

# Análisis de necesidades de información observadas en el Tercer Sector

Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social



## **Elaboración**

Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social

**Fundación Hazloposible**

C/ Valle del Roncal 12, 28232, Madrid

Diciembre 2024

## **Coordinación**

Miguel Ángel Cervantes, Director General

Cristina Pérez Simon, Responsable de Financiación Pública

Nuria Sánchez, Responsable área Ciudadanía

Sara Sintés Pastor, Técnica de Ciudadanía

Borja Velasco Zamorano, Técnico de investigación

## **Redacción**

Borja Velasco Zamorano

## **Diseño y maquetación**

DCI Punto y Coma

Este proyecto cuenta con la financiación del Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030



 POR SOLIDARIDAD  
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL



Este trabajo está sujeto bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-  
No Comercial- Compartir Igual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta  
licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Presentación. El Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social	2
¿Por qué un observatorio desde Fundación Hazloposible?	3
Objeto de estudio	7
Metodología	9
Descripción de la muestra	10
Diseño de los grupos focales y entrevistas	11
Análisis de los resultados	13
Transversalidad de las categorías estudiadas	14
Revisión de las necesidades sectoriales señaladas	17
Gobierno	17
Gestión de personas, empleo y voluntariado	19
Ámbito económico y financiación	22
Ámbito y naturaleza jurídica	23
Comunicación y marketing	25
En resumen	27
Conclusiones y perspectivas de futuro	28
Referencias	30
Agradecimientos	32



# Presentación.

## El Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social

Un observatorio es, por definición, un espacio que aúna una suma entre la recopilación de datos y propuestas metodológicas para su explotación, la conexión de sujetos y entidades bajo un marco común, la aplicación de herramientas en contextos técnicos, y/o el análisis científico-académico (Soler, 2015). Así, se consigue una aproximación a problemas o dinámicas que pueden influir a la población de un territorio, o elaborar paradigmas analíticos al tiempo que se establecen estándares de calidad e investigación. Igualmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible -y en especial los objetivos cuatro, cinco nueve, diez, dieciséis y diecisiete- (Organización de las Naciones Unidas, 2024) presentan características que son simbióticas con las metas de un observatorio, al buscar el progreso social a través de la innovación, la creación de instituciones y alianzas transparentes, la cohesión con base social y la garantía de procesos educativos y divulgativos inclusivos y accesibles para todos y todas.

Desde Fundación Hazloposible, se planteó a lo largo de 2024 la creación de un observatorio que acogería principalmente las propuestas de recopilar información y datos para después ser analizados y presentados a las organizaciones y agentes de la Acción Social del país, aunando el proceso de divulgación y el de creación de conexiones entre actores relevantes. No obstante, observatorios en España hay muchos, cada uno con temáticas de análisis y actuación concretas, por lo que hemos tenido en cuenta los siguientes factores a la hora de establecerlo:



Centralizar la idea de progreso de la Acción Social como eje temático. En este sentido, entendemos que el progreso está constituido por dos motores clave, lo perdurable y lo desarrollable; es decir, en *la capacidad para una organización de ser sostenible* en pasado, presente y futuro.



Que *la innovación sin reflexión no es posible*, por lo que es necesario estar en constante revisión si de verdad se pretende lograr un progreso.



La existencia de un nicho por tratar en lo que se denomina *gestión* en el mundo organizacional de la Acción Social. Concepto que ciertamente abarca mucho pero que no ha pasado a un primer plano a pesar de los muchos cambios sistémicos que han acontecido en los últimos veinte años.



Queremos *incidir, no intervenir*. Consideramos que las personas que son parte de la Acción Social son expertas en su materia, por lo que solo buscamos ofrecer información contrastada, contextualizada y analizada para facilitar la toma propia de decisiones.



