



La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis

Glosario de términos

Término	Definición
AAPP	Administraciones Públicas
Advocacy	Proceso llevado a cabo por un individuo o un grupo que tiene como objetivo influir en las políticas públicas y las decisiones dentro de los sistemas políticos, económicos y sociales e instituciones. Puede incluir muchas actividades a las que la organización se compromete, incluidas las campañas de los medios de comunicación, hablar en público, puesta en marcha y la publicación de investigaciones o encuestas y formar grupos de presión
AROPE	At Risk of Poverty and/or Exclusion, indicador internacionalmente aceptado que mide el riesgo de pobreza y exclusión
AEF	Asociación Española de Fundaciones
AEF+	Asociación Española de Fundraising
BOE	Boletín Oficial del Estado
CAGR	Tasa de crecimiento anual compuesto
CECA	Confederación Española de Cajas de Ahorro
D2D	Door to Door, Puerta a Puerta
EIU	Economist Intelligence Unit
F2F	Face to Face, Cara a Cara
FMI	Fondo Monetario Internacional
FSE	Fondo Social Europeo
IGAE	Intervención General de la Administración del Estado
INE	Instituto Nacional de Estadística
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
OS	Obra social
PGE	Presupuestos Generales del Estado
PIBpc	Producto Interior Bruto per cápita
P.P.	Puntos porcentuales
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
TS	Tercer Sector
TSAS	Tercer Sector de Acción Social
UAFSE	Unidad Administradora del Fondo Social Europeo
UE	Unión Europea

El presente documento ha sido elaborado en el marco del plan de acción de la Fundación de PwC, y desarrollado por el equipo de Estrategia y Operaciones de PwC. Sin embargo, para su elaboración se tuvieron en cuenta las valiosas aportaciones realizadas tanto por un grupo de expertos en las entrevistas realizadas como por los expertos que finalmente participaron en la sesión celebrada el 9 de enero de 2014, sin las cuales hubiera sido simplemente imposible acometer esta tarea.

Con todo, esto no significa que los entrevistados o participantes en la reunión, de deliberada composición plural, tengan que identificarse con la literalidad del documento final, ni siquiera con la selección de los temas identificados, barreras y criterios para la colaboración con el TS Social.

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

Índice

Introducción	4
1. Principales hallazgos y conclusiones	6
1.1 El TS en cifras	7
1.2 La evolución del sector desde 2010	8
1.3 La respuesta de las entidades a la crisis	12
1.4 Evolución de la financiación a futuro	15
1.5 El potencial de la financiación privada	16
2. Alcance y metodología de análisis	20
2.1. ¿Qué entendemos por Tercer Sector Social?	21
2.2. Metodología	23
3. 2011-2012: años de crisis	28
3.1. Visión general del sector	30
3.2. Financiación pública	31
3.3. Financiación privada	38
3.4. Recursos humanos	46
3.5. Demanda	48
4. 2012-2013: la reacción de las entidades	50
4.1 Reacción de las entidades	51
4.2 Algunas consideraciones para el éxito en estos tiempos	52
4.3 El nuevo fenómeno de desaparición de entidades	53
5. Perspectivas a 2014-2017	54
5.1. Previsiones	55
5.2. Metodología	58
6. Aceleración de la financiación privada: socios y empresas	60
6.1 Retos críticos en los próximos años	61
6.2 Socios	64
6.3 Empresas	68
Contactos	74

Introducción

Tal y como expresábamos en el “Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector Social en un entorno de crisis”, que os presentamos en el año 2013, el Tercer Sector es un actor clave en el desarrollo social y económico de nuestro país, un canal cada vez más importante de estructuración y solución de las crecientes demandas e iniciativas de la sociedad civil.

Su enorme importancia y su gran crecimiento de hace unos años, es lo que nos llevó a elaborar un primer informe con dos objetivos claves:

- Ayudar al sector a reflexionar sobre los cambios que se están produciendo en el entorno económico en el que operan; un entorno cada vez más exigente y demandante debido a la crisis global y a la disminución de los recursos disponibles
- Impulsar el debate sobre la necesidad de mejorar eficientemente el sector e implementar desarrollos organizativos adecuados

Tras el trabajo realizado, el informe concluía tomando conciencia de la

necesaria transformación del sector en una serie de dimensiones (estructural, económica, de gestión, de relación interna y externa, y de eficiencia) que conllevaba inevitablemente la superación de grandes retos como son la flexibilidad y agilidad de adaptación, el modelo de financiación, orientación a resultados, relación entre entidades y con la sociedad civil, etc.

Ha pasado un año desde aquel estudio, y cumpliendo con el deseo de dar continuidad al mismo, nuevamente la Fundación de PwC, la Fundación La Caixa y el Instituto de Innovación Social de ESADE, nos volvemos a embarcar en un proceso de reflexión y análisis sobre el estado del Tercer Sector Social viendo la puesta en marcha y la utilidad de los retos planteados en el informe anterior así como la proyección de la situación del sector en los próximos años.

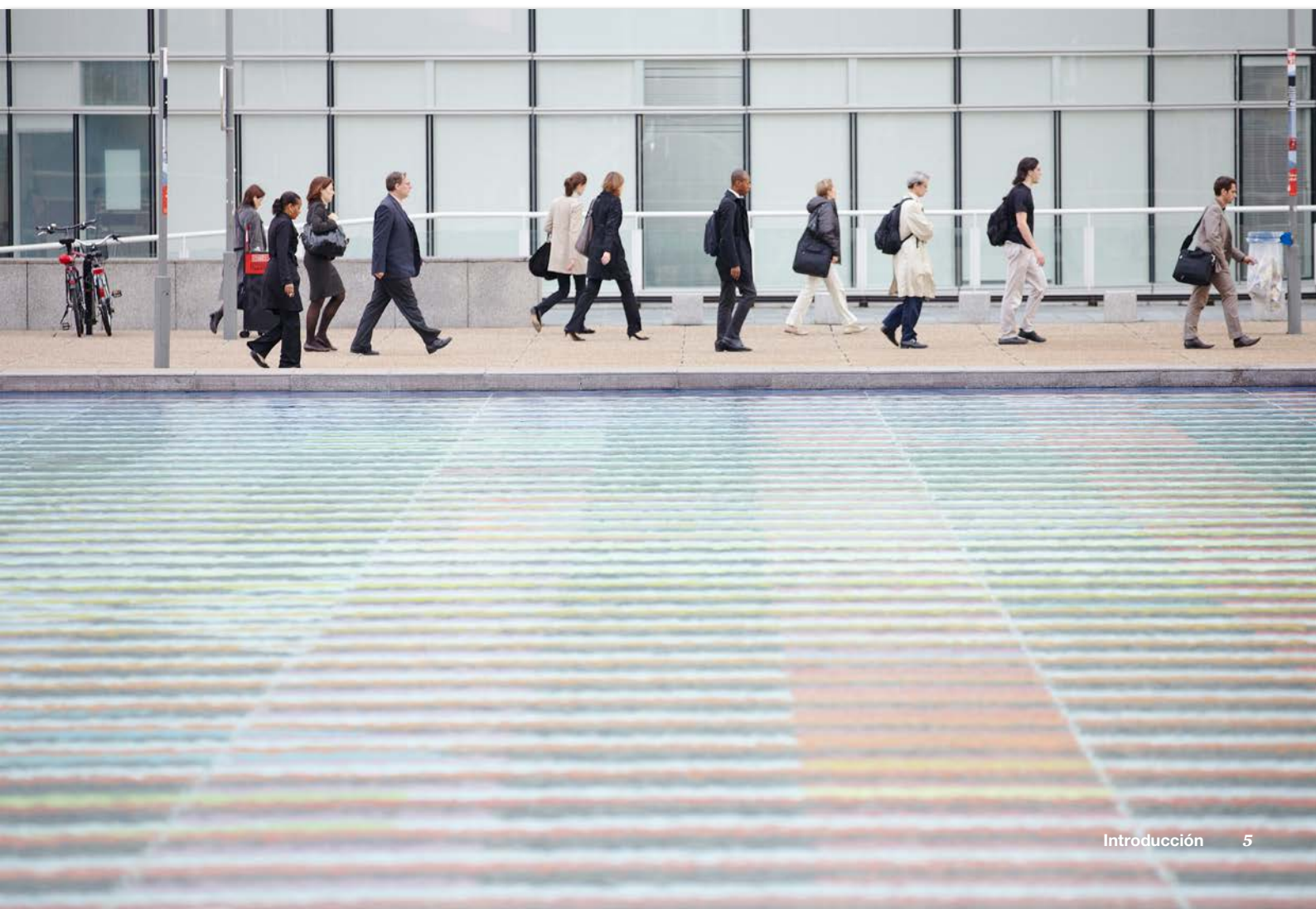
De la misma manera que en el informe anterior, este análisis lo llevamos a cabo con el equipo de Estrategia y Operaciones de PwC y con la colaboración y apoyo de 93 entidades representativas del sector, que han participado en encuestas, entrevistas y panel de puesta en común para darnos su visión desde la realidad del terreno. Este año, sin embargo, hemos querido cambiar el enfoque, buscando la evolución del informe anterior y centrándonos en tres aspectos claves:

- Analizar en detalle la fase con mayor incidencia de la crisis económica (años 2010 – 2012)
- Entender cómo han reaccionado las entidades en este período
- Analizar las claves de los próximos años en la dimensión económica

Creemos en la utilidad de este nuevo estudio para el Tercer Sector Social

en España y contribuir así a la transformación necesaria en estos nuevos tiempos, para que pueda seguir desempeñando su importante papel para la sociedad.

*Fundación de PwC
Instituto de Innovación Social ESADE
Fundación la Caixa*





1. Principales hallazgos y conclusiones



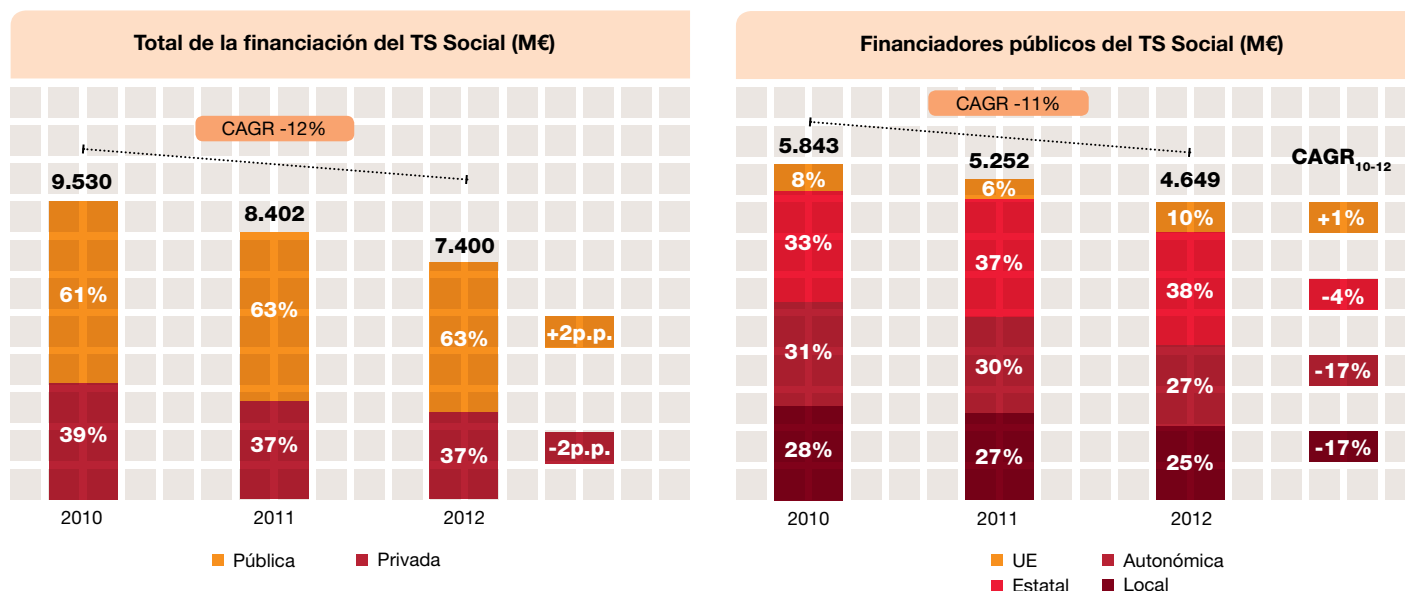
1.1 El TS en cifras¹



Fuente: análisis de PwC.

¹ Cifras elaboradas con los últimos datos disponibles, año de referencia 2012.

1.2. La evolución del sector desde 2010

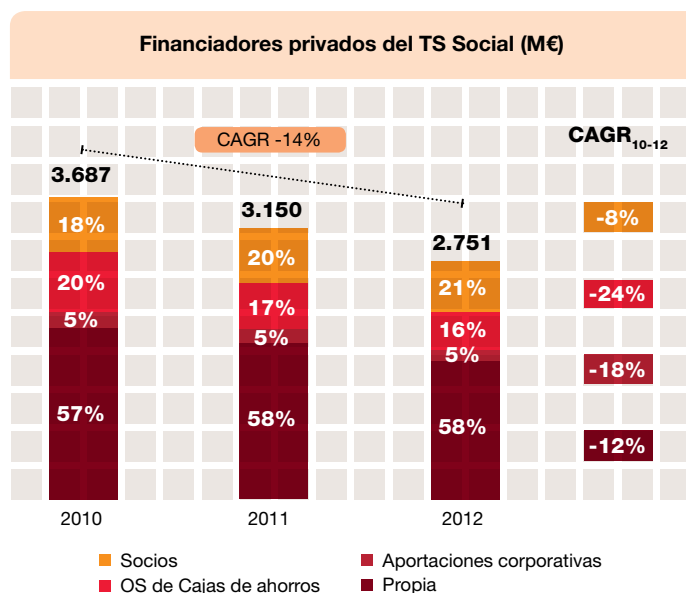


Fuente: PwC.

La crisis económica global se inició en 2008, pero no fue hasta 2010 cuando el Tercer Sector Social empezó a notar su impacto. Como consecuencia, durante los dos últimos años el sector ha vivido un drástico y continuo cambio del entorno en el que acostumbraba a operar, con tasas de decrecimiento anual de doble dígito tanto en la financiación pública (-11% CAGR₁₀₋₁₂) como en la financiación privada (-14% CAGR₁₀₋₁₂).

Los fondos públicos dedicados a estas entidades se han visto reducidos en un

-11% CAGR₁₀₋₁₂, arrastrados principalmente por la notable caída de la financiación a nivel autonómico y local, que ha decrecido un -17% CAGR entre 2010 y 2012, debido en gran medida a los **recortes presupuestarios** fruto del pacto entre el Gobierno central y las autonomías para disminuir el déficit público. Mientras que los fondos plurianuales europeos se mantienen y la caída de financiación estatal ha sido menos pronunciada que la local.



Fuente: PwC.

El impacto de la crisis financiera en el sector privado, ha sido mayor si cabe que la financiación pública, acumulando un decrecimiento del -14% CAGR₁₀₋₁₂.

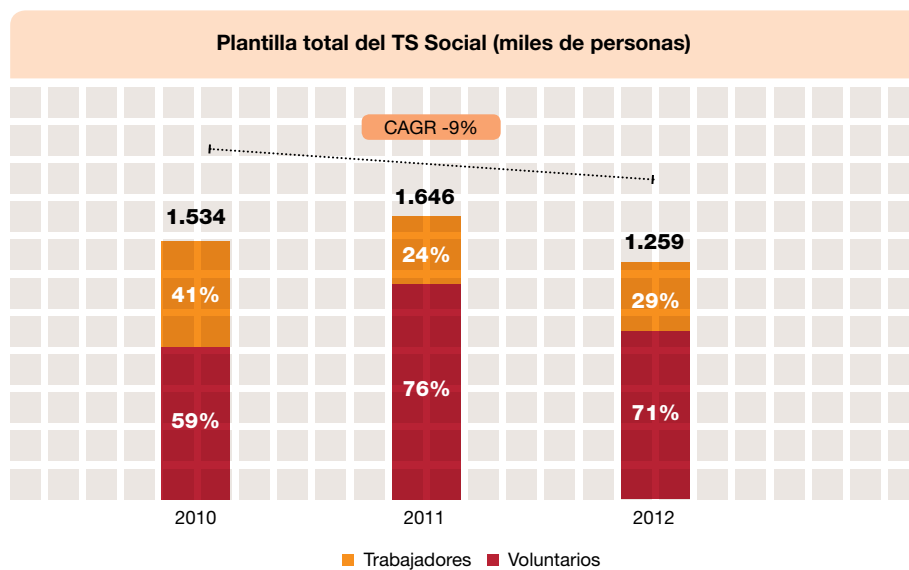
Esta situación ha sido propiciada por:

- **La reestructuración del sector bancario:** la conversión de Cajas de Ahorros en Bancos ha significado la transferencia de la actividad de Obra Social hacia Fundaciones Bancarias. Este aspecto ha tenido un efecto devastador en la financiación del TS Social (-24% CAGR₁₀₋₁₂) dado el papel de financiador histórico que han tenido tradicionalmente las Cajas de Ahorros.

- **La disminución de los recursos disponibles en empresas:** la reducción de la actividad general del mercado, causada por la crisis económica, se ha traducido en una disminución de los recursos disponibles en las empresas para invertir en políticas de RSC y sus fundaciones, llevando a muchas empresas a dedicar un mayor porcentaje de su presupuesto disponible a proyectos de RSC a nivel interno, con lo que la financiación percibida por el TS Social se ha visto reducida en un -18% CAGR₁₀₋₁₂.

“En 2010, un 63,9% de las organizaciones del TSAS mantenía algún tipo de relación con las obras sociales de las cajas de ahorro, principalmente de apoyo económico y financiero”.

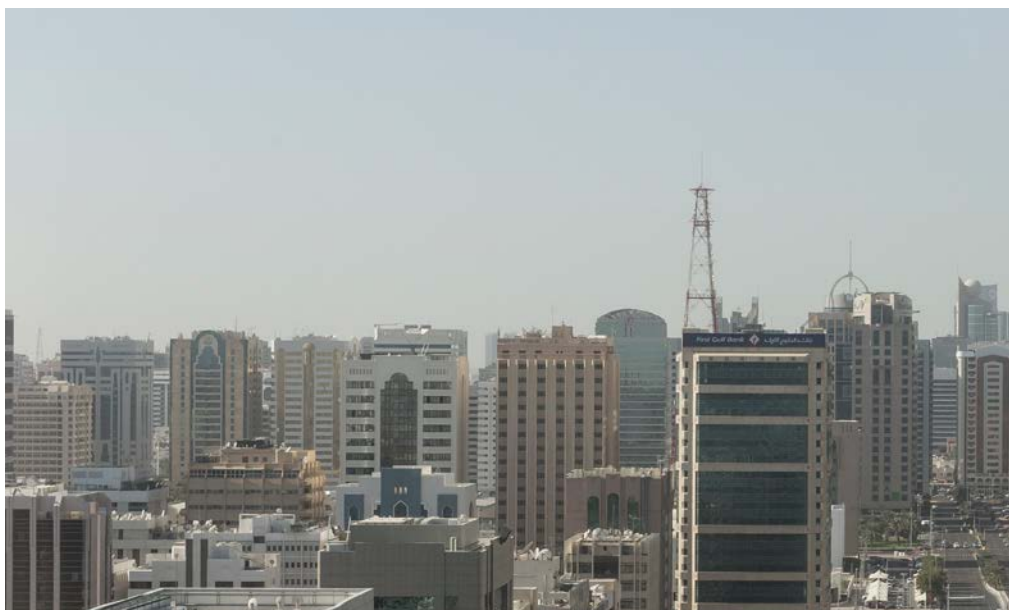
Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social

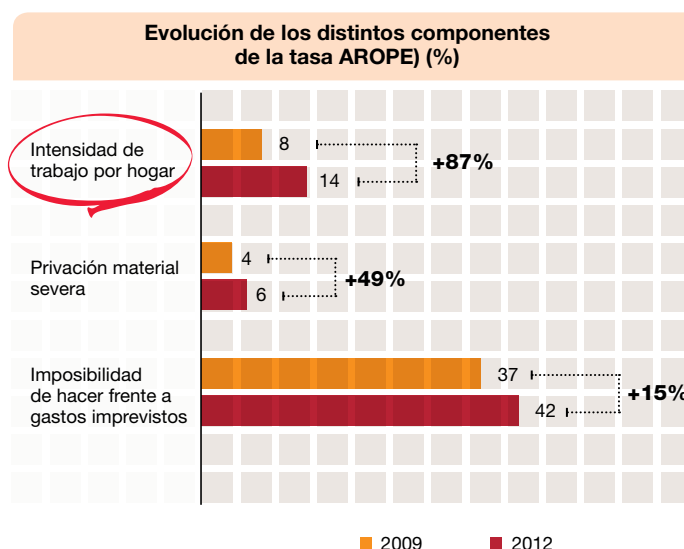
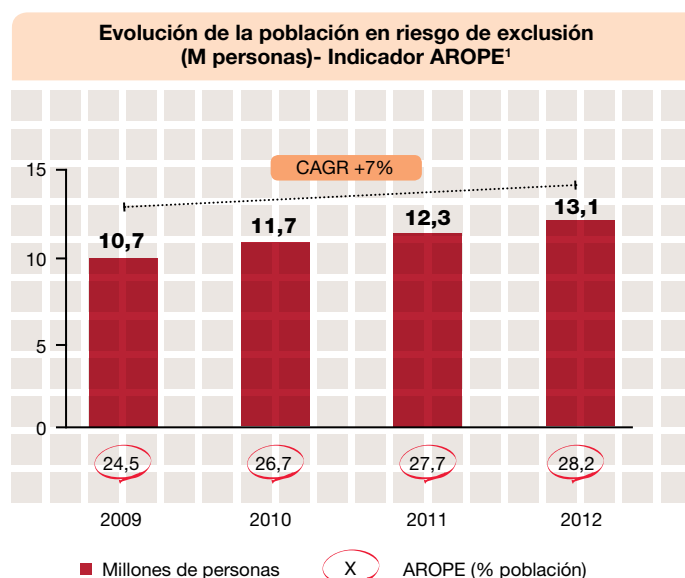


Fuente: PwC.

En cuanto a los recursos humanos, el impacto de la crisis no se ha notado en la reestructuración de plantillas hasta 2012. En 2011, muchas entidades empezaron a reajustar sus plantillas de trabajadores a la nueva realidad presupuestaria, compensando la

disminución de trabajadores o empleados con la incorporación de más voluntarios. Sin embargo, en 2012, tanto trabajadores como voluntarios sufrieron un descenso, causado por la reducción del número de programas y entidades activas.





Fuente: PwC, Eurostat, INE, EIU, Cuestionarios a entidades del sector.

