda, se observa en un menor desarrollo de los asuntos más estratégicos (interlocución, alianzas y empresas), quienes lo depositan en las instituciones de representación sectorial.

## Conclusiones 11

El Tercer Sector de Acción Social aporta un valor importante a la sociedad española, entre otros motivos por su papel movilizador y dinamizador de la sociedad civil, por los valores que defiende y trasmite, y por cubrir necesidades sociales. Todo esto le posiciona como una parte importante del sistema de bienestar y, entendiendo el sector como parte del tejido productivo, hay que poner en valor, además, la posición que ocupa en el desarrollo económico y en la creación de empleo en España.

En 2013 el sector realizó cerca de 53 millones de atenciones directas, gracias al trabajo de 645.000 personas remuneradas (568.000 sin contar a las entidades singulares), y de cerca de 1,3 millones de personas voluntarias (980.000 sin contar a las singulares), gestionando unos ingresos de 14.470 millones de euros, y unos gastos de unos 13.900 millones. La aportación al PIB es del 1,51%, situándose a la altura de otros sectores importantes de la economía como la metalurgia,

las telecomunicaciones o las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento. En el TSAS trabaja aproximadamente 1 de cada 20 personas asalariadas del Estado Español y es la mitad del empleo de las “actividades sanitarias y de servicios sociales” (CNAE-2009).

Debido a la situación económica de crisis, el sector social ha perdido volumen de ingresos, gastos, y empleo, sin considerar a las entidades singulares, pero ha ganado en importancia para la economía. Aunque la aportación al PIB se ha mantenido en los últimos años, el peso del empleo en el mercado de trabajo español ha crecido de forma constante. Así pues, no sólo hay que poner en valor la labor social de las entidades, muy importante sin lugar a dudas, sino también la posición que merece en la economía productiva.

La crisis ha afectado al sector de forma tardía y es previsible que la recuperación económica también. El ciclo económico español desde el 2007 hasta la actualidad describe una secuencia de “W” en términos de variación interanual del PIB, donde el TSAS, como sector productivo, ha vivido sus consecuencias uno o dos años después.

La primera fase de la crisis en España se produce entre los años 2007 y mediados de 2009, con una caída intensa de PIB (llegando a variaciones interanuales negativas) y del empleo, así como un aumento rápido del desempleo. Esta es la época de la crisis financiera y de las reestructuraciones bancarias, con una pérdida de empleo que afectaba especialmente a los grupos sociales menos favorecidos (personas inmigrantes, jóvenes, empleo poco cualificado,...). Desde la segunda mitad del 2009 hasta finales de 2010, en España se produce una leve recuperación, llegando incluso a tener una variación interanual del PIB con signo positivo; es la época de los “brotes verdes”.

En esta etapa, el TSAS lejos de verse inmerso en una situación de recesión, aumenta en ingresos, gastos, empleo y voluntariado. Este crecimiento ha posibilitado la atención del rápido aumento de la demanda, con perfiles de personas usuarias y beneficiarias similares al que se estaba acostumbrado en los tiempos de bonanza. Que en esta época el sector crezca en recursos, obedece al importante peso de las administraciones públicas en la estructuras de ingresos del sector, ya que en estos tiempos los recortes del gasto social aún no se habían producido. Sin embargo, el descenso de la financiación procedente de las obras sociales de las cajas de ahorro, provoca la implementación de nuevas estrategias de financiación por la vía de la captación de ingresos propios.

Durante los años 2011 y 2012, España vuelve a entrar en recesión, aunque con bastante menor fuerza que la que tuvo al principio de la crisis. Es la época de mayor intensidad en los recortes y donde se produce la mayor erosión de la clase media española. Desde 2013 al momento actual se entra en una etapa de recu-

peración, más lenta que la producida anteriormente, llegando a valores positivos de la variación interanual del PIB desde principios de 2014.