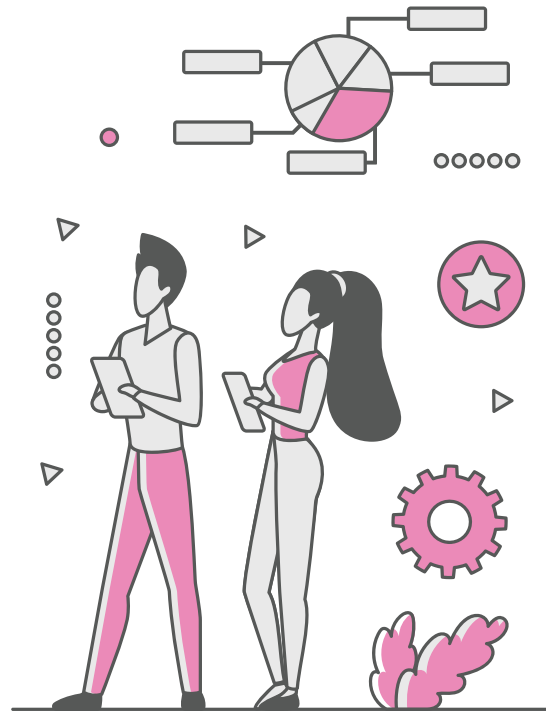
Bajo estas premisas nace el **Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social**, un espacio analítico-divulgativo sobre la gestión y el desarrollo de las organizaciones que trabajan en Acción Social y todas las personas involucradas en ello; otorgando de esta manera una mayor sostenibilidad a los mismos. Queremos que sea una esfera que albergue conocimiento accesible y certero sobre la realidad del sector, elaborando diversos trabajos, informes y estudios que permitan ayudar a todo aquel que lo desee. Este observatorio busca generar impacto positivo, siendo al mismo tiempo una plataforma de seguimiento y de creación de nuevos paradigmas, utilizando para ello tanto métodos cuantitativos, como cualitativos y mixtos. Buscamos la observación sistemática de los fenómenos de gestión de la Acción Social para que esta avance a través de las personas que lo componen.

## ¿Por qué un observatorio desde Fundación Hazloposible?

Desde su fundación en 1999 bajo el nombre de Fundación Chandra, esta organización ha sido todo un referente en la conexión entre personas, voluntarios y voluntarias, profesionales y entidades del Tercer Sector. Sea a través de las muchas iniciativas realizadas a lo largo de los años, o a través de la creación de portales y plataformas que precisamente buscan una mayor interacción y unión entre actores, Fundación Hazloposible es hoy en día uno de los mejores paradigmas en lo que se refiere a posicionamiento transversal en el Tercer Sector de España -e incluso con presencia internacional-, y por ende dentro de la Acción Social. Y eso es algo que puede potenciarse todavía más.

Dentro de sus plataformas y proyectos, Hacesfalta.org supone, como proyecto con mayor recorrido en la fundación, una gran oportunidad en materia de empleo y voluntariado para miles de personas que buscan mejorar el mundo a través de su profesionalidad y pericia. Solucionesong.org, con más de veinte años en pie, ha conseguido aunar a miles de personas que, a través de su experiencia y conocimientos, se ofrecen para