El impacto de la crisis en el sector, en cuanto a financiación, llegó a las entidades del TS Social en 2010, sin embargo, desde el inicio de la crisis económica la población en situación de exclusión social y pobreza no ha dejado de aumentar.

La evolución del PIB per cápita español ha mantenido un comportamiento

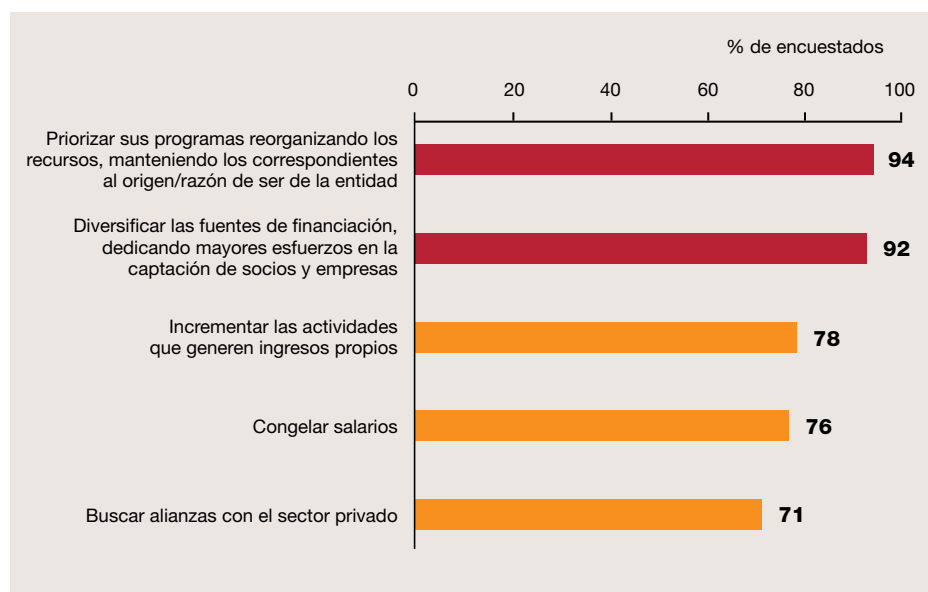
decreciente durante los últimos años, conduciendo a un incremento de las situaciones de pobreza que afecta desde 2010 a más de un cuarto de la población. Aumento que se debe, principalmente, a un mercado laboral de difícil acceso y mal remunerado.



¹ AROPE: At Risk Of Poverty and/or Exclusion.

1.3. La respuesta de las entidades a la crisis

**Top 5 de medidas adoptadas por las entidades consultadas
(% de entidades consultadas que ha seleccionado la opción)**



Fuente: PwC, Cuestionarios a entidades del sector.

La situación actual está caracterizada por un profundo cambio en el entorno en el que las entidades dedicadas al TS Social estaban acostumbradas a actuar.

Una gran mayoría de las entidades consultadas (más del 90%), dedicadas a este sector, están centrando sus esfuerzos y prioridades en realizar las siguientes acciones a corto y medio plazo,

independientemente de su perfil (tamaño, ámbito de actuación, etc.):

- Priorizar sus programas, reorganizando los recursos, manteniendo los correspondientes al origen o razón de ser de la entidad
- Diversificar las fuentes de financiación, dedicando mayores esfuerzos a *fundraising*, captación de socios y empresas

Comparativa de las entidades que han conseguido aumentar sus ingresos en un 10% y aquellas que han visto decrecer sus ingresos en un 10% en el último año



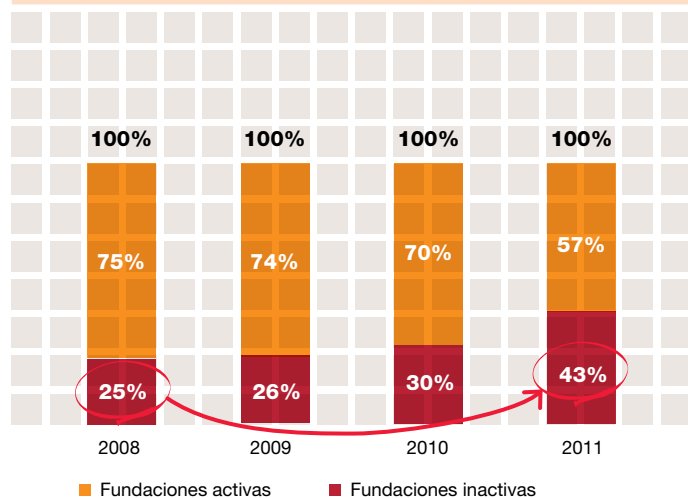
Fuente: PwC, Cuestionario a entidades del sector.

Existen factores que condicionan la capacidad de las entidades para hacer frente a los cambios que supone el nuevo entorno, ya que comparando las entidades que más han sufrido la situación de crisis (-10% de caída en su financiación) con las que mejor han aguantado su impacto (+10% de incremento en su financiación) se observan las siguientes diferencias:

- La creciente preocupación por las necesidades sociales locales ha conducido a un mayor crecimiento de las entidades con actividades centradas en la acción social
- Aquellas entidades para las que la financiación privada es mayoritaria han conseguido soportar mejor los cambios del mercado
- Las entidades en las que los trabajadores suponen la mayor parte de la plantilla han salido reforzados
- El 100% de las entidades que han conseguido incrementar sus ingresos más de un 10% disponen de un plan de acción para hacer frente a la crisis
- Las más afectadas por el descenso de los ingresos son las entidades pequeñas. Un 68% de las que han visto descender sus ingresos más del 10% tenían un presupuesto global menor a 1M de euros

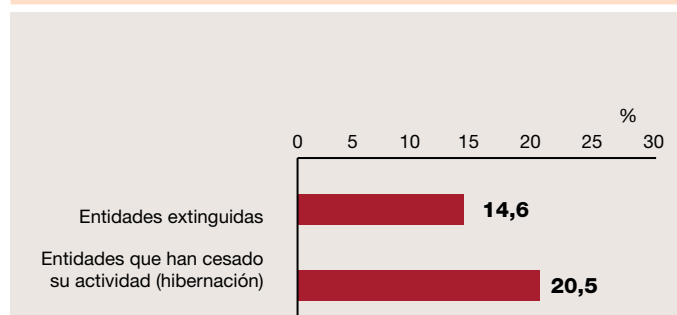
De las entidades, las que mejor han soportado la crisis son las que mantienen su principal ámbito de actuación en la acción social.

Evolución del porcentaje de fundaciones inactivas¹ en los protectorados estatales²



Fuente: Protectorado de fundaciones.

Estimación promedio de entidades que han cesado su actividad por parte de las entidades consultadas (%)



Fuente: Cuestionario a entidades del sector.

“Sí, existen muchas entidades que dejan de realizar programas por falta de recursos, pero la mayoría no dejan de existir, están en fase de hibernación”.

Director de entidad

En este nuevo contexto, algunas de las entidades no han llegado a adaptarse al nuevo entorno.

Pese a la dificultad de calcular la extinción de entidades que ha tenido lugar desde el

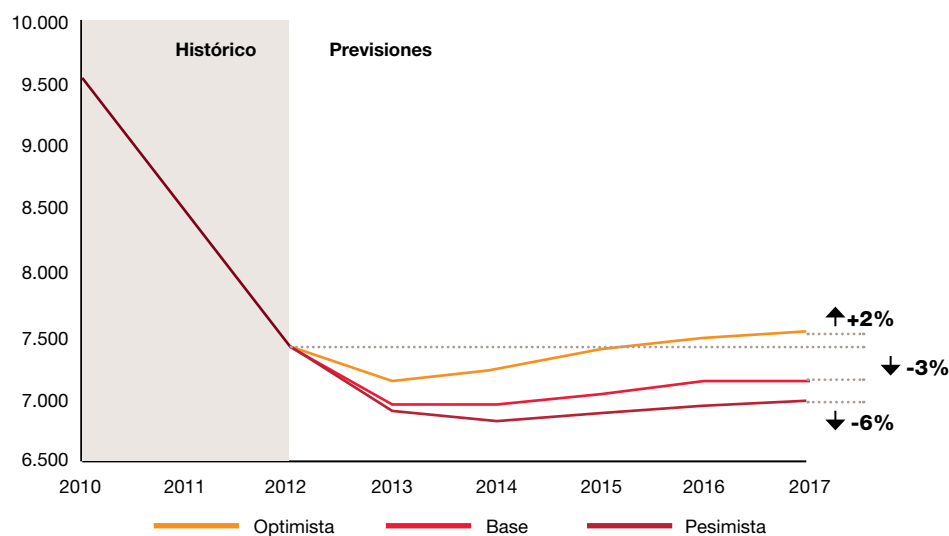
inicio de la crisis económica, y en base a la información recibida tanto del protectorado de fundaciones como de los cuestionarios, se estima que existe un porcentaje de entidades inactivas de entre un 20 y un 30%.

¹ Se consideran inactivas cuando no presentan las cuentas anuales.

² Órgano de la consejería de asuntos sociales que ejerce la tutela de las fundaciones adscritas al mismo, prestándoles asistencia, apoyo y control.

1.4. Evolución de la financiación a futuro

Previsión de la evolución de la financiación total al TS Social (M€) y variación respecto a 2012 (%)



Según las estimaciones realizadas para los próximos años, en un escenario base, se producirían caídas en la financiación total que recibe el sector cercanas al -3% en 2017 respecto 2012.

No se espera una recuperación a corto plazo de la financiación pública, por lo que las opciones de crecimiento para las entidades serán principalmente las asociadas al sector privado.

1.5. El potencial de la financiación privada

En este contexto, de significativa contracción de la financiación, uno de los principales vectores de crecimiento, sostenibilidad y eficiencia identificado en el sector pasa por el impulso y la reconversión hacia la captación de financiación privada:

1. Del espíritu solidario al alta de socios
2. Un nuevo modelo de relación del sector con las empresas privadas

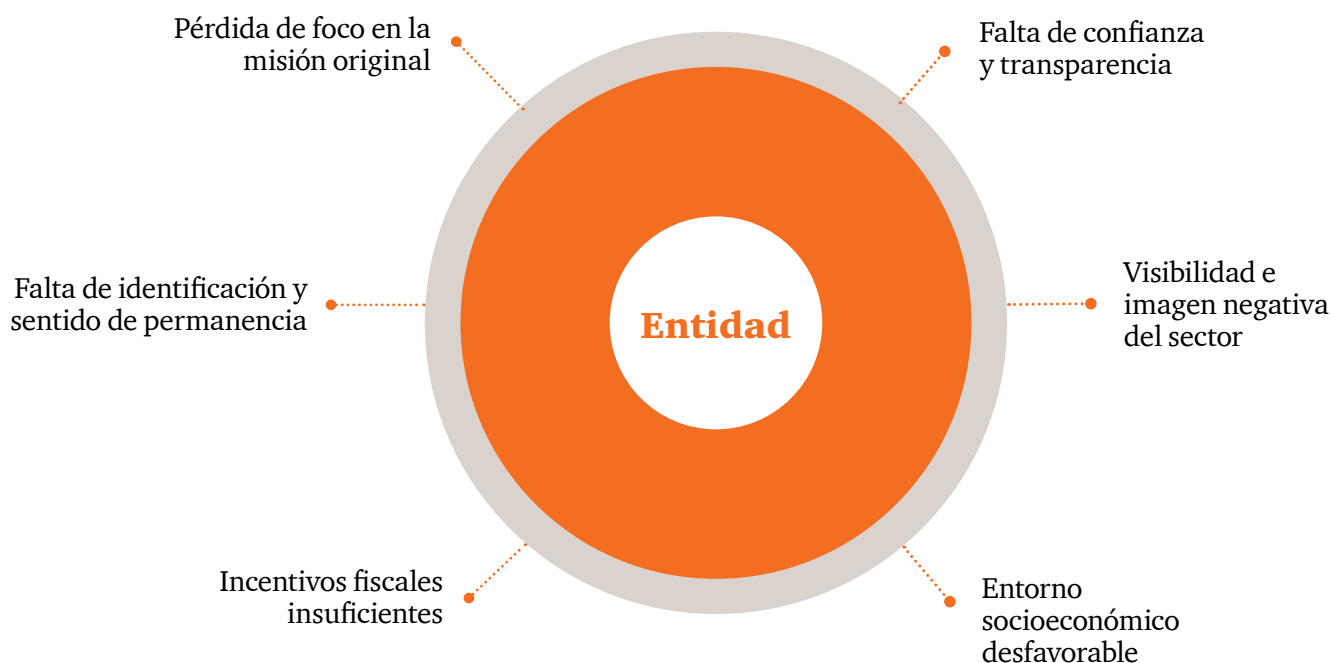
Del espíritu solidario al alta de socios

El periodo de crisis económica ha derivado en una mayor sensibilización de la población hacia las causas de acción social; no obstante, transformar este espíritu solidario en nuevas altas de socios es una labor muy compleja para las entidades.

Los expertos del sector han identificado 6 barreras que pueden impedir a un particular hacerse socio o donante:

“La mayoría de ONGs no han comunicado ni se han acercado a la sociedad. Sobre todo en las entidades de menor tamaño, que no están acostumbradas a invertir en comunicación y Fundraising”.
Director de entidad

Principales barreras para que las entidades desarrollen un programa de socios



Fuente: PwC, panel.

Ante estos retos a los que se enfrenta el sector proponemos las siguientes líneas de acción:

Pérdida de foco en la misión original	Falta de confianza y transparencia	Visibilidad e imagen negativa del sector
Todas las posibles soluciones pasan por una reflexión interna inicial de la entidad, enfocándose a conseguir una definición clara de la misión. A partir de esta reflexión se propone: • Transmitir un mensaje claro y comprensible para la base social • Incorporar originalidad e innovación en la comunicación al socio actual y en el marketing para captación de donantes potenciales • Buscar nuevos canales de comunicación (ej. Redes sociales) • Realizar campañas conjuntas con entidades de perfil similar	En este sentido, existen distintas acciones que pueden ayudar a mejorar la imagen y confianza que proyectan las entidades: • Publicar los resultados de la entidad en la página web de la entidad para su consulta pública (estados financieros, resultados/ impacto, etc.) • Orientar los informes de transparencia pensando en el donante y no en la memoria anual de la entidad • Promover los sellos de calidad/ transparencia (ej. Fundación Lealtad, Coordinadora de ONGD – España)	A pesar de sus implicaciones a largo plazo, las medidas a tomar son las siguientes: • Desarrollar la marca como sector en general (a través de plataformas de segundo y tercer nivel) apoyándose en los medios de comunicación y redes sociales para su difusión • Promover el lanzamiento de una campaña conjunta genérica para reforzar la imagen de unidad del sector • Invertir en proyectos de sensibilización sobre causas sociales en la escuela, de forma que permita incrementar la participación ciudadana a medio/largo plazo
Entorno socioeconómico desfavorable	Incentivos fiscales insuficientes	Falta de identificación y sentido de pertenencia
Algunas iniciativas a considerar son: • Promover mayor flexibilidad en las formas de colaboración (microdonaciones, etc.) • Potenciar la aportación indirecta, vía consumo, en aquellas entidades que disponen de una actividad que lo permita • Plantear la posibilidad de tener socios sin cuota (asociados). No obstante, requiere de una inversión con alto coste	En este sentido, el papel de las entidades de segundo y tercer nivel para conseguir cambios en el marco legal es clave, por su capacidad de interlocución y realización de presión política a nivel nacional	La competencia de las entidades en la búsqueda de socios puede conducir a una “saturación” a los potenciales donantes. Algunas ideas de cómo evitarlo son: • Implicar al donante en el proyecto • Concentrar los esfuerzos de captación en entidades con mayores capacidades

Un nuevo modelo de relación del sector con las empresas privadas

Por otro lado, existe un creciente optimismo en el futuro de la financiación proveniente del sector privado a través de sus políticas de RSC,

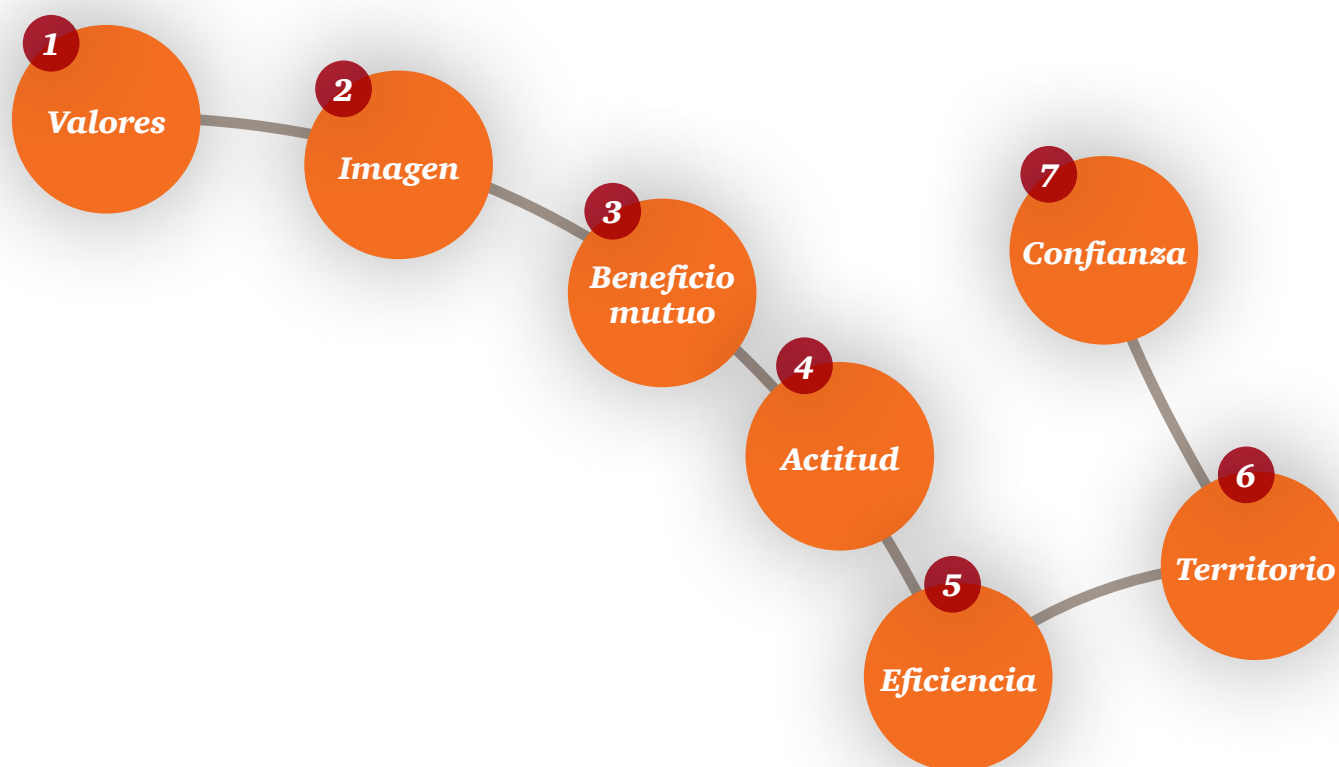
lo que supone una gran oportunidad para las entidades del TS Social de establecer alianzas estratégicas y afianzar su crecimiento.

Los expertos del sector han identificado 7 ejes clave para establecer una alianza estratégica con empresas:

“La financiación privada está ganando peso, especialmente la procedente de empresas, Aún así, no tenemos claro qué estrategias de colaboración pueden beneficiar a ambas partes”.

Director de entidad

El sector privado es la clave



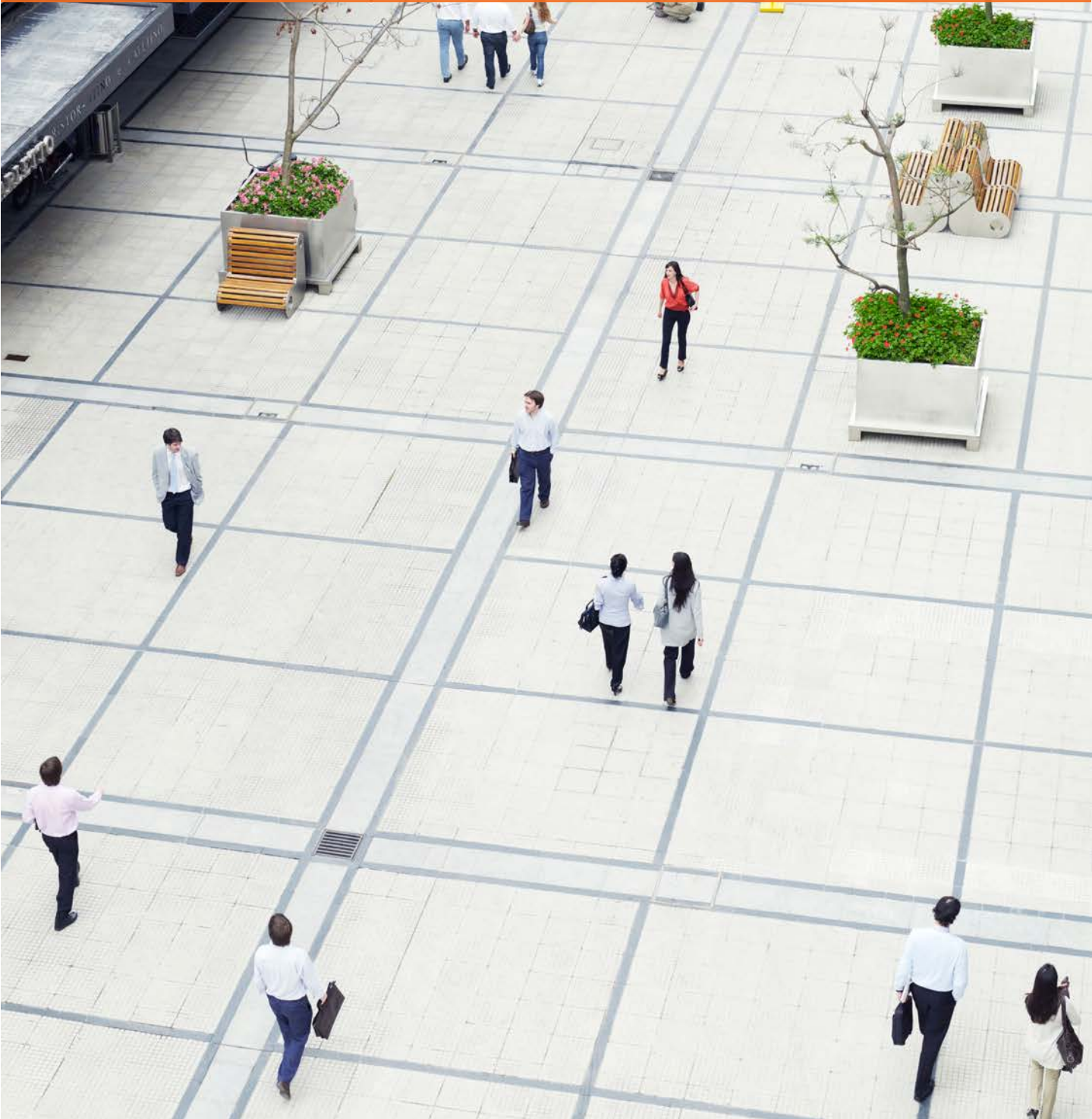
.....
Fuente: PwC, panel.