En esta etapa de la crisis española, el TSAS continúa respondiendo al rápido y constante crecimiento de las necesidades sociales, pero con dos elementos básicos que definen este momento. Por un lado, una disminución importante de los ingresos procedentes de las administraciones públicas, como consecuencia de las políticas de recorte del gasto social. Por otro, un cambio en el perfil de las personas beneficiarias, incluyendo posiblemente entre los mismos a la clase media erosionada, con problemáticas y demandas nuevas, como por ejemplo la vivienda y una mayor atención a la infancia. El sector responde a estas demandas continuando con la captación de recursos propios (monetarios y de voluntariado, fundamentalmente), e intentando abrir nuevas fuentes de ingresos en el canal privado, como por ejemplo el mundo empresarial.

En todos estos años de crisis, el TSAS ha jugado un papel decisivo para amortiguar el deterioro de la cohesión social. Prueba de ello es que en 2013 se han realizado 10,8 millones de atenciones directas más que en 2008, un crecimiento de casi un 30%. Y eso a pesar de las políticas de recortes del gasto social, ya que se ha contado con un 14% menos de ingresos. Es por ello que, desde el punto de vista económico, ser un sector dependiente de la administración puede ser una limitación para su desarrollo. En 2013, la principal fuente de ingresos procede de las administraciones públicas, algo más de la mitad del total de ingresos, y por eso no ha de extrañar que para cerca del 80% de las entidades su principal reto sea desarrollar nuevas estrategias de financiación.

De hecho ya se están poniendo en práctica nuevas estrategias, a través de una mayor diversificación de las fuentes de ingresos. Como era de esperar, las políticas de recortes han provocado un descenso importante de los ingresos procedentes del ámbito público; por lo tanto es un reto para el Tercer Sector conseguir que se reanude el gasto social, cuanto menos, en los mismos términos anteriores a la crisis.

Por su parte, existe un declive de fuentes tradicionales privadas de financiación, como son las obras sociales de las cajas de ahorros, pero están surgiendo otras nuevas aún sin conexión clara con el sector, como por ejemplo las empresas. Mientras que las primeras han experimentado un descenso monetario muy importante en los últimos años, las últimas han crecido de forma clara pero sin tener aún un peso trascendente en la estructuras de ingresos del sector.

Donde se han hecho la mayoría de los esfuerzos es en la obtención de ingresos propios, que ya crecieron en la época de crisis anterior a las políticas de recorte de gasto social (2008-10), y se mantienen estables en la época de recortes (2010 en adelante). El crecimiento de esta fuente responde más a la compensación de

la caída de ingresos de las obras sociales (ya producida en la primera parte de la crisis), que a una reacción ante los recortes. La cuestión es, por tanto, ¿cómo volver a niveles anteriores de ingresos si el gasto social de las administraciones no se recupera, o lo hace de forma lenta?

Es importante hacer esta pregunta, no sólo por la sostenibilidad económica del sector, sino también porque posiblemente el TSAS se encuentre en un cambio de ciclo, e incluso de paradigma. Como ya se ha comentado, la crisis ha producido un aumento fuerte y rápido de la atención directa, cuyo volumen se ha desacelerado desde 2010, por lo que es posible que el reto de la cantidad se esté, más o menos, cubriendo. Pero en un nuevo e hipotético escenario, donde la administración no sea el canal principal de ingresos y se compita con el mercado, el reto de la calidad de los servicios adquiere mayor importancia, no sólo para disponer de una mejor atención, sino como elemento a considerar en la comunicación con la sociedad que incentive la canalización de otras fuentes de financiación.

En este sentido, la implantación de estándares de calidad es un asunto pendiente de resolver. Sólo el 36% de las entidades cuenta con algún sistema o estándar de calidad, dato estable desde 2011. Junto a ello, el mayor apoyo en el voluntariado, como estrategia adaptativa al escenario actual, de aumento de la demanda social y menores recursos económicos y de empleo remunerado, podría verse como un riesgo para la pérdida de profesionalización del sector.