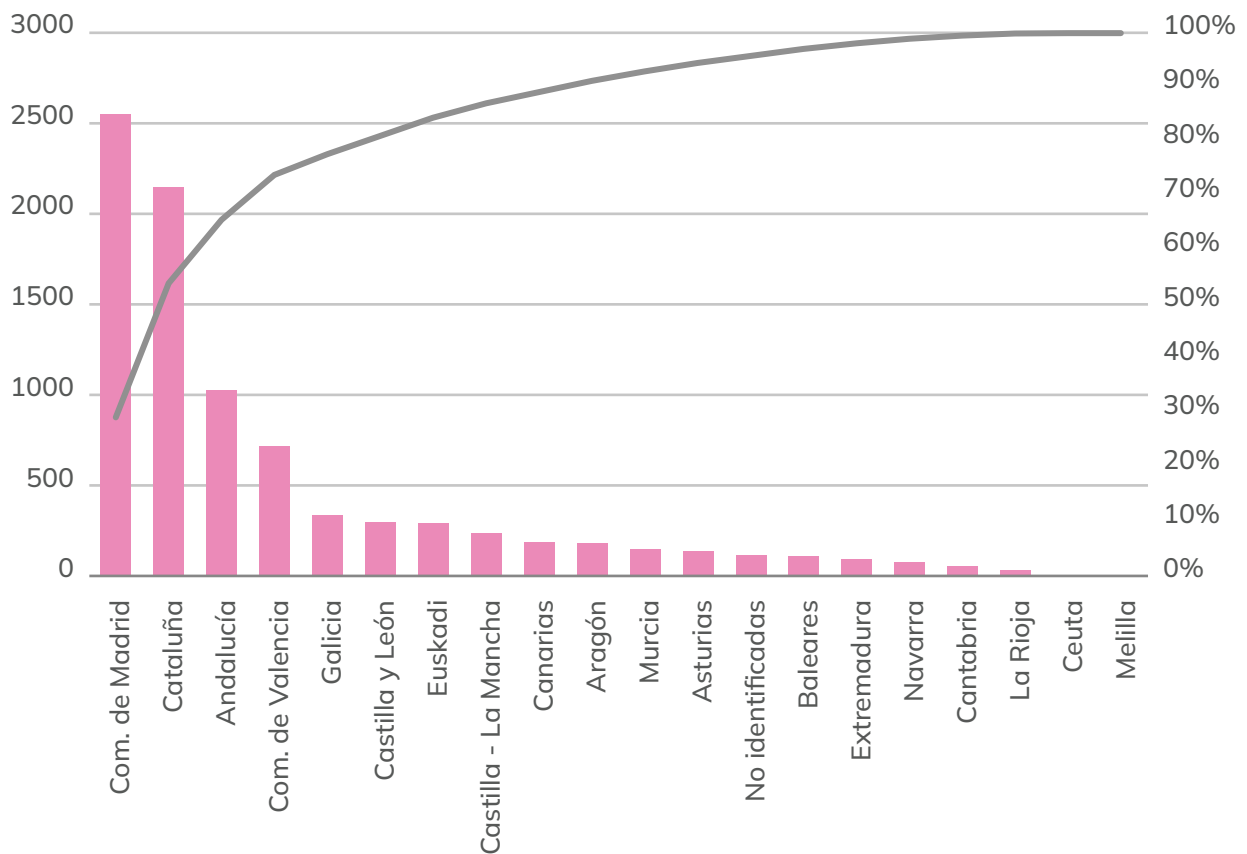
apoyar y contribuir al desarrollo de otras organizaciones resolviendo cualquier duda que surja. Para aquellas empresas que buscan innovar y tener un impacto social, Fundación Hazloposible cuenta con servicios de apoyo, planificación y medición que les permiten, entre otras cosas, establecer planes de voluntariado corporativo o gestionar su Responsabilidad Social Empresarial de manera autónoma y precisa. Podríamos seguir enumerando uno por uno cada proyecto y plataforma de nuestro trabajo, pero creemos que nuestra experiencia nos avala para acometer un proyecto como este: ofrecer divulgación, conocimientos y estudios de calidad para el sector y sus agentes, centrándonos en ellos y ellas para poder posibilitar una mayor sostenibilidad a la Acción Social en general -tanto la organizativa como la ciudadana-. Como fundación, queremos expandir las posibilidades que estas personas y organizaciones tienen de *saber más*, aportando valor desde una nueva perspectiva.





Además, no solo las palabras y proyectos avalan a Fundación Hazlo posible en una propuesta como la de la creación de este nuevo observatorio; también la implicación y validación de las propias organizaciones, que conforman lo que nosotros y nosotras llamamos “*nuestro universo*”: aquellas que han decidido confiar en la fundación al suscribirse y utilizar cualquiera de nuestras plataformas de manera diaria. Este universo no solo es rico en términos cuantitativos, también es diverso y parejo tanto a la realidad del Tercer Sector y de la Acción Social como la del país. Tomemos como referencia la plataforma Hacesfalta.org. Actualmente, hay registradas en ella un total de 8.719 organizaciones activas -9.665 si se suman las empresas del sector privado inscritas -.