Ante estos retos se proponen las siguientes líneas de acción:

1. Busca la empresa adecuada El análisis de la actividad de la empresa y su estrategia de RSC es básico para determinar si existe alineamiento entre las partes, pero además existen otras medidas: • Buscar los intermediarios adecuados para aproximarse a la empresa • Involucrar a los miembros del patronato/junta directiva en el afianzamiento de la relación • Diseñar actividades para la colaboración que crucen la misión de la empresa con la ONG	2. Genera visibilidad conjunta Aunque las grandes entidades con imagen sólida tienen más facilidad para aliarse con empresas grandes, todas las entidades tienen capacidades para hacerlo junto a empresas acordes a su escala de actuación: • Buscar formas originales de colaboración que maximicen la imagen de ambas partes	3. Busca el beneficio mutuo entre tu organización y la empresa Algunas ideas de cómo hacerlo: • Pensar en colaborar, no en pedir; viendo a la empresa como un aliado • Ofrecer retorno a la empresa, informándose previamente sobre sus intereses • Buscar capacidades complementarias que les permitan aportar valor a la relación
4. Utiliza un lenguaje comprensible Que las entidades sean capaces de tener en cuenta las necesidades de comunicación del mundo empresarial es básico para establecer alianzas: • Buscar un lenguaje para transmitir la actividad de la entidad que pueda ser trasladado al resto de la empresa y sea comprensibles en el mundo empresarial • Contar con perfiles en la ONG que hayan trabajado en el sector privado	5. Sé transparente y eficiente con la empresa, tanto a nivel interno como de cara a clientes y proveedores Es básico que las entidades entiendan, conozcan o comprendan estas necesidades, no sólo a nivel de ingresos o gastos, sino también en cuanto a resultados obtenidos o impacto generado: • Implantar sistemas de medición de impacto mediante indicadores tangibles y comprensibles • Apoyarse en el sector privado (que tiene el expertise) para conocer su metodología en cuanto a sistemas de medición	6. No dejes de luchar si tu entidad es de menor tamaño En la mayoría de casos, las grandes entidades buscan empresas con las que colaborar con presencia en todo el territorio y que puedan ofrecerles imagen, capilaridad, etc. La clave del éxito para entidades de menor tamaño reside en encontrar empresas regionales/locales comprometidas con la causa
7. Desarrolla relaciones de confianza Existen distintas propuestas para conseguir establecer relaciones de confianza entre empresa y ONG: • Empezar con pequeñas colaboraciones puntuales a partir de las cuales establecer una relación duradera • Propiciar la interacción entre la empresa y la actividad de la entidad (ej. visitas a los proyectos)		



2. Alcance y metodología de análisis



2.1. ¿Qué entendemos por Tercer Sector Social?

En el presente estudio se ha considerado al Tercer Sector Social como aquel conjunto de entidades **privadas**, formalmente organizadas y **sin ánimo de lucro** cuyo objetivo es impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los **derechos sociales** individuales, colectivos, lograr la cohesión y la **inclusión social**.



Incluido

No incluido



¹ Entidades singulares: Cáritas, Cruz Roja y Fundación ONCE.

² En cooperación internacional se incluye desarrollo, emergencias, derechos humanos y paz.

En línea con el anterior informe, hemos analizado la evolución de cuatro dimensiones claves para el desarrollo del sector: financiación pública, financiación privada, recursos humanos y demanda de necesidades sociales.

Si bien el informe anterior analizaba el histórico del sector desde los inicios de la crisis económica, esta edición centra el análisis en el periodo específico de crisis (2010-2012) y las perspectivas a horizonte 2017.



2.2. Metodología

El análisis realizado pretende recoger una visión global del estado del Tercer Sector Social, incluyendo análisis cuantitativos detallados, pero sin perder de vista la esencia de las experiencias de los propios actores del sistema. Por ello y buscando dar un soporte más sólido al informe, se han usado las distintas fuentes presentadas a continuación:

1. Cuentas e informes

Se han recogido datos cuantitativos a través del análisis detallado de distintas fuentes de información, incluyendo:

- Informes de la UAFSE
- Presupuestos Generales del Estado
- Presupuestos de distintas Comunidades Autónomas
- Informes de la AEFr
- Informes de la AEF
- World Giving Index
- Informes de la CECA
- Datos de Eurostat
- Etc.

Ilustrativo de los informes utilizados



2. Entrevistas presenciales con algunas de las principales entidades del sector

Con la intención de recoger las perspectivas de primera mano de los principales actores del sector, se han

realizado 15 entrevistas a los responsables de entidades de referencia y expertos.

Entidades entrevistadas

Entidad

Asociación Española de Fundaciones

Asociación Española de Fundraising

Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)

Coordinadora ONGD – España

Cruz Roja

Fundació Obra Social de La Caixa

Fundación Barrié

Fundación Lealtad

Fundación RAIS

Fundación Tomillo

Observatori del Tercer Sector

Proteccionado de Fundaciones MECD, MSSSI

Save the Children

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE)



3. Cuestionario online

Se ha lanzado un cuestionario a las principales entidades del sector, con el fin de entender su respuesta al entorno de crisis actual, las medidas tomadas y sus prioridades a futuro.

Con ello hemos conseguido recopilar las respuestas de 93 entidades, que engloban a más del 10% de la financiación del sector.

Con los datos obtenidos a partir del cuestionario se ha conseguido cubrir una muestra heterogénea y muy amplia de entidades del Tercer Sector Social, desde las más pequeñas y específicas en sus actividades hasta las entidades de

mayor tamaño y con un espectro de actividades más global.

El cuestionario presentado a las entidades se estructura en dos bloques, en los que se analizan:

- **Los cambios en el entorno en el que operan:** importancia de los retos definidos en el anterior estudio, incremento/disminución de ingresos, sensibilización de la sociedad, etc.
- **La respuesta al entorno actual:** planes de acción, medidas adoptadas, cambios en el equipo, expectativas del mercado a futuro, etc.

Ilustrativo del cuestionario lanzado

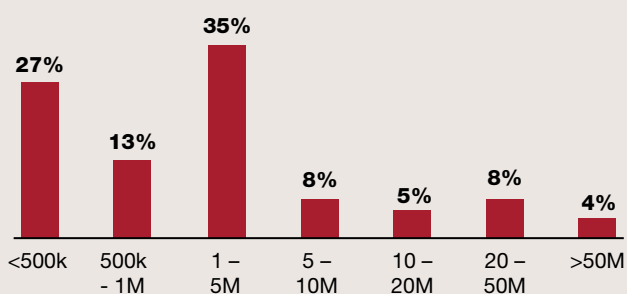
The screenshot shows the 'Estudio sobre el Tercer Sector' questionnaire. It includes logos for ESAD E, Obra Social Fundación 'la Caixa', and PwC. A confidentiality notice states: 'Este cuestionario es de carácter confidencial y sólo se tarda 7 minutos en completar. Los resultados obtenidos serán analizados con el fin de realizar y publicar la nueva edición del informe sobre el Tercer Sector en España en colaboración con ESAD E y la Obra Social 'la Caixa'.' The form is divided into four sections: 1. Tamaño de la entidad (según presupuesto 2013) with radio button options from <500.000€ to >50.000.000€; 2. Desglose de ingresos en 2013 with input fields for Ingresos públicos, Ingresos privados (including own financing), and Total; 3. Ámbito de actuación: desglose del presupuesto en función de la naturaleza de los programas with input fields for Cooperación internacional (including peace and human rights), Medio ambiente, Acción social, Otros, and Total; 4. Desglose colaboradores 2013 (Jornadas completas - mejor aproximación posible).

Perfil de las entidades que han participado en el cuestionario

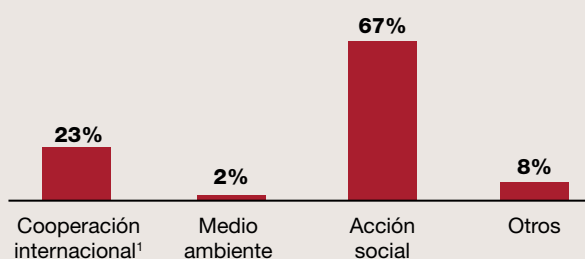
93 cuestionarios correctamente completados y finalizados

Presupuesto total cubierto = más de 750M de €

Distribución de las repuestas según tamaño de la entidad (%)



Distribución de las repuestas según ámbito de actuación principal de la entidad (%)



¹ En cooperación internacional se incluye desarrollo, emergencias, derechos humanos y paz.

4. Panel de expertos

Para la elaboración del informe también se tuvieron en cuenta las valiosas y fundamentales aportaciones realizadas por

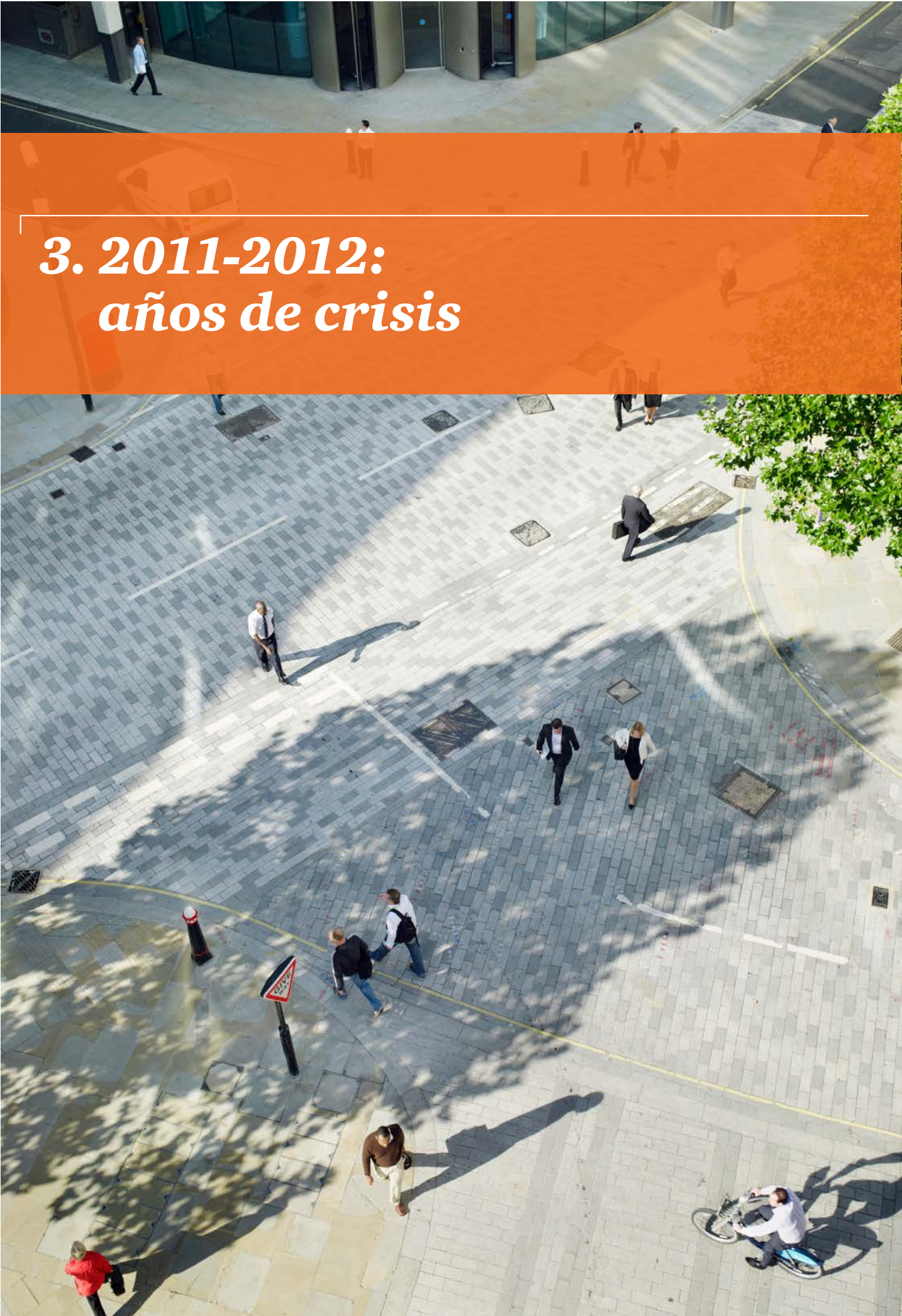
los expertos que finalmente participaron en la sesión de trabajo celebrada el 9 de enero de 2014 en el Caixa Forum de Madrid.

Detalle de asistentes al panel

Entidad

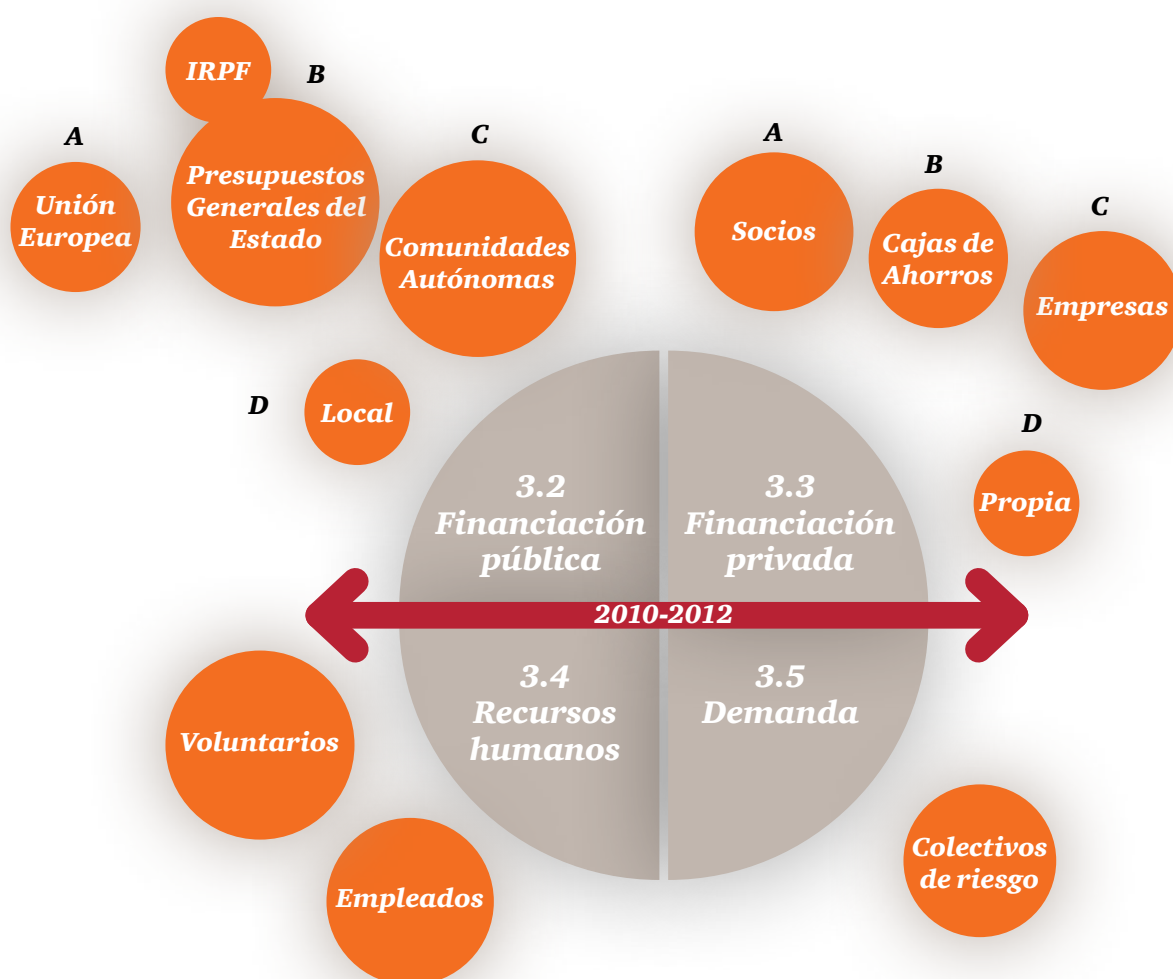
Asociación Barró
Asociación cultural Norte joven
Asociación Española de Fundaciones
Asociación Española de Fundrasing
Asociación Semilla
Coord. Infantil y juvenil de Vallecas
Cruz Roja
ECAS
Fundación Baila por la infancia
Fundación Ingenieros de ICAI para el desarrollo
Fundación Patronato Jesús Abandonado
Fundació Formació i Treball
Fundació Marianao
Fundación Atenea
Fundación Ayuda en Acción
Fundación Barrié
Fundación Lealtad
Fundación ONCE
Fundación RAIS
Grupo Amás
La Rueca
Por la sonrisa de un niño
PRODIS
Proyecto Hombre
Redes Sociedad Coop.
Salesians Sant Jordi
Sant Joan de Déu Serveis Socials
Save the children
Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
UNICEF



An aerial photograph of a city square paved with grey and light-colored tiles. Several people are walking across the square, and long shadows of trees and buildings are cast across the pavement. A person is riding a bicycle in the bottom right corner. A red and white striped bollard and a triangular road sign are visible on the left side. The top of the image is partially obscured by an orange banner.

3. 2011-2012: *años de crisis*

La evolución del Tercer Sector Social está condicionada por la trayectoria de una serie de factores clave cuyo análisis permite construir la foto histórica del sector

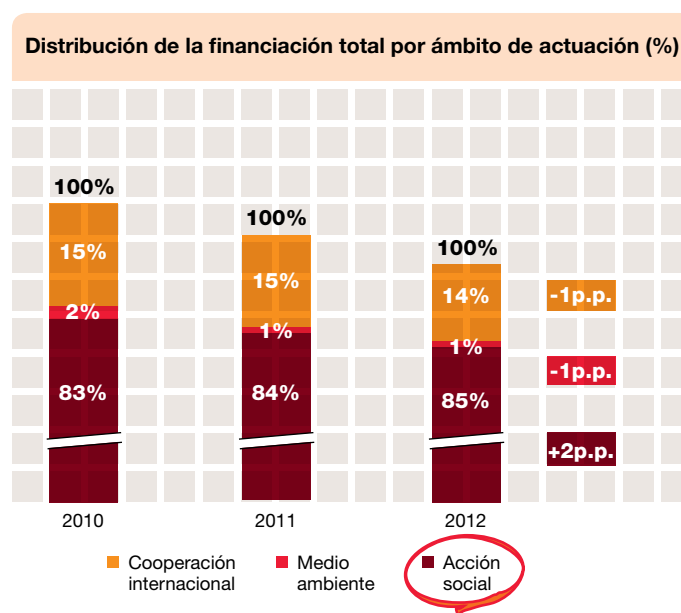
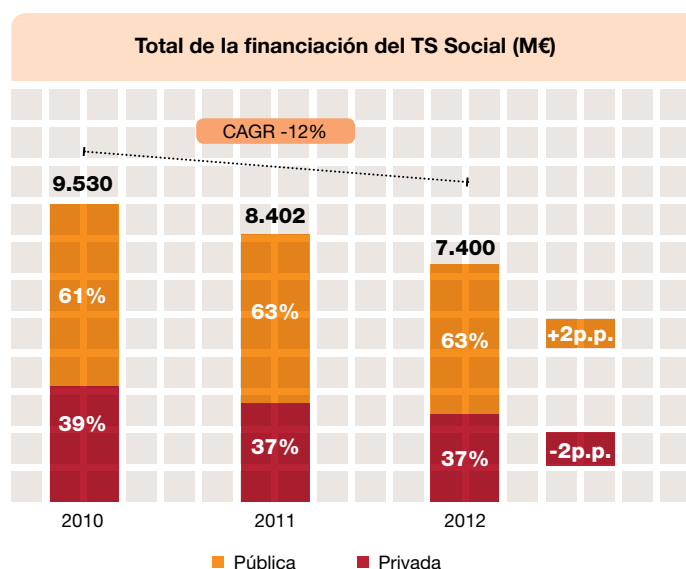


3.1. Visión general del sector

Después de un periodo continuo de crecimiento, desde el año 2010 se vienen acumulando años consecutivos con una caída de dos dígitos en la financiación total recibida por el sector (-12% CAGR₁₀₋₁₂).

La crisis está presente tanto en el sector público como en el sector privado. Sin embargo, la financiación pública sigue manteniéndose como principal fuente de financiación del sector (más del 60%), incrementando incluso su peso en el mix (+2 p.p.).

En estos años de crisis, el foco es aún mayor en las actividades de acción social (+2 p.p.) debido a una ampliación del cambio de preferencias de la inversión pública hacia programas de acción social en el territorio nacional.



Fuente: PwC.

La disminución de la financiación a cooperación internacional se debe, principalmente, al cambio de prioridades en la financiación pública. El Gobierno Estatal ha llevado a cabo drásticos recortes en estas partidas a raíz del incremento de necesidades sociales locales.

3.2. Financiación pública

La financiación pública al TS social presenta desde 2010 una tendencia decreciente del -11% CAGR₁₀₋₁₂, donde el mayor decrecimiento se ha experimentado en la financiación autonómica y local.

La financiación pública lleva una inercia global decreciente desde 2010 con mayor impacto en la financiación autonómica y local, lo que afecta en mayor medida a las entidades de actuación regional.

A Europea

Los fondos de la UE provienen de una programación plurianual (2007-13) que no se ha visto afectada por la crisis. No obstante, los requisitos para estos fondos, están causando que algunas entidades no sean capaces de ejecutar los que ya les habían sido asignados, con el **riesgo de que se pierda la dotación**.

B Estatal

El **decrecimiento de la asignación al TS social en los presupuestos generales** se ha visto ligeramente compensado por el mantenimiento de fondos del IRPF.