En este sentido, desde 2010 el voluntariado ha crecido un 18,3%, y la proporción de estas personas que dedican más de 5 horas semanales ha pasado del 39,8% en 2010 al 43,6% en 2013. El voluntariado, que en la primera fase de la crisis se enfocó más en la intervención y perdió protagonismo en la gestión y toma de decisiones de las entidades, recupera ahora el papel que tenía en la época de bonanza en estas esferas, sin perjuicio de su actividad en la intervención directa.

Las personas voluntarias han de tener la formación adecuada para desempeñar el trabajo que se les encomiende, que asegure unos mínimos de calidad en la intervención social. Sin embargo, la proporción de entidades que forma a estas personas ha descendido en los últimos años. Una gestión del voluntariado cada vez más enfocada a su cualificación, mantiene relación directa con el reto de la calidad en las actividades del sector. No estaría de más integrar al voluntariado en la gestión global de los recursos humanos, estableciendo todas las medidas necesarias para el desarrollo de estas personas, y el alineamiento con la estrategia de la organización. Quizás el voluntariado sea la parte más frágil, en este momento, de los esfuerzos que han realizado las organizaciones por adaptarse a las nuevas demandas sociales y a los nuevos perfiles de beneficiarios.

Esta adaptación se observa en el surgimiento de nuevos campos de actuación, como por ejemplo la vivienda, en la intensificación de actividades relacionadas

con la integración y la inserción, así como en una mayor atención a los grupos sociales más castigados por la crisis como es el caso de la infancia. Esta capacidad de adaptación que se ha producido de forma rápida en el tiempo, sólo se explica por la experiencia acumulada del sector (el 60% de las entidades tienen al menos 20 años de existencia), la relación de proximidad que tienen las entidades con la sociedad (8 de cada 10 entidades trabajan a nivel autonómico, provincial o local), y la organización en red que se tienen consolidada (el 80% de las organizaciones están adheridas a otra).

Sin embargo, los esfuerzos dirigidos hacia la satisfacción de la demanda dejan en un segundo plano otros asuntos más estratégicos, que ya estaban en debate de primera línea en la época de bonanza económica. En particular, los relacionados con las relaciones exteriores, la capacidad de adaptación a los cambios normativos y políticos, la consolidación del sector como agente interlocutor de la sociedad civil, las alianzas operativas entre entidades, la generación de un nuevo modelo de financiación, y la involucración de las empresas en la acción social. Algunas de estas cuestiones son percibidas por las entidades como retos para el sector, y no para ellas mismas como organizaciones. Se deja así un espacio de trabajo claro para las instituciones de representación sectorial, cuyo reto es conciliar un sector cada vez más polarizado entre las entidades grandes y las entidades pequeñas y medianas.

Pequeñas y medianas en términos de ingresos, empleo, o voluntariado, entre otras dimensiones. Éstas entidades, que típicamente tienen un menor espacio de relación con las administraciones públicas, tanto en la participación en políticas, como en la captación de ingresos, tienen actualmente resultados económicos negativos (gastan más de lo que ingresan), y cuentan con menor capacidad de adaptación a los tiempos de ajuste presupuestario. El reto de este segmento sin duda es su mayor profesionalización, y todo lo que ello implica (estándares de calidad, evaluación de la acción, marketing social, captación de recursos, transformación digital, etc.)

Por otra parte, las entidades más grandes, con una mayor incidencia de los fondos públicos en su estructura de ingresos, cuentan con un mayor espacio de participación en la elaboración de políticas públicas y tienen una estructura más profesionalizada, que ha permitido ajustar los gastos en esta época de menos ingresos. El papel de las grandes entidades será liderar, junto con las instituciones de representación, las cuestiones estratégicas del sector, así como apoyar la transición hacia la profesionalización definitiva de las entidades pequeñas y medianas.