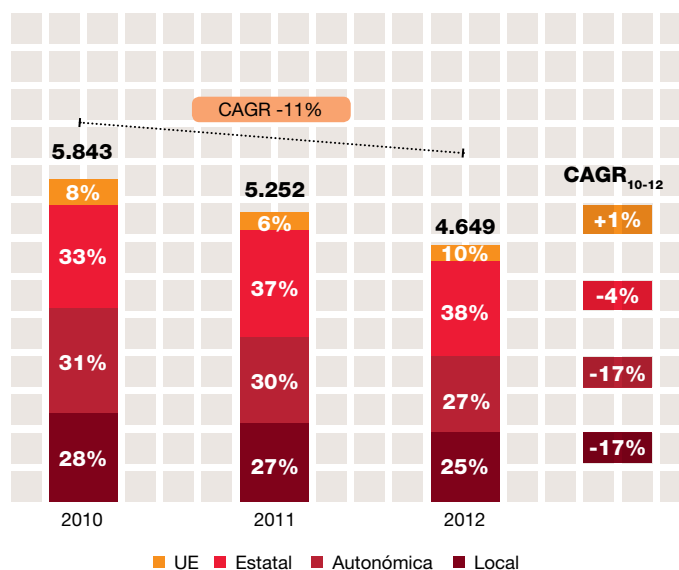
C Autonómica

Desde 2010 la financiación experimenta una **tendencia decreciente**, debido al descenso de los presupuestos derivado del acuerdo entre Gobierno central y Comunidades Autónomas para la disminución del déficit.

D Local

Tendencia decreciente desde 2010 en línea con la financiación autonómica.

Total de la financiación pública (M€)



Fuente: PwC.

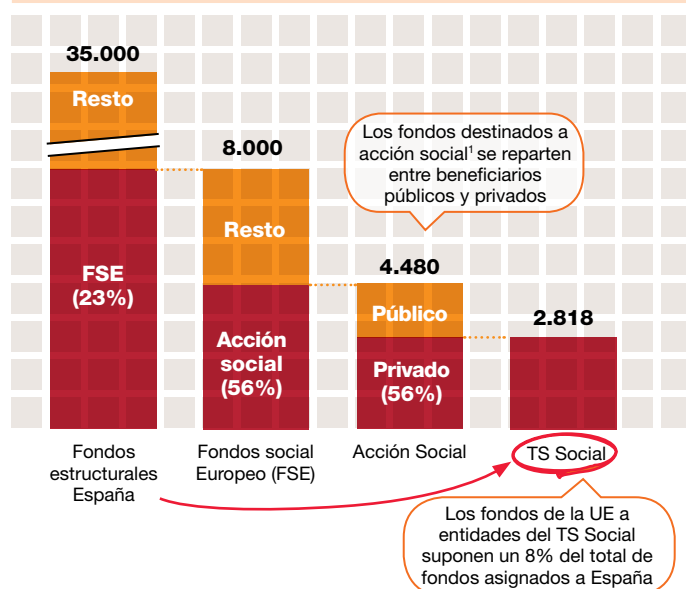
Financiación pública → **Unión Europea**

Al haberse fijado los importes de los fondos estructurales europeos al inicio del periodo plurianual 2007-13, éstos no han sufrido cambios en base al entorno actual de crisis.

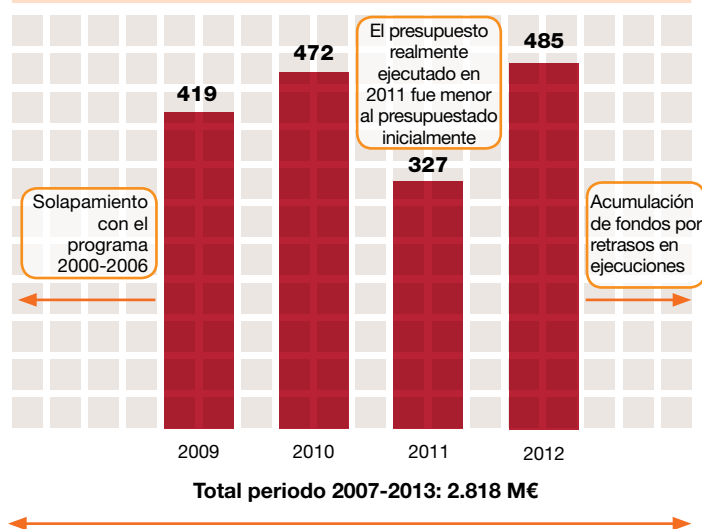
Del total de los fondos estructurales recibidos en España desde la Unión Europea, se destina un 8% al TS Social.

Los requisitos para este tipo de financiación están causando que algunas entidades no sean capaces de ejecutar fondos que les habían sido adjudicados con riesgo de que se pierda la dotación.

Desglose del importe proveniente de la UE destinado a TS Social en el periodo 2007-2013 (M€)



Distribución anual de los fondos europeos destinados al TS Social durante el periodo 2007-2013 (M€)



Fuente: PwC; UAFSE; INE; entrevistas a agentes públicos.

“Si el gasto presupuestado no se justifica en N+2 años, el importe se devuelve a la Comisión Europea y, por lo tanto, se pierde. Sin embargo, el último año hemos intentado repartir las diferencias entre los que tienen una mayor capacidad de gestión”.
Gestora de fondos FSE

Estos fondos se caracterizan por ser dotaciones sujetas a cofinanciación, contra reembolso y con procesos de adjudicación más complejos que los fondos nacionales. Estas condiciones de ejecución y el contexto de crisis han dificultado la ejecución de los presupuestos por problemas de cofinanciación o dificultades para adelantar la inversión, con el consiguiente riesgo de perder las dotaciones.

¹ Los fondos destinados a acción social se engloban en el eje 2 que cubre los ámbitos de empleabilidad, inclusión social e igualdad.

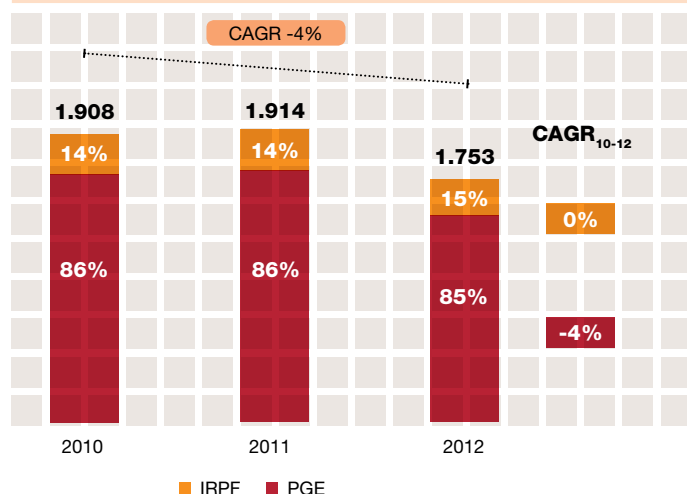
Financiación pública → **Estatál e IRPF**

A pesar de haberse mantenido estable la financiación por IRPF, los recortes en los Presupuestos Generales del Estado (PGE) han provocado una caída neta en los fondos estatales destinados al Tercer Sector de un -4% CAGR₁₀₋₁₂.

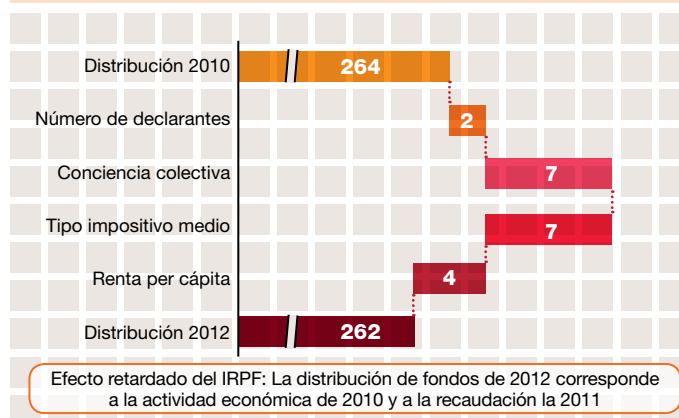
La financiación estatal ha disminuido -4% CAGR₁₀₋₁₂, reduciéndose también el peso de los PGE dentro del mix de financiación proveniente del estado.

Aunque en 2012 los declarantes que marcaron la casilla aumentaron más de un 1 p.p. respecto a 2010, el efecto se ha visto contrarrestado por una disminución en el tipo impositivo medio y renta per cápita, lo que ha conducido al mantenimiento de la financiación total recibida por IRPF.

Financiación pública central proveniente de PGE e IRPF (M€)



Desglose de los efectos explicativos de la evolución de la financiación por IRPF (M€)



Fuente: PwC, Presupuestos Generales del Estado, BOE; Ministerio de Hacienda; Xsolidaria; IMF.

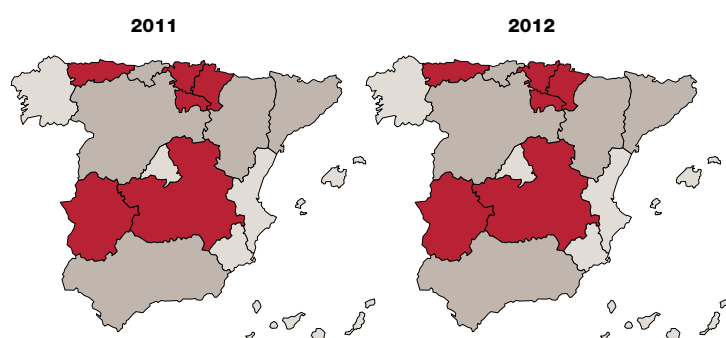
Financiación pública → **Autonómica**

Siguen manteniéndose las diferencias en la intensidad de inversión entre autonomías ya analizadas en el anterior informe, experimentando un descenso en el porcentaje de asignación al TS Social en las comunidades con alta inversión social.

Las diferencias en inversión social entre autonomías han mantenido un mapa de distribución entre CCAA con alto y bajo gasto social parecido al de 2011.

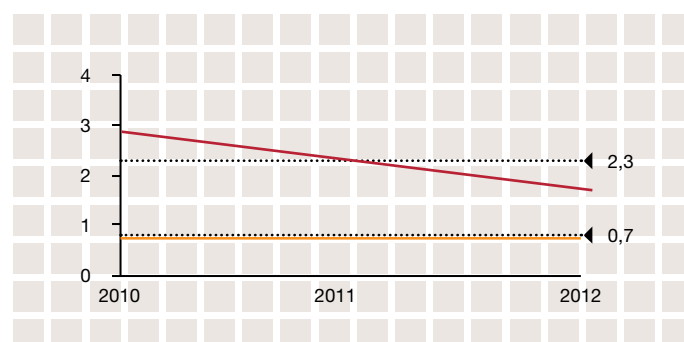
Sin embargo, mientras las comunidades con un nivel de gasto social bajo-medio han mantenido una asignación al TS Social estable, en las comunidades con mayor gasto social, éste se ha reducido.

Comunidades consideradas según su intensidad en gasto social



- Comunidades con baja inversión social (menos de 250€/hab)
- Comunidades con inversión social media (entre 250 y 300€/hab)
- Comunidades con alta inversión social (más de 300€/hab)

Evolución del porcentaje del presupuesto dedicado a TS Social (%)



- Comunidades con alta inversión social
- Comunidades con media-baja inversión social

Fuente: PwC; presupuestos de gobiernos autonómicos; Informe índice DEC; prensa.

“Comunidades y Gobierno sellan un acuerdo hueco para recortar el déficit”.
Expansión, Mar. 10

“El proyecto de Presupuestos de Navarra para 2012 supone un notable retroceso en los avances logrados respecto al colectivo en la Comunidad”.
CORMIN

“Aunque todas las partidas se ven afectadas por las reducciones, cabe destacar que las que menos se resienten son Cultura, con un recorte del 2,1% respecto del presupuesto del año pasado y Sanidad y Dependencia, con una rebaja de 4,2% respecto a 2011”.
Extremadura, Nov. 11

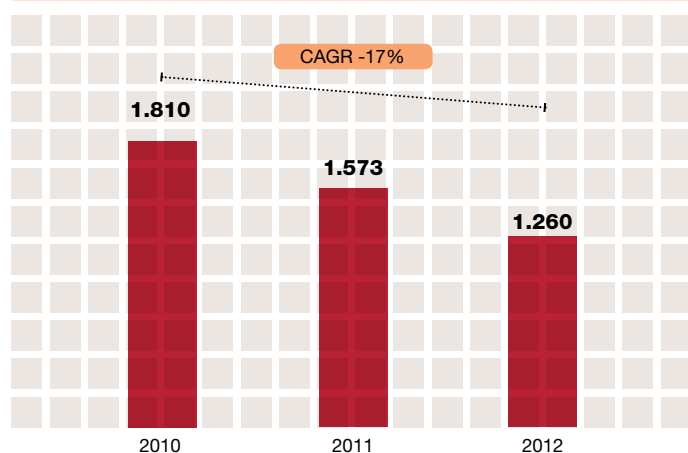
Financiación pública → **Autonómica**

La menor asignación al TS Social de las comunidades con alta intensidad de inversión, junto con una disminución generalizada de los presupuestos de la mayoría de autonomías, ha provocado un descenso del -17% CAGR₁₀₋₁₂ de financiación autonómica.

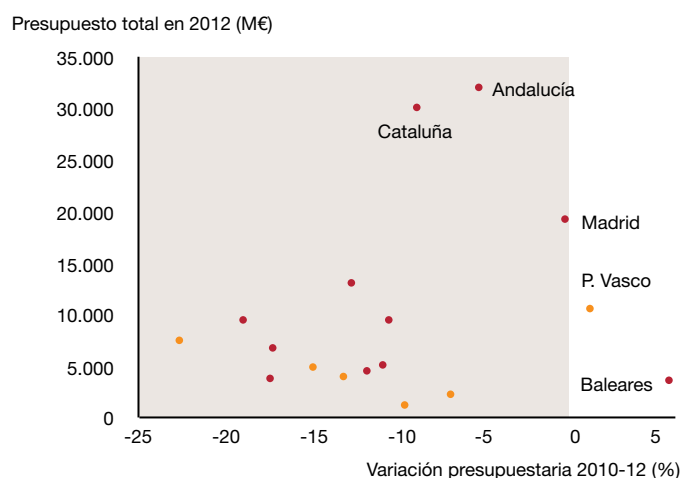
Aunque la financiación autonómica sufrió ya un descenso en 2011 colocándose en niveles similares a 2009, es en 2012 cuando se ha producido el mayor recorte (-20% ₁₁₋₁₂)...

...provocado, básicamente, por el descenso en los presupuestos que se ha experimentado en la mayoría de autonomías.

Total de la financiación pública autonómica destinada al TS Social (M€)¹



Evolución presupuestaria por comunidades



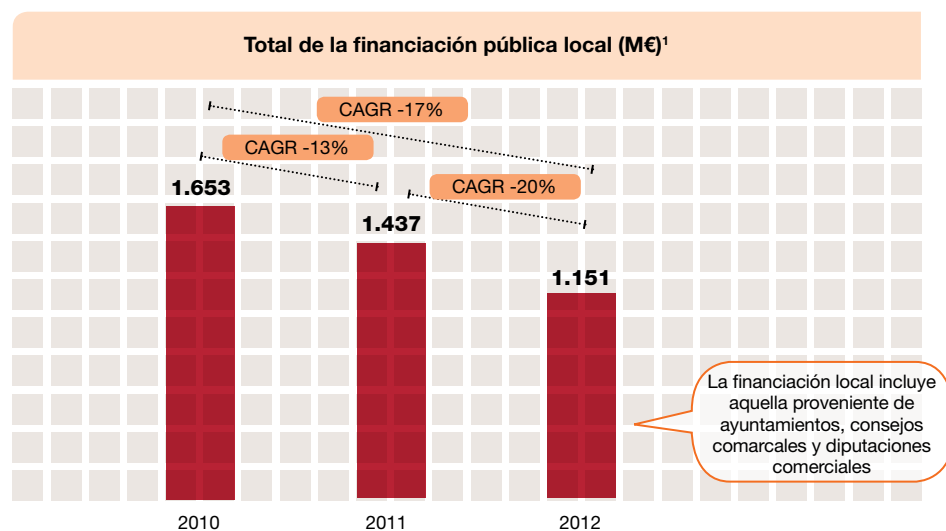
Fuente: PwC, presupuestos de gobiernos autonómicos; Informe índice DEC.

¹ Datos históricos ajustados según las últimas publicaciones disponibles.

Financiación pública → Local

La financiación local, muy ligada a la evolución de la financiación autonómica, acumula igualmente dos años consecutivos con caídas a doble dígito.

Aunque en 2011 empezó el descenso de la financiación local al TS Social, ha sido en 2012 cuando la mayoría de ayuntamientos han incluido recortes, acumulando un descenso de un -17% CAGR₁₀₋₁₂.



Fuente: Estimaciones PwC.

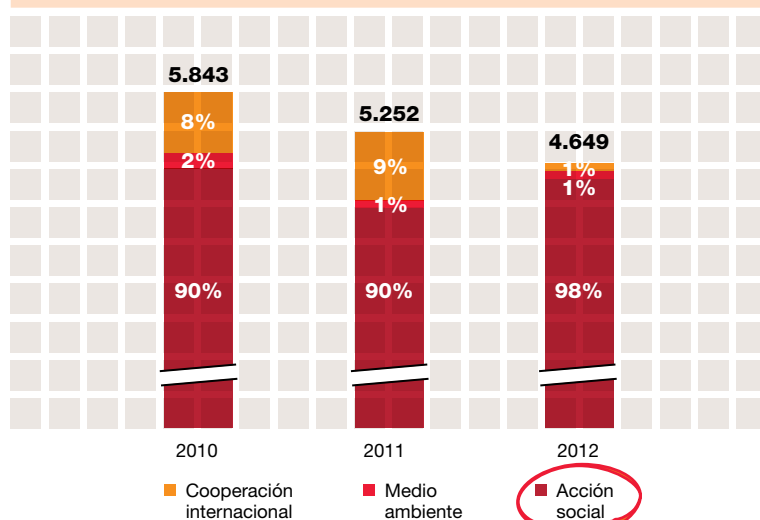
¹ Datos históricos ajustados según las últimas publicaciones disponibles.

Financiación pública → **Destino de los fondos**

Las entidades dedicadas a la cooperación internacional son las que más drásticamente están sufriendo recortes en los fondos procedentes de financiadores públicos.

Desde el inicio de la crisis, y debido al aumento de las necesidades locales, se han producido cambios en las preferencias de financiación del sector público, con un mayor foco hacia programas de acción social en detrimento de programas de apoyo a la cooperación internacional o al medio ambiente.

Distribución de la financiación pública total por ámbito de actuación (%)



Fuente: PwC, prensa, entrevistas a entidades del sector.

En los presupuestos de 2012 tuvo lugar una drástica disminución del presupuesto dedicado a cooperación internacional por parte del Gobierno Estatal, debido a las medidas urgentes que aprobó el Consejo de Ministros para la corrección del déficit público.

“Los recortes en la financiación a cooperación y desarrollo están afectando a todas las entidades, pero el impacto es incluso mayor para aquellas que se dedican a advocacy¹. Las entidades están intentando compensarlo buscando otras fuentes de financiación públicas o privadas a nivel internacional”.
Dir. de entidad

“El gobierno ha reducido en un 65,4% la partida de cooperación al desarrollo para 2012. El ministerio de asuntos exteriores y cooperación ha sido el más afectado por los recortes del gobierno, según se deduce de los Presupuestos Generales del Estado, hechos públicos este martes”.
El Mundo, Abril 2012

¹ Proceso llevado a cabo por un individuo o un grupo que tiene como objetivo influir en las políticas públicas y las decisiones dentro de los sistemas políticos, económicos y sociales e instituciones. Puede incluir muchas actividades a las que la organización se compromete, incluidas las campañas de los medios de comunicación, hablar en público, puesta en marcha y la publicación de investigaciones o encuestas y formar grupos de presión.

3.3. Financiación privada

Desde el año 2010 la financiación aportada por el sector privado se ha visto reducida, principalmente debido a la pérdida de peso de las Cajas de Ahorros resultado de la reestructuración del sector bancario.

La financiación privada presenta una tendencia decreciente desde 2010, con una reducción del -14% CAGR₁₀₋₁₂.

A Socios

Reducción debido a una **disminución de las cuotas medias** de un -13% desde 2010.

B Obra Social de Cajas de Ahorro

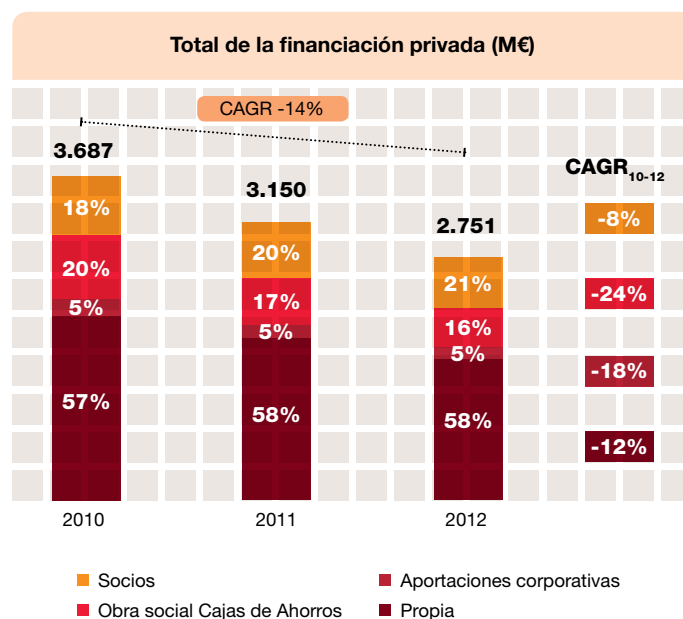
La reestructuración bancaria ha provocado un descenso en la aportación de Cajas de Ahorros. Sin embargo, éstas **priorizan la inversión en acción social** frente a otros destinos.

C Aportaciones corporativas

Aunque el **número de empresas donantes se ha mantenido**, éstas aportan **menores importes**. Sin embargo, la prioridad en las políticas de RSC se mantiene en la Acción Social.

D Financiación propia

En línea con la tendencia general del sector, la capacidad de generación de financiación propia ha disminuido un -12% CAGR₁₀₋₁₂, sin embargo, **cada vez más entidades de menor tamaño están explorando fórmulas para autofinanciarse** para contrarrestar la caída de la financiación.



Fuente: PwC.

Financiación privada → **Socios**

Durante el último periodo, la financiación procedente de socios ha mantenido la tendencia decreciente (-8% CAGR₁₀₋₁₂), principalmente debido a una disminución de la cuota media.

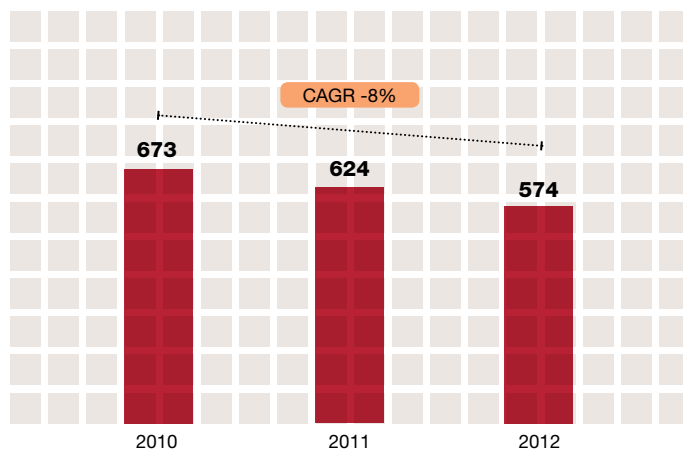
La financiación privada procedente de socios ha caído un -8% CAGR con respecto a 2010...

“Los socios solidarios demandan una reducción en las cuotas para poder seguir cooperando y ayudando a los que más lo necesitan”.

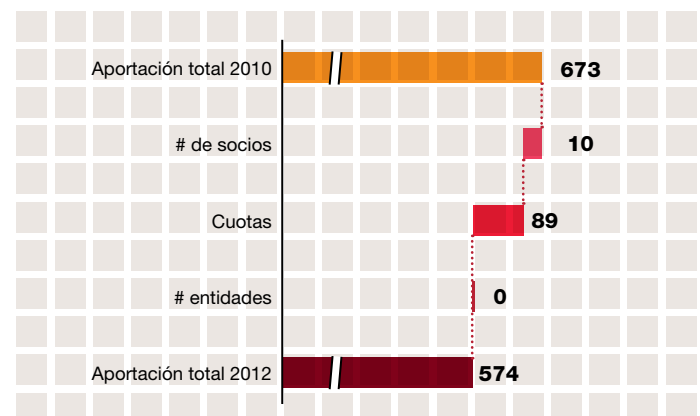
El Economista, Sep 12

... habiéndose reducido la cuota media un -13% y disminuido el porcentaje de socios -0,2 p.p.

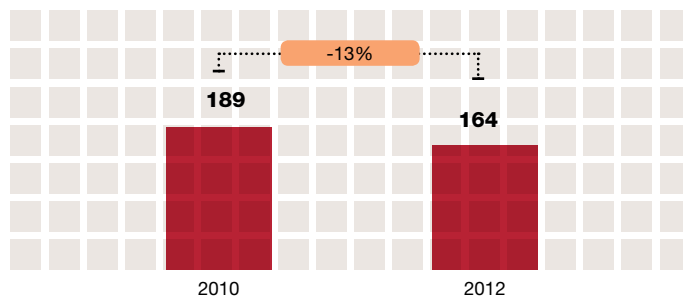
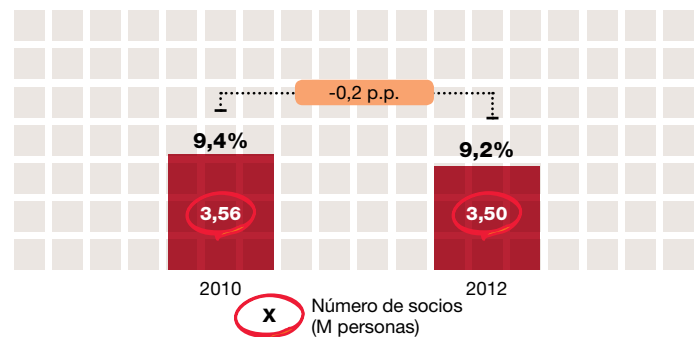
Total de la financiación privada procedente de socios (M€)



Evolución de la financiación privada procedente de socios (M€)



Evolución de la cuota media de los socios regulares (€)

Evolución del porcentaje de población socios regulares de organizaciones del TS Social (%¹)

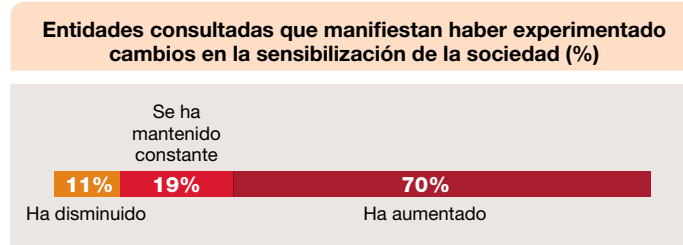
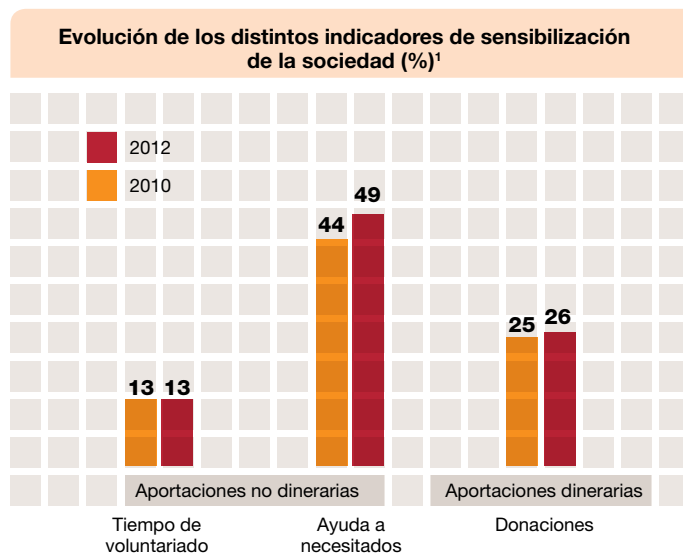
Fuente: PwC, AEFr, INE.

¹ El porcentaje de socios corresponde con el cociente entre el número de socios regulares y la población mayor de 18 años.

Financiación privada → **Socios**

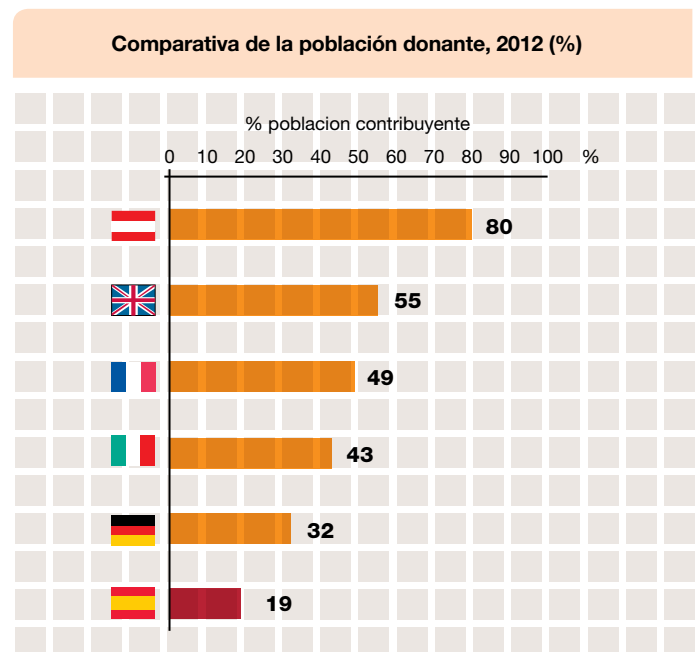
El actual entorno de crisis ha contribuido en aumentar la sensibilización de la sociedad, sin embargo España sigue estando mal posicionada en población donante en comparación con Europa.

La sensibilización de la sociedad española ha mejorado en los últimos años,...



Fuente: PwC; World Giving Index; AEFr; entrevistas con entidades del sector.

... sin embargo, esta mayor sensibilización no se ha traducido en una mayor contribución. España sigue estando por debajo de la media europea en población donante.



“La sensibilización española ha aumentado tanto por el actual entorno de crisis como por el mayor voluntariado. Sin embargo, España sigue siendo un país con poca tradición de voluntariado, situada por debajo de la media europea”.

Director de entidad

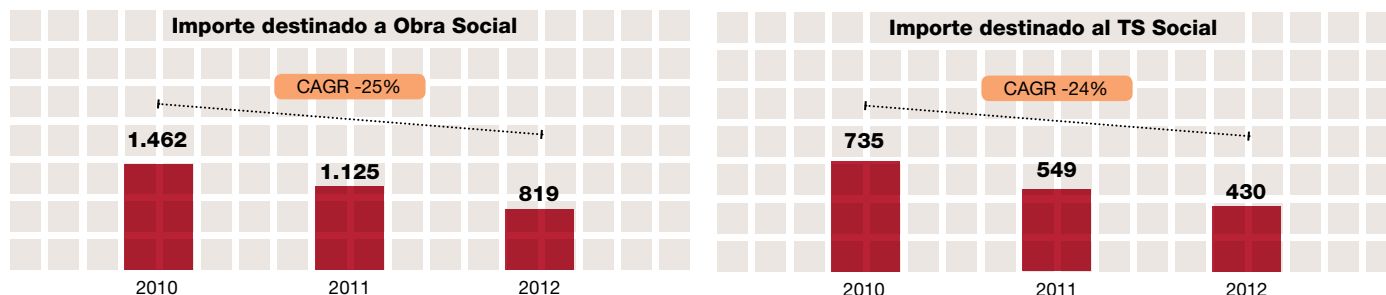
¹ El informe World Giving Index se comenzó a publicar en 2010.

Financiación privada → **Obra Social Cajas de Ahorros**

La reestructuración de las Cajas de Ahorros, resultado de la crisis financiera, ha provocado un descenso continuo en aportaciones a Obra Social, acumulando un descenso de un -25% CAGR desde 2010.

Desde el inicio de la crisis, se ha producido un descenso continuo de la financiación disponible, tanto de la actividad de las Obras Sociales como la destinada al TS Social...

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



El importe destinado a Obra Social se viene reduciendo drásticamente desde 2010 como consecuencia directa de la caída de beneficios del sector bancario y de las necesidades de dotaciones para reservas impuestas por la UE y el Banco de España.

Las Cajas de Ahorros se han visto obligadas a convertirse en bancos, creando fundaciones bancarias desde donde, en la medida de lo posible, continúan ejerciendo su obra social

Aún así, en el caso de las entidades que han sido absorbidas, el presupuesto destinado a actividades sociales se ha reducido drásticamente.

Fuente: PwC; CECA; prensa; entrevistas a entidades del sector.

“Nosotros funcionamos con los beneficios de una entidad bancaria. Si genera menos, hay menos dinero para obras sociales. Buscamos fórmulas para que no nos afecte, como reducir casi a cero la publicidad y promocionarnos en las redes sociales”.

Portavoz obra social de una entidad bancaria,
El País Ene 12

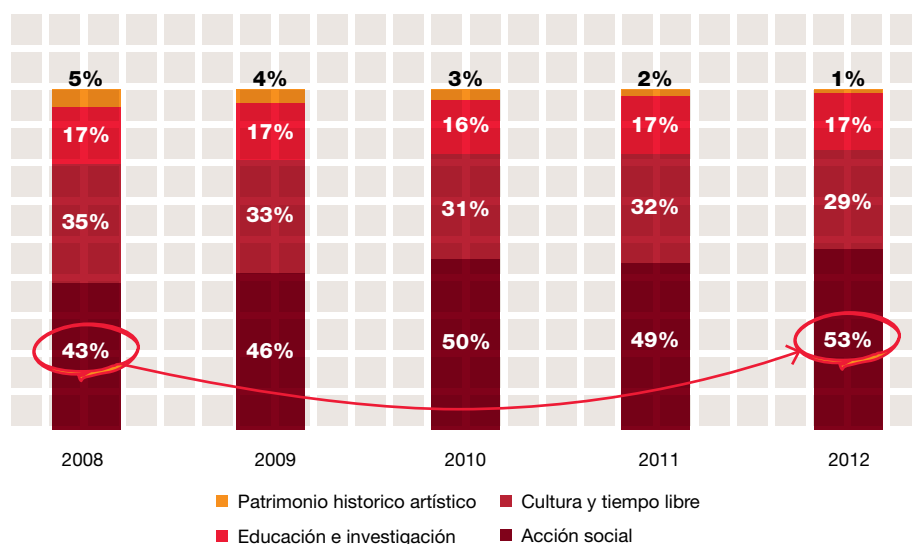
“En 2010, un 63,9% de las organizaciones del TSAS mantenía algún tipo de relación con las obras sociales, principalmente de apoyo económico y financiero”.

Diagnóstico del Tercer Sector de
Acción Social

Financiación privada → **Obra Social Cajas de Ahorros**

...generando cambios en la distribución de la financiación proveniente de las Cajas de Ahorros, priorizando las actividades relacionadas con la acción social frente a cultura, ocio o patrimonio histórico.

Evolución de los fondos dedicados a Obra Social por ámbito de actuación (%)



Fuente: PwC; CECA; prensa; entrevistas a entidades del sector.

“Conforme al plan estratégico, las prioridades de la Obra Social se orientarán al impulso y generación de actividad propia y al desarrollo de las actividades y ayudas dirigidas a los colectivos sociales con mayores necesidades, tales como las personas en riesgo de exclusión social, personas mayores, jóvenes y personas con discapacidad”.

Nota de prensa, Una nueva etapa en Obra Social de una entidad bancaria

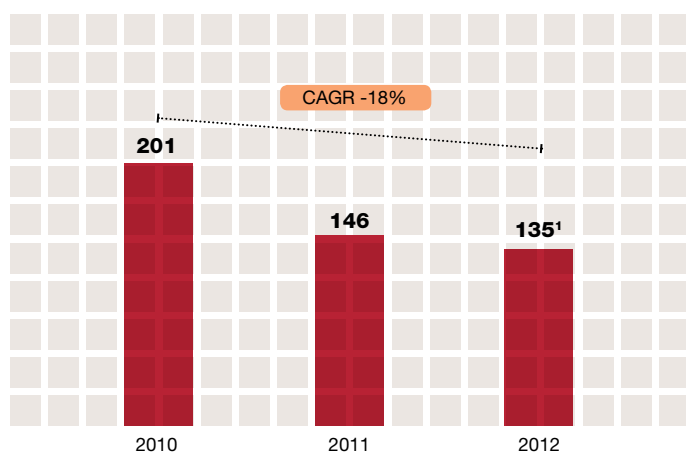
Financiación privada → **Empresas**

La reducción de la actividad general del mercado, causada por la crisis económica, se ha traducido en una disminución de los recursos disponibles de las empresas para invertir en políticas de RSC y fundaciones, reduciéndose tanto las donaciones realizadas por parte de las empresas como la cantidad aportada.

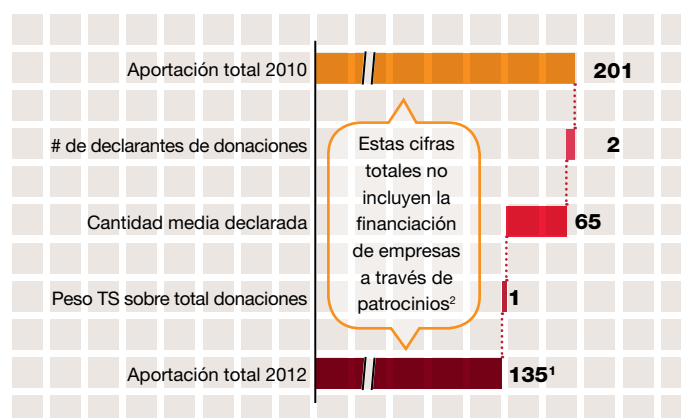
La aportación de las empresas al TS Social ha sufrido una disminución a doble dígito durante el último período (-18% CAGR₁₀₋₁₂)...

...aunque el número de empresas que declaran donaciones se ha mantenido estable, ha disminuido en gran medida la cantidad media declarada.

Total de la financiación privada procedente de empresas (M€)



Evolución de la financiación procedente de empresas (M€)



Fuente: PwC; Bloomberg; Agencia Tributaria; Forética.

¹ Cifra estimada.

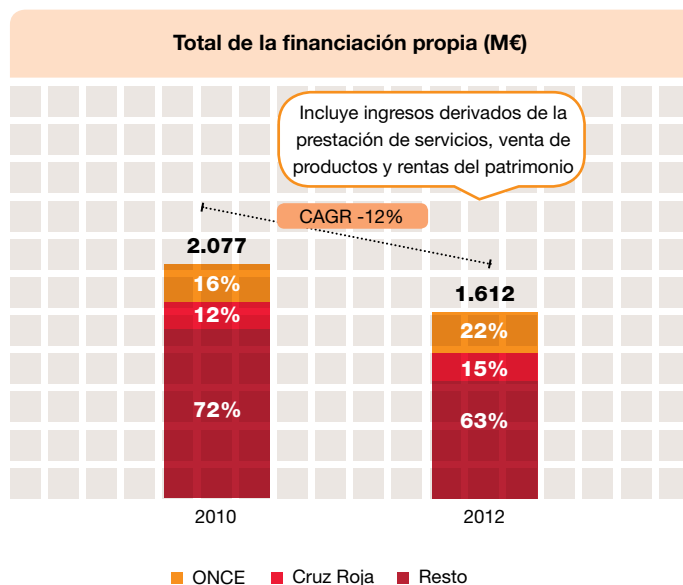
² Corresponde a la inversión deducible del impuesto de sociedades. Las empresas también financian a través de patrocinios, que computan como gastos de publicidad en sus cuentas, lo que implica que no sea posible desagregar el total que se destina a TS Social.

Financiación privada → **Propia**

En línea con la tendencia general del sector, la capacidad de generación de financiación propia ha disminuido un -12% CAGR₁₀₋₁₂.

Mientras que las entidades singulares y otras grandes entidades han mantenido su capacidad de generación de financiación propia, las pequeñas y medianas entidades han experimentado dificultades para generar financiación propia debido a la contracción general del consumo y los recortes en la contratación de determinados servicios por parte de las AAPP.

Sin embargo, durante los últimos años cada vez más entidades de menor tamaño están empezando a explorar fórmulas innovadoras para explotar éste tipo de financiación.



La contracción generalizada del consumo tiene impacto en las capacidades de generar: (i) rentas de patrimonio a partir de inversiones o alquileres y (ii) ingresos a partir de la venta de productos y servicios.

Fuente: PwC; memorias de las entidades singulares; entrevistas a entidades del sector.

“Existen iniciativas como la huerta de Montecarmelo que han permitido a entidades pequeñas encontrar formas de obtener financiación propia por ventas de servicios sin que se trate de socios”.
Director de entidad

“Se ha inaugurado en Madrid (...) una iniciativa (...) que permite a todos los aficionados al jardín, la huerta y/o la gastronomía, disfrutar de un huerto en la ciudad de Madrid sin gran dedicación de tiempo, sin una gran inversión y acorde al ritmo de vida actual. Colaborando con este proyecto, además, se contribuye a la labor que la fundación desarrolla para la integración laboral y social de personas con discapacidad intelectual, formándoles como horticultores y viveristas”.

Biomanantial, enero de 2012

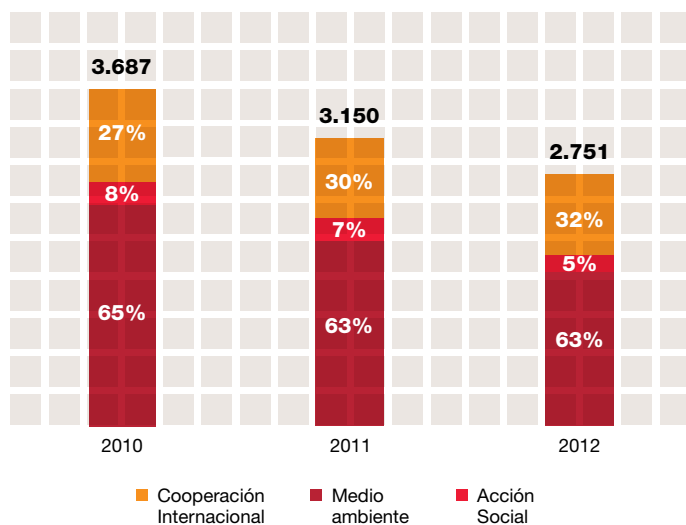
Financiación privada → **Destino de los fondos**

La financiación privada dedicada a programas de acción social y medio ambiente ha disminuido en mayor medida que la correspondiente a cooperación internacional, cuyo peso en el mix ha aumentado desde 2010.

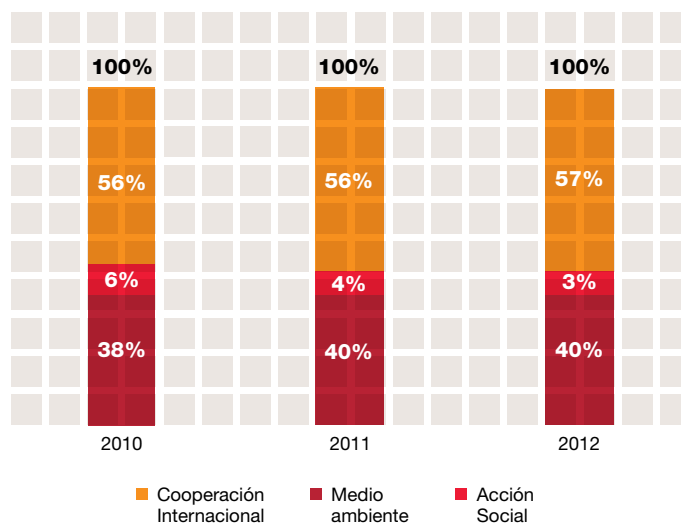
Aunque más del 60% de la financiación privada se dedique a programas de acción social, la cooperación internacional está ganando peso en el mix (+5 p.p.)...

...principalmente debido a las preferencias de los socios/donantes particulares en sus aportaciones que siguen orientando sus donaciones mayormente a la cooperación.

Distribución de la financiación privada por ámbito de actuación (%)



Distribución de la financiación procedente de socios/donantes por ámbito de actuación (%)



“Para un socio las donaciones a cooperación internacional tienen un gran atractivo, ya que para la misma inversión el impacto y beneficio creado es mucho mayor”.

Director de entidad

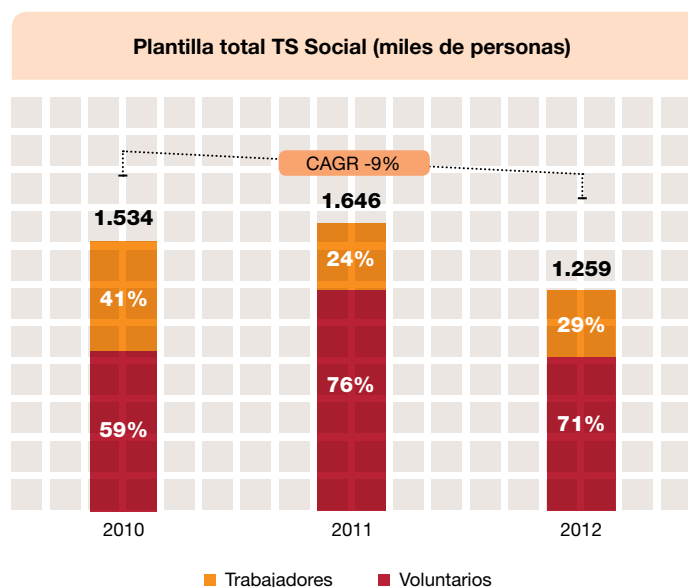
Los socios/donantes particulares son los que más contribuyen a la cooperación internacional y constituyen la fuente de financiación privada que menos ha disminuido desde 2010.

Fuente: PwC, entrevistas a entidades del sector.

3.4. Recursos Humanos

El impacto de la crisis en cuanto a contribución de recursos no se ha notado hasta 2012, cuando las entidades han llevado a cabo reducciones de trabajadores para ajustarse a la nueva realidad de financiación.

En 2011 muchas entidades empezaron a reajustar sus plantillas de trabajadores a la nueva realidad presupuestaria, compensando su trabajo con la incorporación de más voluntarios. Sin embargo, en 2012 tanto trabajadores como voluntarios sufrieron un descenso causado por la reducción del número de programas y entidades activas, alcanzando un mix estable de voluntarios y trabajadores.



“Las variaciones en el número de voluntarios no sólo dependen de las necesidades sociales, influye la reducción de entidades en activo y, además, no todas las tareas pueden encargarse a voluntarios”.

Director de entidad

“El papel de trabajadores no se soluciona con más voluntarios”.

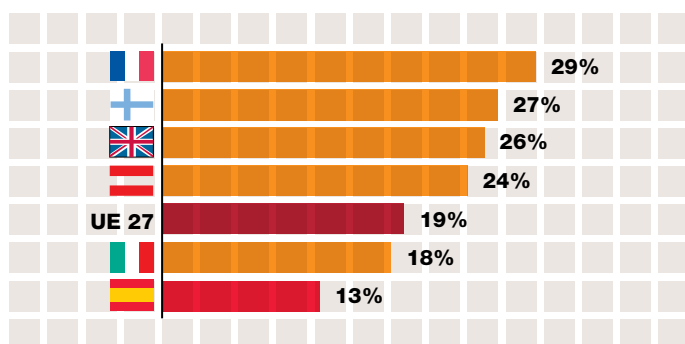
Director de entidad

Fuente: PwC, World Giving Index, Anuario del TS en España, barómetro del CIS, cuestionario y entrevistas a entidades del sector.

Recursos Humanos

El porcentaje de voluntariado en España (13%) es menor a la media europea (19%), sin embargo las entidades expresan que están cerca del límite de absorción de voluntarios, ya que determinadas funciones no les pueden ser cedidas.

Benchmark de la población voluntaria 2012 (%)



Fuente: PwC, World Giving Index, Anuario del TS en España, barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas, cuestionario y entrevistas a entidades del sector.

“La sensibilación española ha aumentado, tanto por el actual entorno de crisis, como por el mayor voluntariado corporativo. Sin embargo, España sigue siendo un país con poca tradición de voluntariado, situado por debajo de la media europea”.

Director de entidad

“Aunque hemos hecho distintas campañas, nos es muy difícil captar y fidelizar socios. El donante español no es recurrente, está muy pegado a la emergencia (Filipinas, Banco de alimentos) y acostumbrado al marketing sensacionalista”.

Director de entidad



3.5. Demanda

El impacto en la financiación del sector, llegó a las entidades del TS Social en 2010, sin embargo, desde el inicio de la crisis económica la población en situación de exclusión social y pobreza no ha dejado de aumentar (+2,4 M€ en tres años).

Dadas las características del comportamiento de la pobreza y la exclusión social, el indicador óptimo para medir su evolución es el AROPE¹).

Multidimensional

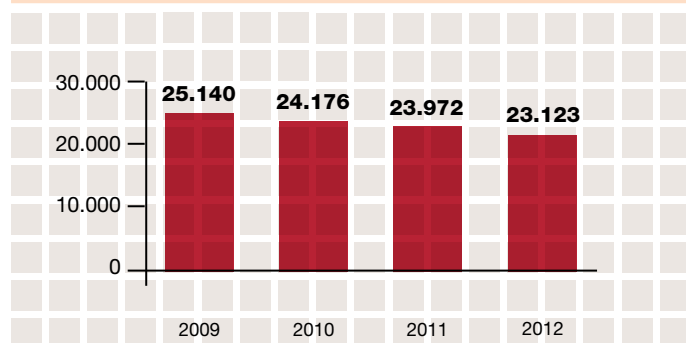
La pobreza y exclusión comprenden diversos componentes por lo que **no pueden ser medidos únicamente por el nivel de bienes o riqueza que se posee.**

Colectivos no excluyentes

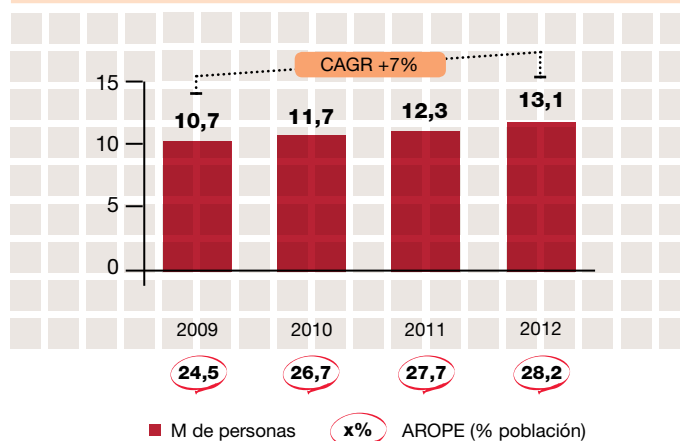
Los colectivos demandantes de necesidades **pueden estar incluidos simultáneamente en varios grupos, por lo que no pueden agregarse categorías para construir una demanda total.**

La evolución del PIB per cápita español, ha mantenido un comportamiento decreciente durante los últimos años, conduciendo a un incremento de las situaciones de pobreza que afecta a más de un cuarto de la población...

Evolución del PIBpc (€)



Evolución de la población en riesgo de exclusión (M personas)

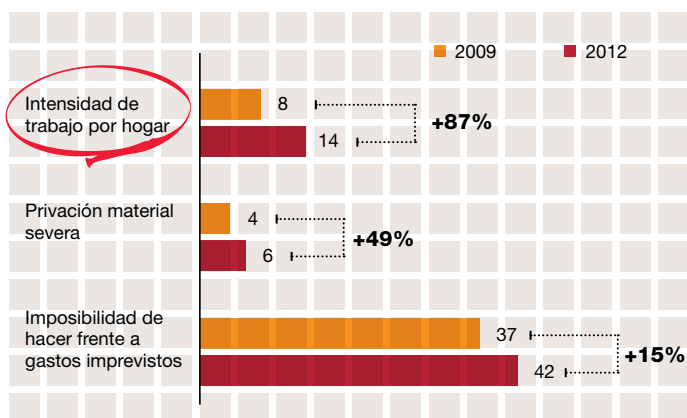


Fuente: PwC, Eurostat, INE, EIU, cuestionarios a entidades del sector.

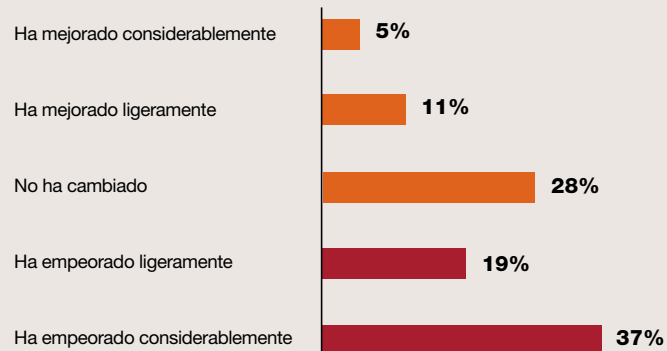
¹ AROPE: At Risk of Poverty and/or Exclusion es un indicador internacionalmente aceptado que mide el riesgo de pobreza y exclusión a través de tres indicadores (renta, privación material severa e intensidad de trabajo).

Demanda

...principalmente, como resultado de un mercado laboral de difícil acceso y peor remunerado.

Evolución de los distintos componentes de la tasa AROPE¹ (%)

Entidades consultadas que han percibido cambios en la problemática que intentan resolver a raíz de la crisis (%)



Fuente: PwC, Eurostat, INE, EIU, cuestionarios a entidades del sector.

¹ AROPE: At Risk of Poverty and/or Exclusion es un indicador internacionalmente aceptado que mide el riesgo de pobreza y exclusión a través de tres indicadores (renta, privación material severa e intensidad de trabajo).

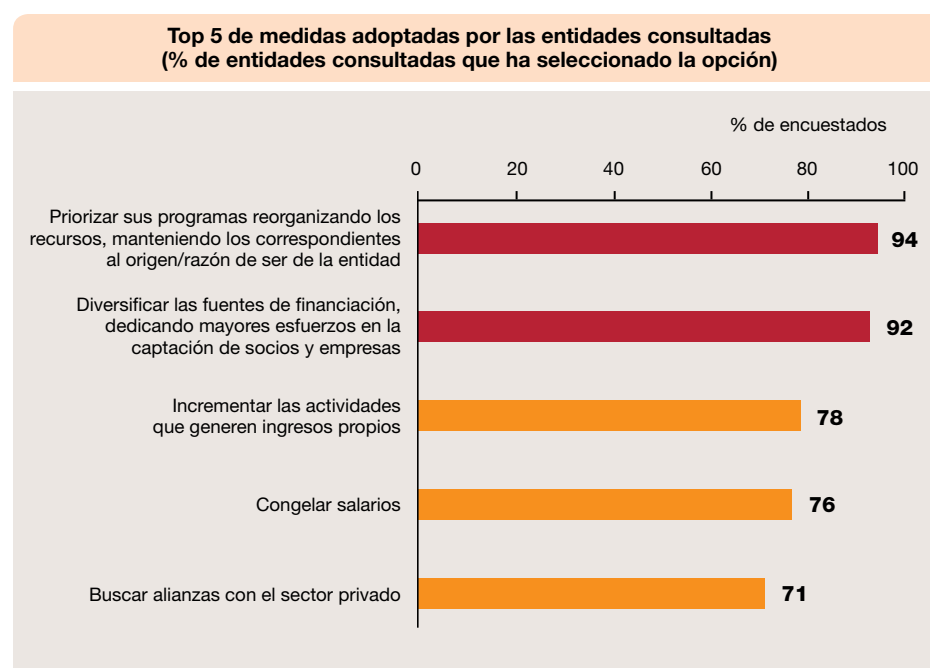
**4. 2012-2013: la reacción de
las entidades**



4.1. Reacción de las entidades

Prácticamente todas las entidades consultadas (más del 90%), independientemente del tamaño de la entidad o ámbito de actuación, están aplicando las mismas medidas para hacer frente al nuevo entorno.

Para hacer frente a la crisis, todas las entidades (+90% de los encuestados) están: (i) priorizando programas y (ii) diversificando las fuentes de ingresos.



Fuente: PwC, cuestionarios a entidades del sector.

4.2. Algunas consideraciones para el éxito en estos tiempos

Existen factores que pueden condicionar la capacidad de las entidades para hacer frente a los cambios que supone el nuevo entorno.

Las entidades que actúan en el ámbito de la acción social, con mayoría de ingresos privados y un mayor peso de trabajadores respecto a voluntarios, muestran mayor capacidad para hacer frente a los cambios.

Comparativa de las entidades que han conseguido aumentar sus ingresos en un 10% y aquellas que han visto decrecer sus ingresos en un 10% en el último año



Fuente: PwC, cuestionarios a entidades del sector.

El 100% de las entidades que han conseguido incrementar sus ingresos más de un 10% disponen de un plan de acción para hacer frente a la crisis.

Las más afectadas por el descenso de ingresos son las entidades pequeñas. Un 55% de las que han visto descender sus ingresos más del 10% tenían un presupuesto global menor a 1M de euros.

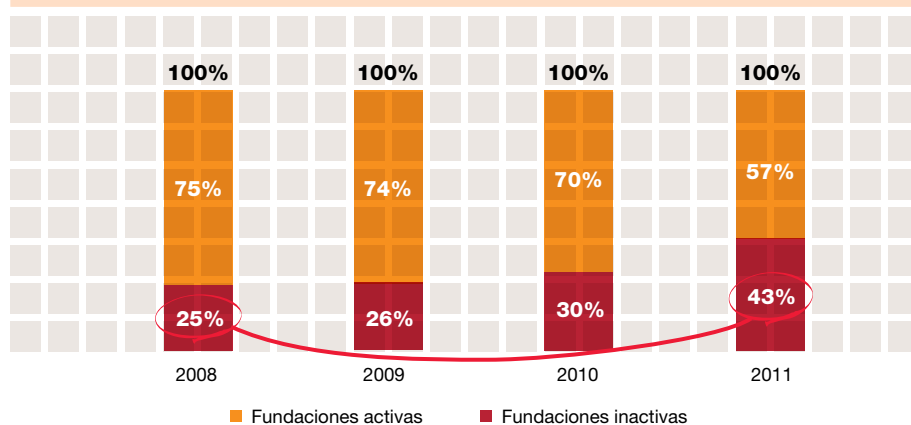
4.3. El nuevo fenómeno de desaparición de entidades

Algunas de las entidades no han llegado a adaptarse al nuevo entorno. Según los actores del sector, entre un 20 y un 30% de las entidades han dejado de ser “activas” en los últimos dos años.

Pese a la dificultad de estimar la extinción de entidades que ha tenido lugar desde el inicio de la crisis económica, el análisis de las distintas fuentes disponibles hace pensar que existe un porcentaje de entidades inactivas de entre un 20 y un 30%.

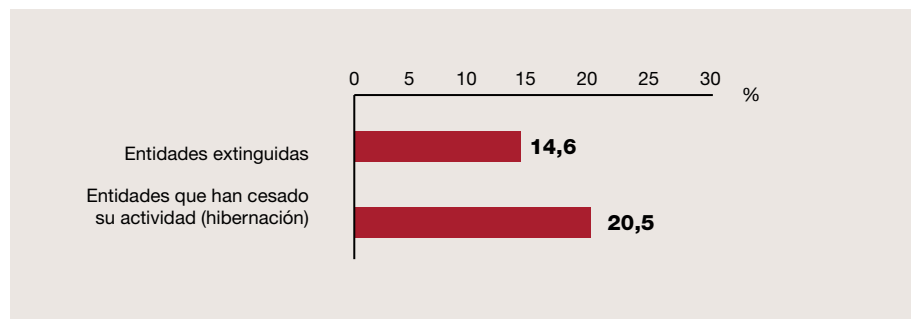
De las entidades, las que mejor han soportado la crisis son las que mantienen su principal ámbito de actuación en la acción social.

Evolución del porcentaje de fundaciones inactivas¹ en los protectorados estatales²



Fuente: Protectorado de fundaciones.

Estimación promedio de entidades que han cesado su actividad por parte de las entidades consultadas (%)



Fuente: Cuestionarios a entidades del sector.

“Sí, existen muchas entidades que dejan de realizar programas por falta de recursos, pero la mayoría no dejan de existir, están en fase de hibernación”.

Director de entidad

“En cooperación ha habido un descenso de recursos de un -50% en los últimos años, eso implica una reducción de capacidades de las entidades (menos personal, menos países, etc.), pero por poco que pueden se mantienen activas”.

Director de entidad

“En nuestro territorio estimamos que un -15% de las entidades han desaparecido o cesado su actividad, una tendencia que afecta en mayor medida a entidades pequeñas y con ámbitos de actuación relacionados con la inmigración”.

Director de entidad

¹ Se consideran inactivas cuando no presentan las cuentas anuales.

² Órgano de la consejería de asuntos sociales que ejerce la tutela de las fundaciones adscritas al mismo, prestandoles asistencia, apoyo y control.

A high-angle photograph of a busy pedestrian plaza with a large orange banner overlaid. The plaza is paved with light-colored stone tiles in a geometric pattern. Several people are walking across the plaza, some carrying briefcases or bags. The orange banner is positioned horizontally across the upper middle of the image, containing the text '5. Perspectivas a 2014-2017' in white, italicized font. The background shows more people walking in the distance, creating a sense of a busy, public space.

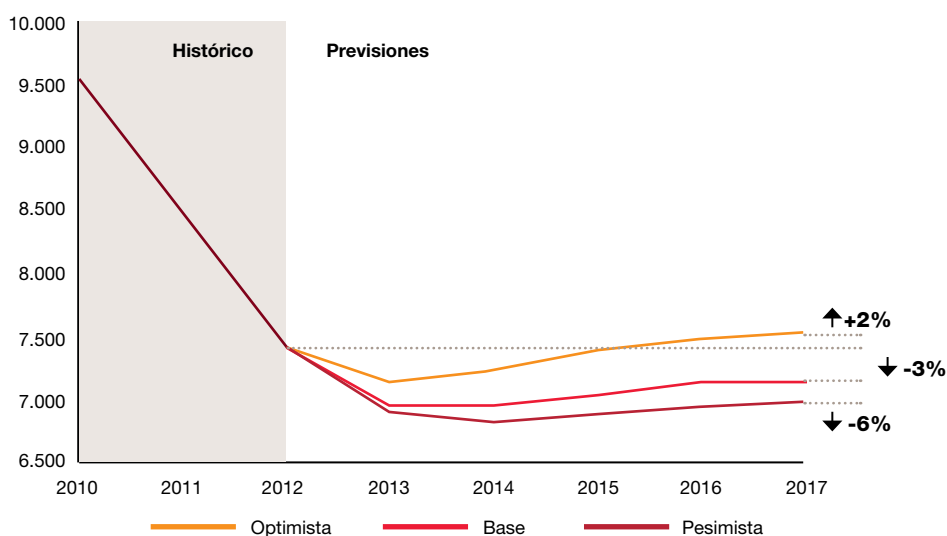
5. Perspectivas a 2014-2017

5.1. Previsiones

Según las previsiones para los próximos años, en los escenarios más conservadores, se producirían caídas en la financiación de entre un -3% y un -6% respecto a 2012.

Sólo en un escenario optimista a partir de 2015 se conseguirían niveles de financiación superiores al de 2012.

Previsión de la evolución de la financiación total al TS Social (M€) y variación respecto a 2012 (%)

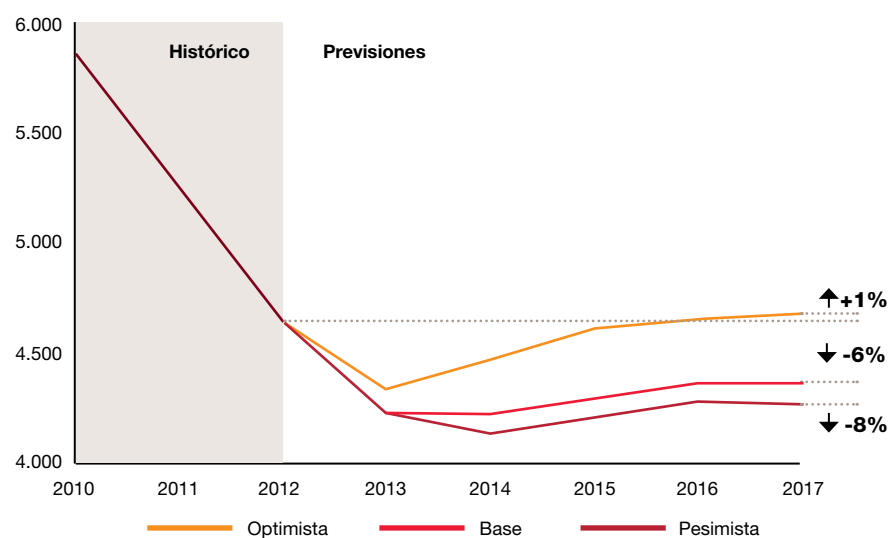


Fuente: PwC, IMF, INE, EIU, entrevistas a expertos del sector.

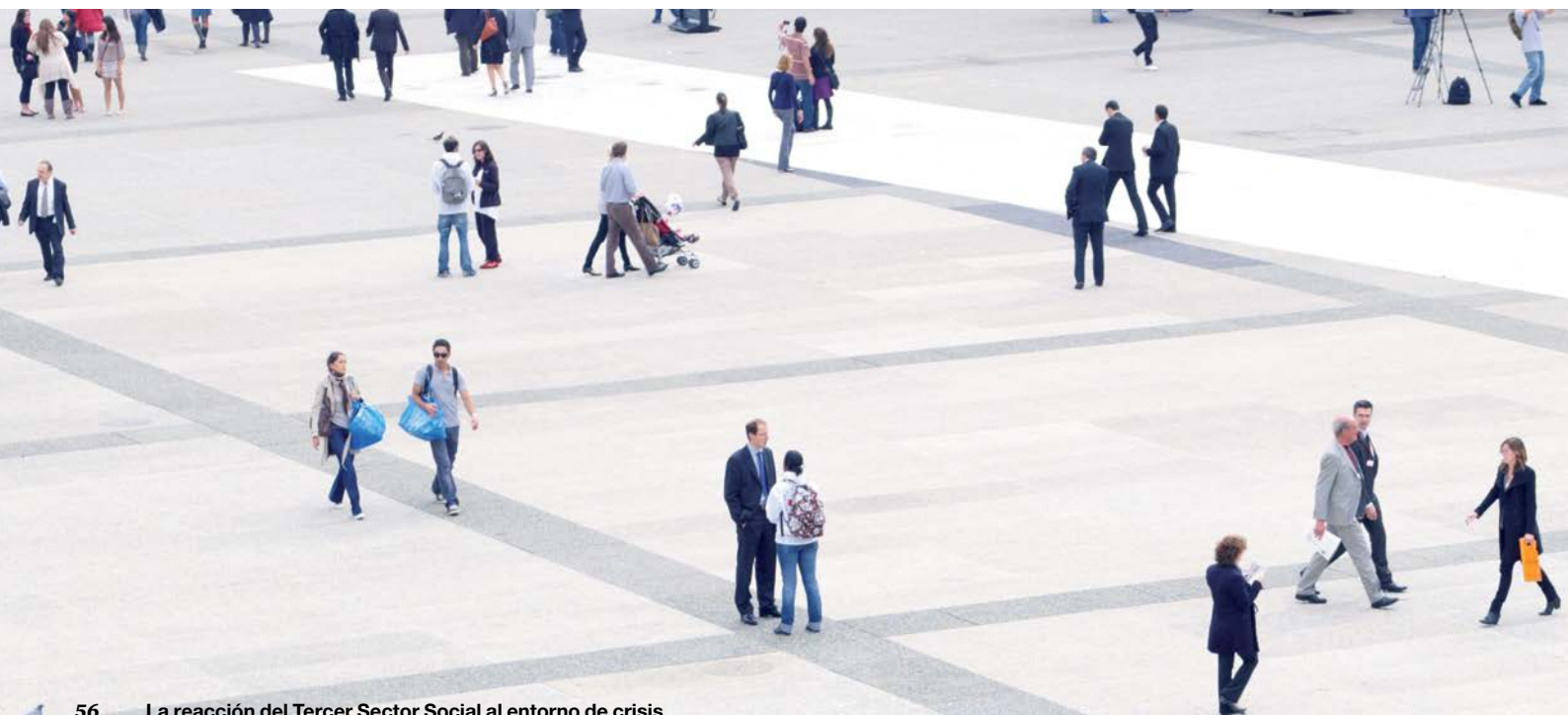
En ninguno de los escenarios considerados, la financiación volvería a niveles previos a la crisis.

Tras realizar un análisis previo del sector, no se espera una recuperación a corto plazo de la financiación pública, lo que implica que las entidades necesitan adaptarse al nuevo entorno en el que van a desarrollar su actividad.

Previsión de la evolución de la financiación pública al TS Social (M€)
y variación respecto a 2012 (%)

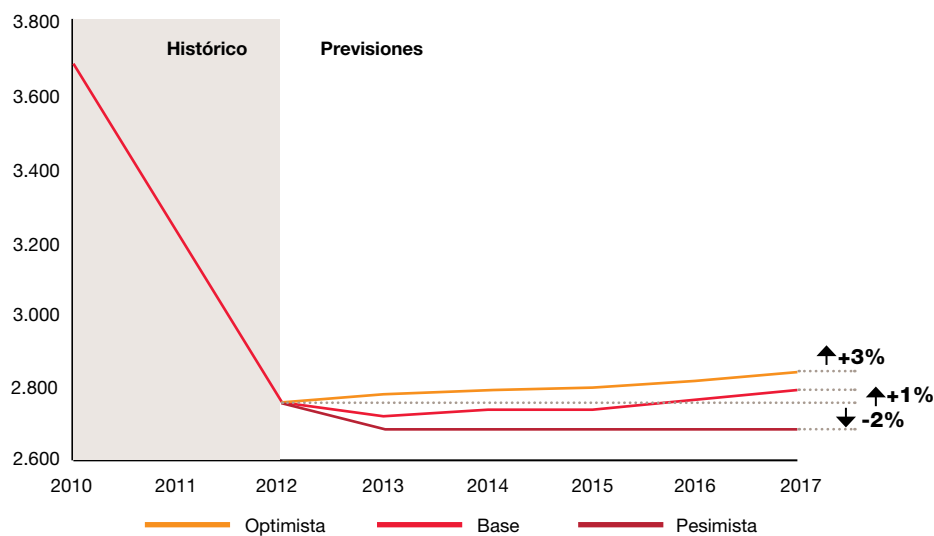


Fuente: PwC, IMF, INE, EIU, entrevistas a expertos del sector.

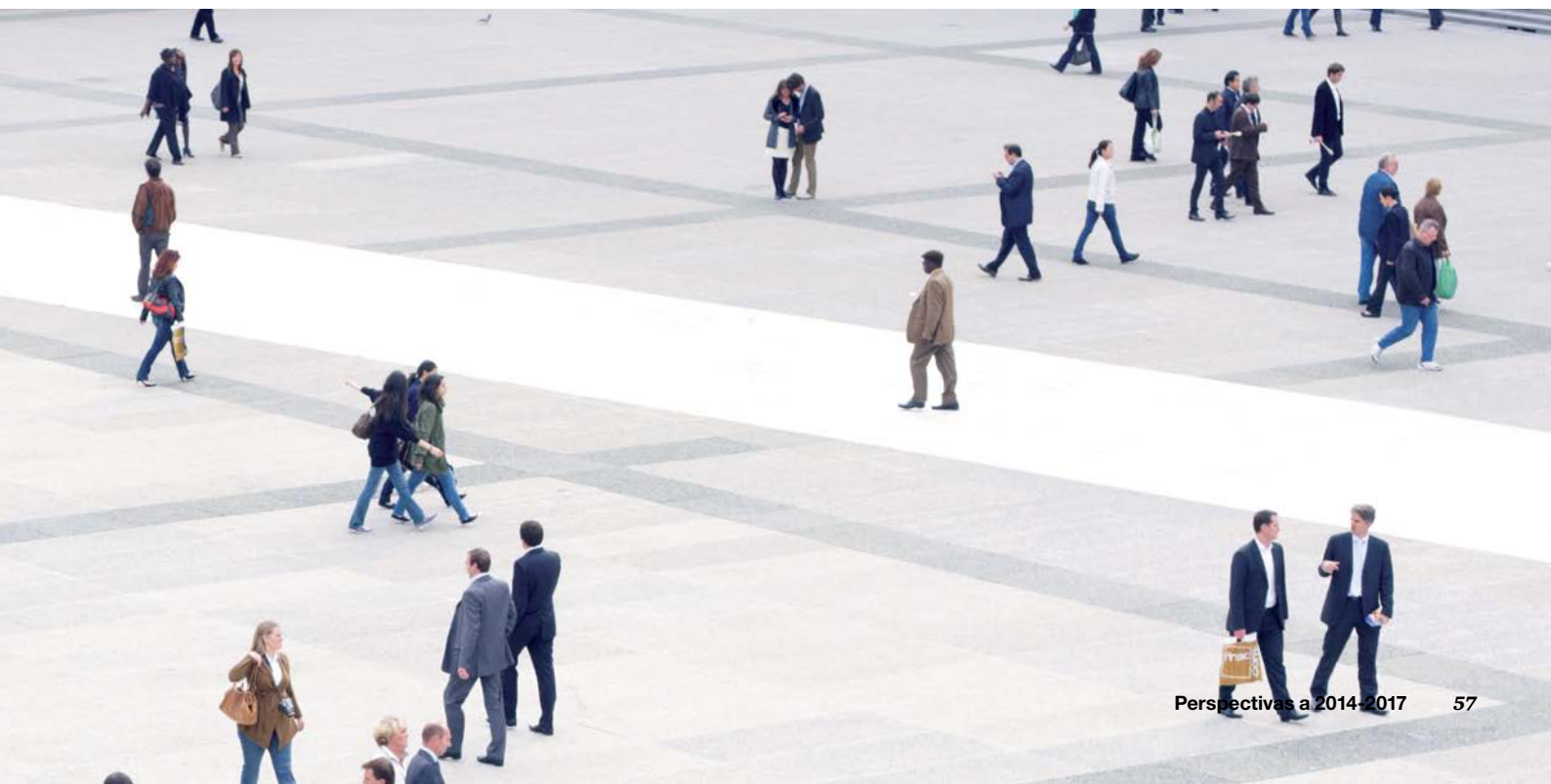


Por ello, las opciones de crecimiento para las entidades serán las asociadas al sector privado y, teniendo en cuenta la disminución de la financiación disponible en las Cajas de Ahorros, principalmente la financiación proveniente de socios particulares y empresas.

Previsión de la evolución de la financiación privada al TS Social (M€) y variación respecto a 2012 (%)



Fuente: PwC, IMF, INE, EIU, entrevistas a expertos del sector.



5.2. Metodología

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

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

Identificación y proyección de indicadores macroeconómicos

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

Identificación y proyección de variables de escenario

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

Definición de los escenarios de proyección

Definición de los escenarios de proyección a partir de:

- Los indicadores macroeconómicos
- Las variables de escenario

— Optimista

— Base

— Pesimista



Las diferencias entre escenarios dependen de las hipótesis consideradas para cada una de las variables clave que afectan al sector.

	Variable	Fuente de financiación a la que afecta	Optimista	Base	Pesimista	Rational	Fuente
1	Presupuesto total destinado a España	Europea	8.500 M€	8.000 M€	8.000 M€	- La entidad administradora de los fondos prevé un importe parecido al 2007-13 - El mayor foco en el desempleo juvenil puede suponer un ligero incremento	UAFSE Entrevistas de PwC
2	% ejecución presupuestaria	Estatutal – PGE	↑ Mayor que 2012-13	↑ Mayor que 2012-13	=	Después del reajuste presupuestario, llevado a cabo durante los últimos años, el Estado debería ser capaz de conseguir niveles de ejecución próximos al 100%	IGAE Entrevistas de PwC
3	% declarantes que marcan la casilla	Estatutal – IRPF	↑ Aumenta +0,5p.p. anuales	=	=	- Crecimiento histórico de +1p.p. anual - Previsión de continuación e intensificación de las campañas de Xsolidaria	Agencia Tributaria + XSolidaria
4	Cuota media anual	Socios	=	=	Disminuye -4,5% CAGR	- Hasta 2012 ya se ha producido un reajuste de las cuotas medias de los socios - Se espera que a partir de 2014 empiece a recuperarse el consumo privado	Entrevistas de PwC
5	% a TS sobre el total de donaciones corporativas	Aportaciones corporativas	↑ +1% CAGR	↑ +1% CAGR	=	- Incremento histórico +1% CAGR - Responsables de RSC confirman la continuación de esa tendencia a futuro.	Entrevistas de PwC

“Aunque el importe del presupuesto 2014-2020 no se hará público hasta enero, estimamos que va a ser el mismo que el periodo 2007-2013”.

Gestora de Fondos FSE

“Se destinarán 70.000 M€ del FSE para la creación de empleo y 6.000 M€ para la lucha contra el paro juvenil en los próximos años en las regiones donde el desempleo supera el 25%, de los que España recibirá unos 1.900 M€”.

El Economista, Dic.13

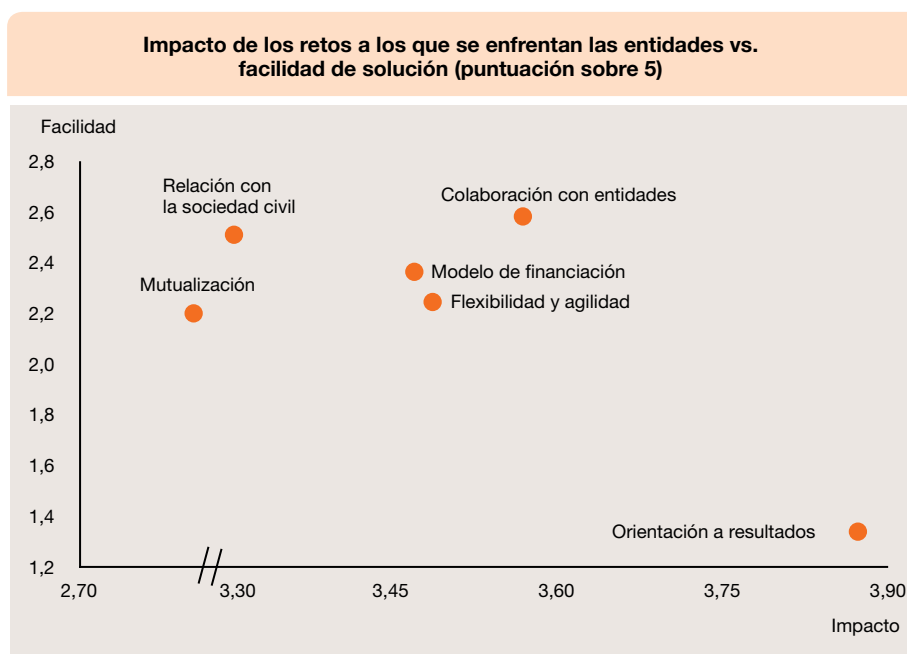
6. Aceleración de la financiación privada: socios y empresas



6.1. Retos críticos en los próximos años

Las entidades consultadas ven en la diversificación del modelo de financiación (pasando por un mayor esfuerzo en la captación de financiación privada) una palanca clave para su estabilidad en el nuevo entorno.

Las entidades perciben el modelo de financiación y la diversificación de sus fuentes como uno de los retos de mayor impacto en el sector a futuro.

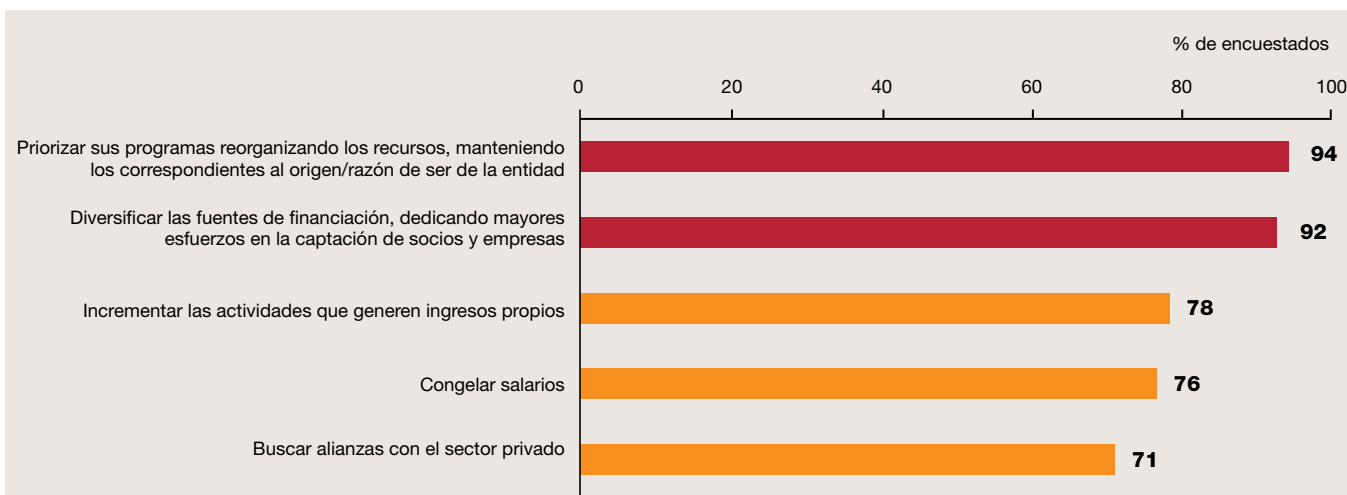


Fuentes: PwC, entrevistas y cuestionarios a entidades del sector.

En este sentido y para hacer frente al nuevo entorno, su esfuerzo se está centrando en: (i) la diversificación de fuentes de financiación y (ii) el impulso a la financiación privada.

Independientemente de su perfil (tamaño, ámbito de actuación...), una grán mayoría de entidades (más del 90%) de dedican sus esfuerzos y prioridades a priorizar sus programas y diversificar las fuentes de financiación.

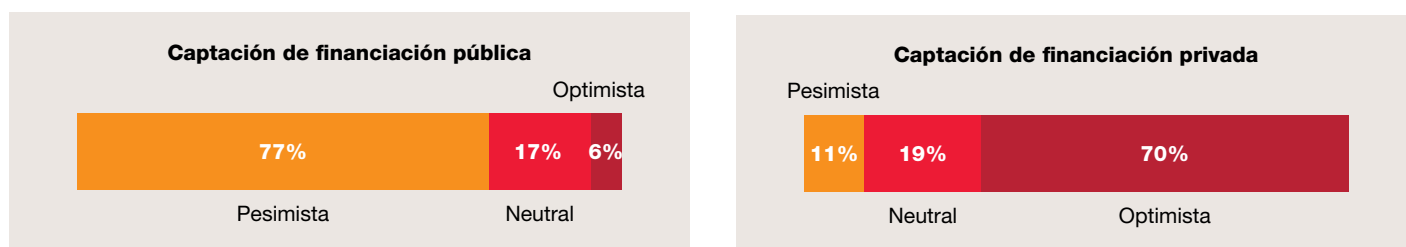
Top 5 de medidas adoptadas por las entidades consultadas (% de entidades consultadas que ha seleccionado la opción)



Fuente: PwC, Cuestionario a entidades del sector.

Las entidades consultadas son más optimistas sobre las perspectivas de captación de la financiación en el sector privado que en el sector público.

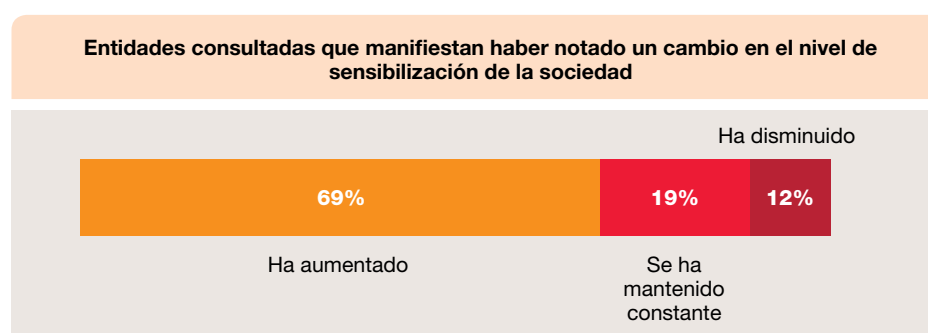
Perspectiva de las entidades consultadas en cuanto a la captación de financiación a futuro (%)



Fuentes: PwC, entrevistas y cuestionarios a entidades del sector.

No obstante, las entidades aún perciben retos importantes dentro de la financiación privada, destacando los programas de socios y la captación de financiación empresarial.

Aunque la mayoría de entidades consultadas coinciden en que la sociedad debería ser el principal pilar del TS Social y en que la crisis económica ha derivado en una mayor sensibilización de la población hacia causas sociales, les resulta muy difícil transformarlo en nuevas altas de socios.



“Sí notamos que desde el inicio de la crisis existe una mayor sensibilización de la sociedad, pero no conseguimos que eso se traduzca en más donantes”.
Dir. de entidad

Fuente: PwC, Cuestionario y entrevistas a entidades del sector.

“La sociedad civil debería ser pilar básico para el nuevo TS Social, cuando la sociedad esté convencida e implicada la financiación llegará”.
Dir. de entidad

Por otro lado, el interés creciente del sector privado en participar en el TS Social a través de sus políticas de RSC supone una gran oportunidad para las entidades de establecer alianzas estratégicas.

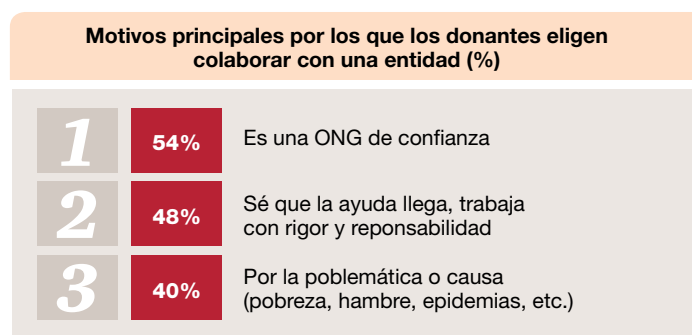
“Un factor presente en el entorno actual y que afecta de modo especial a las grandes y medianas organizaciones es la intensificación del interés del mercado por una mayor presencia en el TSAS a través de la responsabilidad social corporativa, que incide en ocasiones de forma determinante en objetivos y actuaciones del sector y, por tanto, influye indirectamente en la orientación de las políticas sociales que se llevan a cabo”.
Informe “II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016” - Plataforma de ONG

“La financiación privada está ganando peso, especialmente la procedente de empresas. Sería interesante analizar estrategias que puedan beneficiar a ambas partes”.
Dir. de entidad

6.2. Socios

Las entidades perciben que la sociedad civil debería ser el principal pilar del Tercer Sector Social. Sin embargo, la sociedad española destaca por su nivel de implicación en donaciones puntuales y emergencia, pero sin recurrencia.

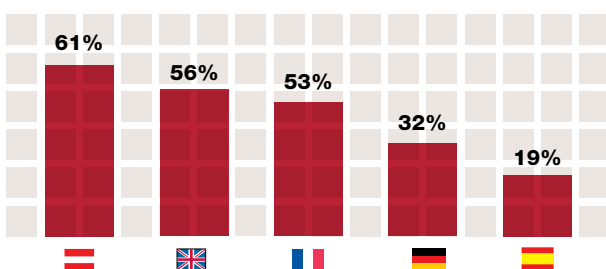
El hecho de ser una ONG conocida y de confianza es un aspecto básico para elegir una entidad.



El perfil de los socios que colaboran con entidades grandes o entidades pequeñas es muy distinto.

“La estrategia de captación de socios en pequeñas y grandes entidades debe ser distinta: cuentan con distintos recursos y el perfil de sus socios difiere considerablemente en función de su vínculo con la causa y su percepción de la marca”.
Dir. de entidad

España está por debajo de la media europea (33%) de población donante¹.



El sector no es conocido ni reconocido por la sociedad.

“La mayoría de ONGs no han comunicado ni se han acercado a la sociedad. Sobre todo en las entidades de menor tamaño, que no están acostumbradas a invertir en comunicación y Fundraising”.
Dir. de entidad

Fuentes: PwC, Asociación Española Fundraising y entrevistas a entidades del sector.

¹ Incluye socios regulares y donantes puntuales.

Donantes no recurrentes y acostumbrados a un marketing sensacionalista enfocado a la cooperación internacional¹.

“Aunque hemos hecho distintas campañas, nos es muy difícil captar y fidelizar socios. El donante español no es recurrente, está muy pegado a la emergencia y acostumbrado al marketing sensacionalista, ya que para la misma inversión el impacto y beneficio creado es mucho mayor”.

Dir. de entidad

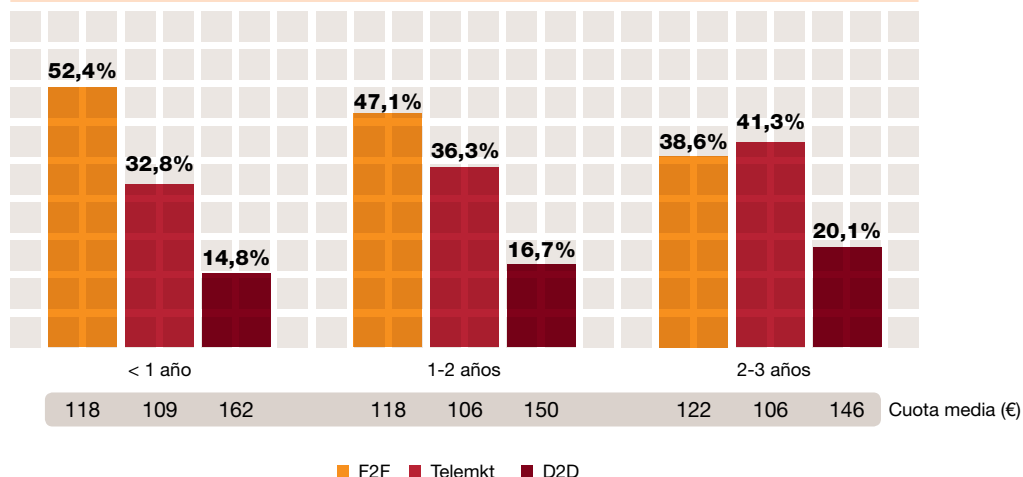
Análisis de las distintas tipologías de donantes según la causa que les mueve (%)



Grupo muy susceptible a movilizarse ante causas sociales, la presión mediática de los medios de comunicación frente hechos de este tipo es el elemento clave que activa la sensibilización de este tipo de perfil ante estas situaciones de emergencia.

Los canales de captación directa continúan concentrando la mayor parte de las altas de nuevos socios.

Distribución² en el top 3 de canales de captación de socios según la antigüedad y cuota media



Fuente: AEFr.

¹ En cooperación internacional se incluye también desarrollo, emergencia, derechos humanos y paz.

² Distribución calculada sobre los 3 principales canales de captación que, conjuntamente acumulan más de un 80% de la captación total.

Según los expertos, se han identificado 6 barreras que pueden frenar a un particular a hacerse donante/socio de una entidad del TS Social...

1 Pérdida de foco en la misión original

La facilidad de conseguir financiación durante los últimos años antes de la llegada de la crisis económica al sector, ha propiciado **entidades con un amplio abanico de actividades/proyectos, perdiendo, en algunos casos, el foco o la coherencia con su misión original**. Esto dificulta la comunicación tanto con los actuales socios como a la hora de captar socios potenciales.

2 Falta de confianza y transparencia

Según los expertos, la falta de confianza en la gestión y la transparencia es uno de los criterios que condiciona a los potenciales donantes a la hora de elegir una entidad con la que participar. Además, el sector se ve **afectado por la falta de confianza en las instituciones en general** que se viene agravando durante los últimos años **debido a casos de corrupción**. En este sentido, las entidades más pequeñas se encuentran con la dificultad añadida de la falta de hábitos en cuanto a la publicación de resultados, memorias, etc.

3 Visibilidad e imagen negativa del sector

El problema de la visibilidad del sector puede dividirse en 2 factores:

- Una **dinámica social** que tiende a **organizar la solidaridad informalmente** en los grupos de pertenencia (familiares, amigos, etc.) **más que a través de terceros**.

“Otros movimientos ciudadanos menos profesionalizados y estructurados, como por ejemplo las plataformas anti deshaucio, han conseguido movilizar a muchas más personas que nosotros”.

Dir. de entidad

- Entidades que han **vivido durante años apartadas de la base social**, una tendencia propiciada por la facilidad de consecución de financiación pública.

4 Entorno socioeconómico desfavorable

El contexto económico por el cual se ve afectada la sociedad se está traduciendo en una contracción de los fondos disponibles de los **donantes particulares, que necesitan cubrir en primer lugar sus necesidades básicas**.

5 Incentivos fiscales insuficientes

La Ley del Mecenazgo, actualmente en vigor en España, no supone ningún estímulo fiscal real para los donantes, pudiendo éstos deducir del Impuesto sobre la Renta de las personas físicas un 25%¹ del importe de la donación (por ejemplo, en Francia es un 75%¹) o en Irlanda un 41%¹).

6 Falta de identificación y sentido de permanencia

La necesidad de recursos que tienen las entidades ha llevado, en algunos casos, a una **excesiva monetización del donante**, percibiéndolo sólo como fuente de ingresos y no como parte de una base social comprometida.

Fuentes: PwC, panel², entrevistas a entidades del sector, Ley 49/2002 de 23 de diciembre, European Fundraising Association.

¹ Cada uno con requisitos específicos en cuanto al importe mínimo de donación e importe total máximo deducible en función del país.

² Panel: Sesión de trabajo celebrada el 9 de enero de 2014 con los directores de las principales entidades del sector.

... para las cuales existen algunas propuestas de acción que pueden guiar a las entidades a la hora de hacerles frente.

1 Pérdida de foco en la misión original	2 Falta de confianza y transparencia	3 Visibilidad e imagen negativa del sector
Todas las posibles soluciones pasan por una reflexión interna inicial de la entidad, enfocándose a conseguir una definición clara de la misión. A partir de esta reflexión se propone: • Transmitir un mensaje claro y comprensible para la base social • Incorporar originalidad e innovación en la comunicación al socio actual y en el marketing para captación de donantes potenciales • Buscar nuevos canales de comunicación (ej. Redes sociales) • Realizar campañas conjuntas con entidades de perfil similar	En este sentido, existen distintas acciones que pueden ayudar a mejorar la imagen y confianza que proyectan las entidades: • Publicar los resultados de la entidad en la página web de la entidad para su consulta pública (estados financieros, resultados/impacto, etc.) • Orientar los informes de transparencia, pensando en el donante y no en la memoria anual de la entidad • Promover los sellos de calidad/transparencia (ej. Fundación Lealtad, Coordinadora de ONGD – España)	Aunque se trata de procesos para los cuales los resultados serán visibles en el largo plazo, las acciones a desarrollar por el sector en su conjunto deberían ponerse en marcha en el corto plazo. Algunas ideas de cómo hacerlo son: • Desarrollar la marca como sector en general (a través de plataformas de segundo y tercer nivel) apoyándose en los medios de comunicación y redes sociales para su difusión • Promover el lanzamiento de una campaña conjunta genérica para reforzar la imagen de unidad del sector • Invertir en proyectos de sensibilización sobre causas sociales en el colegio, de forma que permita incrementar la participación ciudadana a medio/largo plazo
4 Entorno socioeconómico desfavorable	5 Incentivos fiscales insuficientes	6 Falta de identificación y sentido de permanencia
Algunas iniciativas a considerar son: • Promover mayor flexibilidad en las formas de colaboración (microdonaciones, etc.) • Potenciar la aportación indirecta vía consumo en aquellas entidades que disponen de una actividad que lo permita • Plantear la posibilidad de tener socios sin cuota (asociados), sin embargo, se trata de una inversión que cuesta dinero	En este sentido, el papel de las entidades de segundo y tercer nivel para conseguir cambios en el marco legal es clave, por su capacidad de interlocución y realización de presión política a nivel nacional.	La competencia de las entidades en la búsqueda de socios puede conducir a un “bombardeo” masivo a los potenciales donantes. Algunas ideas de cómo evitarlo son: • Implicar al donante en el proyecto, convirtiéndolo en “supporter” • Concentrar los esfuerzos de captación en entidades con mayores capacidades

Fuentes: PwC, panel¹, entrevistas a entidades del sector.

¹ Panel: Sesión de trabajo celebrada el 9 de enero de 2014 con los directores de las principales entidades del sector.

6.3. Empresas

A través de su RSC, las empresas tratan de tener una mayor presencia en el Tercer Sector Social estableciendo alianzas estratégicas a medio-largo plazo e implicándose cada vez más en los proyectos.

Las empresas buscan alianzas estratégicas, compartir una misión/visión a medio-largo plazo.

“Un factor presente en el entorno actual y que afecta de modo especial a las grandes y medianas organizaciones es la intensificación del interés del mercado por una mayor presencia en el TSAS a través de su responsabilidad social corporativa, que incide en ocasiones de forma determinante en objetivos y actuaciones del sector y, por tanto, influye indirectamente en la orientación de las políticas sociales que se llevan a cabo”.

Informe “II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016” – Plataforma de ONG

La transparencia y sinceridad en las relaciones empresa-entidad se perfilan como claves para que una alianza estratégica funcione.

“Ser claros en los beneficios que se buscan”

“Definir claramente las posiciones de partida, ser sinceros”

“Una actitud abierta, humilde”

“Respetar el rol de cada uno”

Las entidades son optimistas con la captación de fondos privados y, por lo tanto, están centrando en ello sus esfuerzos.

“La financiación privada está ganando peso, especialmente la procedente de empresas. Aún así, no tenemos claro qué estrategias de colaboración pueden beneficiar a ambas partes”.

Dir. de entidad

Los beneficios más importantes para una empresa al colaborar con una ONG tienen que ver con la imagen de la empresa tanto interna como externa.

Motivos principales por los que los donantes eligen colaborar con una entidad (%)

- 1 Atender necesidad social
- 2 Fortalecimiento valores y cultura
- 3 Comunicación grupos influyentes
- 4 Motivación personal
- 5 Reconocimiento y reputación

“Creemos que la financiación privada va a aumentar en los próximos años y, por ello, estamos centrando nuestros esfuerzos en ello”.

Dir. de entidad

Opinión de los encuestados respecto al futuro de la captación de fondos privados (%)



Fuentes: PwC, Respuestas a la encuesta “Los beneficios de la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas” – ESADE, cuestionarios de PwC y entrevistas a entidades del sector.

Actualmente, numerosas empresas están estableciendo alianzas estratégicas con entidades del Tercer Sector Social para desarrollar proyectos con los que ambas partes salen beneficiadas.

CEPSA & MADRE CORAJE

Con el lema “Tu ropa tiene más de una vida”, CEPSA colabora desde el mes de mayo con la ONG Madre Coraje mediante la instalación de contenedores de recogida de ropa en sus centros.

La ropa donada será recogida por voluntarios de Madre Coraje, quienes se encargarán después de clasificarla para destinarla a mercadillos solidarios o a su reciclado. Los fondos que se consigan a través de ambas vías se destinarán a financiar proyectos de ayuda humanitaria, especialmente a niños, madres, ancianos, personas con discapacidad y enfermos.

INECO & NORTE JOVEN

En el marco del Programa de Voluntariado Corporativo de Ineco, varios voluntarios colaboran con la Asociación Cultural Norte Joven impartiendo un módulo educativo sobre materia financiera con un total de cuatro sesiones de una hora y media sobre diversos aspectos económicos, destinado a 33 jóvenes en riesgo de exclusión social.

Además, varios jóvenes recibieron sesiones de formación sobre las dinámicas de grupo en los procesos de selección de personal para facilitar su inserción laboral.

BARCLAYS & DOWN MADRID

Una de las sedes de Barclays en Madrid cuenta desde diciembre de 2011 con un servicio de lavado ecológico de coches para sus empleados, gestionado por personas con discapacidad intelectual de la Fundación Síndrome de Down Madrid (FSDM) que trabajan en Proyecto Labora.

La entidad financiera ha cedido de forma gratuita un espacio en el aparcamiento de su edificio para situar el centro de trabajo en el que se realizarán servicios de lavado ecológico manual de automóviles.

AXA & UNICEF

La aseguradora crea el Seguro Vida Solidario a favor de los programas de UNICEF en más de 150 países. Se trata de la primera acción global solidaria en España entre una aseguradora, sus clientes y sus distribuidores.

El cliente que contrate el seguro Vida Solidario pro UNICEF sólo tendrá que elegir el capital asegurado que quiere que reciba UNICEF en caso de fallecimiento, y pagar la prima correspondiente (desde 18 euros) en función de su edad y del propio capital que haya elegido. Se trata, en definitiva, de una nueva forma de ayudar mucho por muy poco.

.....
Fuentes: PwC, panel¹, entrevistas a entidades del sector, webs de las distintas entidades, Fundación Lealtad.

¹ Panel: Sesión de trabajo celebrada el 9 de enero de 2014 con los directores de las principales entidades del sector.

Así, en cuanto a la relación con el mundo empresarial, los expertos han identificado siete ejes clave para las empresas en el momento de plantearse una entidad del TS Social para establecer una alianza estratégica.

Ejes clave para el establecimiento de alianzas estratégicas consensuados por los panelistas.

1 Valores

El encaje entre la estrategia de RSC de la empresa y los valores de la entidad se percibe como el principal criterio a tener en cuenta para plantear una alianza estratégica empresa-ONG.

2 Imagen

Las empresas generalmente buscan asociarse con una entidad que les pueda proporcionar la imagen social que desean proyectar tanto internamente como externamente.

3 Beneficio mutuo

Una de las claves para conseguir establecer alianzas estratégicas es que ambas partes puedan extraer algún tipo de beneficio de la relación (*win-win*).

4 Actitud

Una comunicación con contenido y en el mismo lenguaje que la empresa es esencial para conseguir una relación fructífera.

5 Eficiencia

Las empresas necesitan tener la posibilidad de rendir cuentas de las relaciones que mantienen (tanto a nivel interno como de cara a clientes, proveedores, etc.).

6 Territorio

El tamaño de la entidad no tiene por qué ser un impedimento para establecer alianzas con empresas, sólo un criterio a tener en cuenta. Las entidades pequeñas, por ejemplo, pueden potenciar vínculos con las empresas que busquen impacto a nivel local.

7 Confianza

Conseguir una relación de confianza es básico para que las alianzas establecidas sean duraderas en el tiempo, ya que las empresas evitarán relaciones con entidades que puedan causarles conflictos de intereses o riesgos de pérdida de prestigio o reputación.

.....
Fuentes: PwC, panel¹, entrevistas a entidades del sector.

¹Panel: Sesión de trabajo celebrada el 9 de enero de 2014 con los directores de las principales entidades del sector.

Los expertos proponen algunas ideas de medidas que se pueden tomar desde las propias entidades para cumplir con estos criterios.

Posibles medidas a tomar desde las entidades para satisfacer dichos criterios.

Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

1 Valores

El análisis de la actividad de la empresa y su estrategia de RSC es básico para determinar si existe alineamiento entre las partes, pero existen otras medidas:

- Buscar los intermediarios adecuados para aproximarse a la empresa
- Involucrar a los miembros del patronato/junta directiva en el afianzamiento de la relación
- Diseñar actividades para la colaboración que crucen la misión de la empresa con la ONG

FORMACIÓ I TREBALL

El proyecto consiste en la realización de itinerarios formativos y de inserción socio-laboral con el objetivo de capacitar profesionalmente a personas con especiales dificultades personales y socio-laborales como empleados en establecimientos de restauración. Los itinerarios incluyen formación técnico-profesional, prácticas laborales en empresas y seguimiento individualizado para conseguir la inserción laboral en la empresa externa. La característica diferencial del proyecto es que desde su inicio se ha trabajado conjuntamente con la empresa privada, tanto a nivel de diseño del proyecto como a nivel de implementación.

2 Imagen

Aunque las grandes entidades con imagen sólida tienen más facilidad para aliarse con empresas grandes, todas las entidades tienen capacidades para hacerlo junto a empresas acorde a su escala de actuación:

- Buscar formas originales de colaboración que maximicen la imagen de ambas partes

UNICEF

El convenio de colaboración, establecido para ubicar el logotipo de Unicef en la camiseta del primer equipo del Fútbol Club Barcelona, ayudó a ambas partes en la proyección internacional de su imagen de marca.

3 Beneficio mutuo

Algunas ideas de cómo hacerlo:

- Pensar en colaborar, no en pedir, viendo a la empresa como un aliado
- Ofrecer retorno a la empresa, informándose previamente sobre sus intereses
- Buscar capacidades complementarias que les permitan aportar valor a la relación

PROYECTO HOMBRE

La Asociación Proyecto Hombre y FREMAP disponen de un acuerdo de colaboración. A cualquier trabajador que la Mutua detecte con problemas de adicción se le ofrecerá la posibilidad de ingreso en cualquiera de los servicios que presta Proyecto Hombre; por su parte FREMAP apoyará económicamente el tratamiento de la persona afectada. Con este acuerdo, los trabajadores accidentados con problemas de drogodependencias pueden tener acceso a los programas formativos y terapias que ofrece Proyecto Hombre; y además, para FREMAP, puede suponer una disminución de su siniestralidad.

Fuentes: PwC, panel¹, entrevistas a entidades del sector, páginas web de las distintas entidades.

¹Panel: Sesión de trabajo celebrada el 9 de enero de 2014 con los directores de las principales entidades del sector.

Posibles medidas a tomar desde las entidades para satisfacer dichos criterios.

4 Actitud

Que las entidades sean capaces de tener en cuenta las necesidades de comunicación del mundo empresarial es básico para establecer alianzas:

- Buscar un lenguaje para transmitir la actividad de la entidad que pueda ser trasladado al resto de la empresa y sea comprensible en el mundo empresarial
- Contar con perfiles en la ONG que hayan trabajado en el sector privado

5 Eficiencia

Es básico que las entidades entiendan estas necesidades, no sólo a nivel de ingresos o gastos, sino también en cuanto a resultados obtenidos o impacto generado:

- Implantar sistemas de medición de impacto mediante indicadores tangibles y comprensibles
- Apoyarse en el sector privado (que tiene el expertise) para conocer su metodología en cuanto a sistemas de medición

6 Territorio

En la mayoría de casos, las grandes entidades buscan empresas con las que colaborar con presencia en todo el territorio, que puedan ofrecerles imagen, capilaridad, etc. La clave del éxito para entidades de menor tamaño reside en encontrar empresas regionales/locales comprometidas con la causa.

Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

GRUPO AMÁS

Desde su unión como entidad única, Grupo Amás ha tenido muy en cuenta la profesionalidad de la entidad, para establecer contactos en el sector privado:

- Su equipo cuenta con profesionales que provienen del mundo empresarial (ej. una directora de Comunicación y Marketing con formación específica y experiencia en la empresa privada)
- Disponen de 4 formas distintas de colaboración con empresas, teniendo en cuenta sus capacidades o necesidades

FUNDACIÓN VICENTE FERRER

La Fundación Vicente Ferrer ofrece múltiples de propuestas de colaboración para empresas según el interés de las mismas:



Desde la entidad, se les va reportando la evolución, resultados, etc. de forma personalizada y en función de la modalidad de colaboración que hayan elegido.

FUNDACIÓN BALIA - CASAL DELS INFANTS

Iniciativas como el pincho solidario (Fund. Baila) o la tapa solidaria (Casal dels Infants) son ejemplos de cómo entidades de menor tamaño han conseguido alianzas estratégicas de éxito con empresas de su entorno local.



Fuentes: PwC, panel¹, entrevistas a entidades del sector, páginas web de las distintas entidades.

¹Panel: Sesión de trabajo celebrada el 9 de enero de 2014 con los directores de las principales entidades del sector.

Posibles medidas a tomar desde las entidades para satisfacer dichos criterios.

7 Confianza

Existen distintas propuestas para conseguir establecer relaciones de confianza entre empresa y ONG:

- Empezar con pequeñas colaboraciones puntuales, a partir de las cuales establecer una relación duradera
- Propiciar la interacción entre la empresa y la actividad de la entidad (ej. visitas a los proyectos).

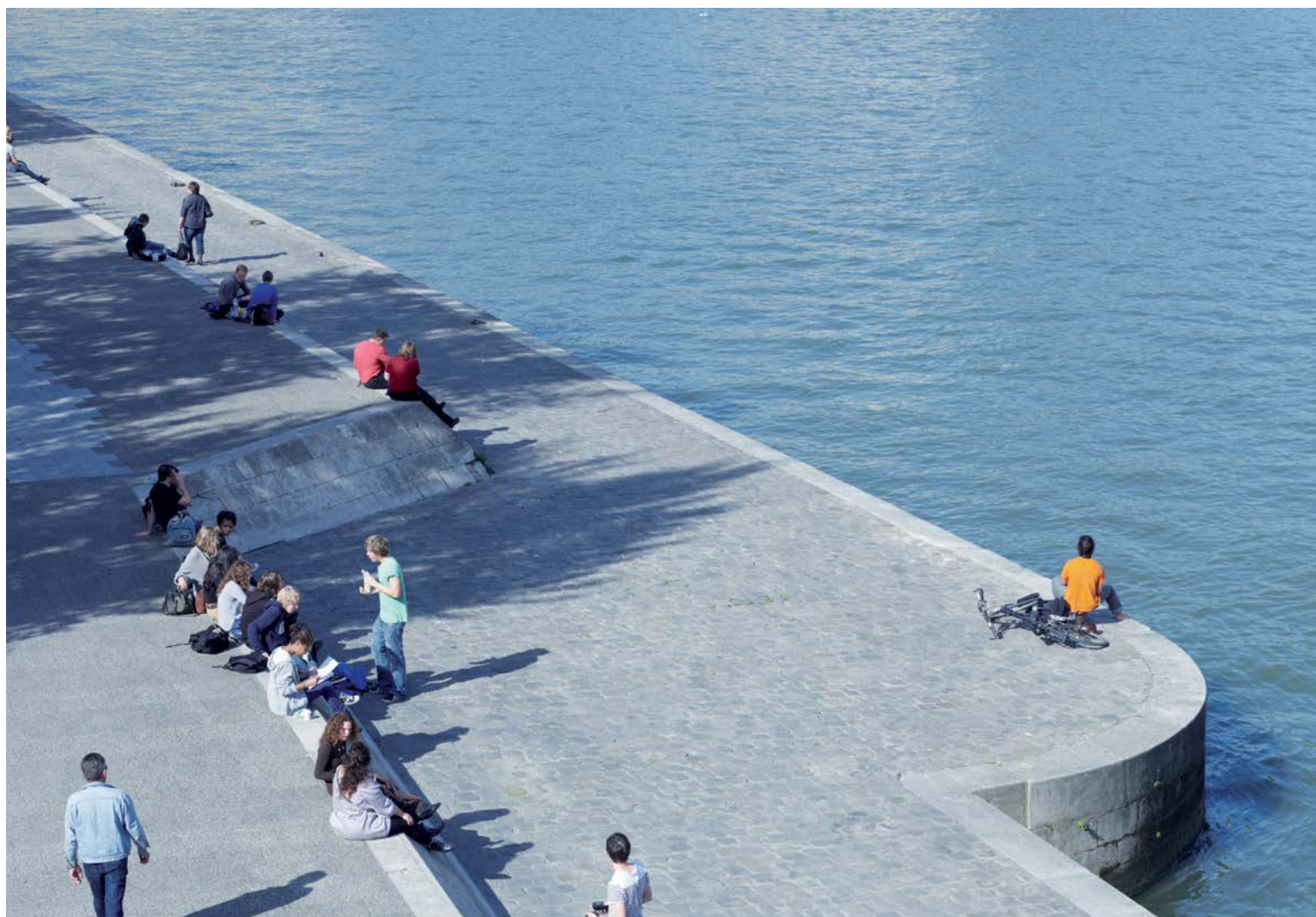
Algunas entidades que ya están llevando a cabo estas acciones.

RAIS FUNDACIÓN

Con la intención de hacer sentir partícipes de la entidad a las empresas que llevan años colaborando con ellos, les han invitado a la presentación del Plan Operativo anual.

Fuentes: PwC, panel¹, entrevistas a entidades del sector, páginas web de las distintas entidades.

¹Panel: Sesión de trabajo celebrada el 9 de enero de 2014 con los directores de las principales entidades del sector.



Contactos

Por parte de PwC:

Enrique Fernández-Miranda

Presidente de la Fundación de PwC
efm@es.pwc.com
Tel.: +34 915 684 136

Antonio Martínez Dalmau

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

Pierre Buffet

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

Carla Bartrina Plana

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

Raquel Ibáñez Gabilondo

Consultor
Grupo de Estrategia y Operaciones
raquel.ibanez.gabilondo@es.pwc.com
Tel.: +34 915 684 400

Por parte de Esade:

Ignasi Carreras

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

María Sureda

maria.sureda@esade.edu
Tel.: +34 932 806 162

Por parte de La Caixa:

Albert Soria

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

Silvia Maldonado

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



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 184.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2014 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a Fundación PricewaterhouseCoopers, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.