**Gráfico 1. Organizaciones adscritas a Hacesfalta.org según territorio, 2024 (N= 8.719)**

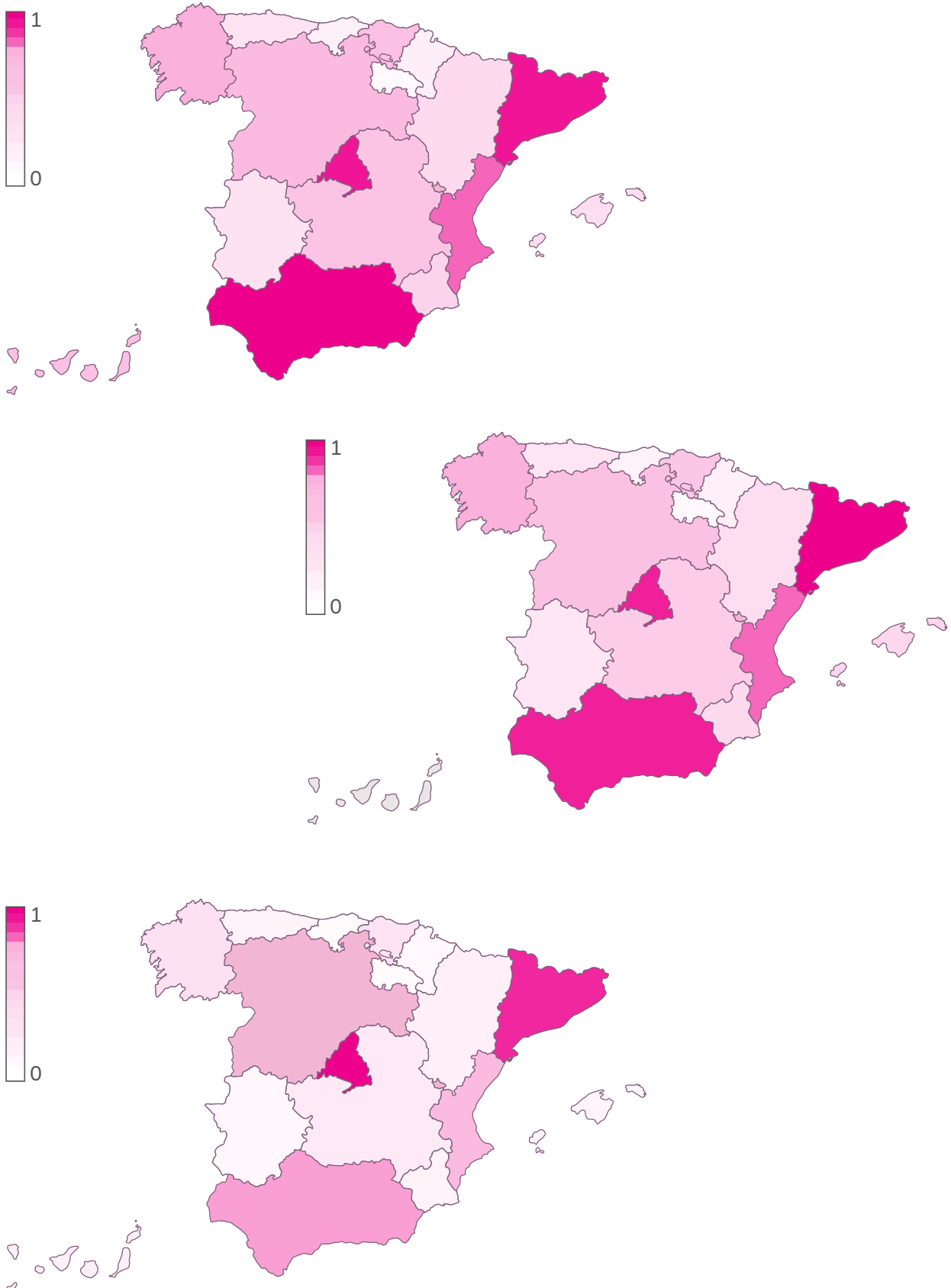


Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social.

Como se ve en el gráfico previo, hay una predominancia de organizaciones provenientes de la Comunidad de Madrid y de Cataluña, la cual no es tal si se observan otros informes y registros -tales como el Directorio del Tercer Sector de Acción Social (Gómez Crespo & Cobo, 2019)-. No obstante, esto implica que Hacesfalta.org presenta una situación muy similar en términos demográficos y sectoriales respecto a cada comunidad autónoma. Esto es, que aquellas autonomías con mayor población y número de empresas -sin importar el sector y tipo-, también son las que más organizaciones del Tercer Sector de Acción Social tienen registradas en la plataforma. Este hecho supone que, a la hora de presentar cualquier tipo de información basada en distribuciones vegetativas y apoyadas por organizaciones suscritas, los resultados vayan a estar muy ajustados a la realidad del país y su estado socioeconómico, independientemente de la preponderancia de las dos comunidades autónomas mencionadas.



**Gráfico 2.** Índices de población (arriba), número de empresas (centro) y registro de organizaciones en Hacesfalta.org (abajo) por Comunidades Autónomas

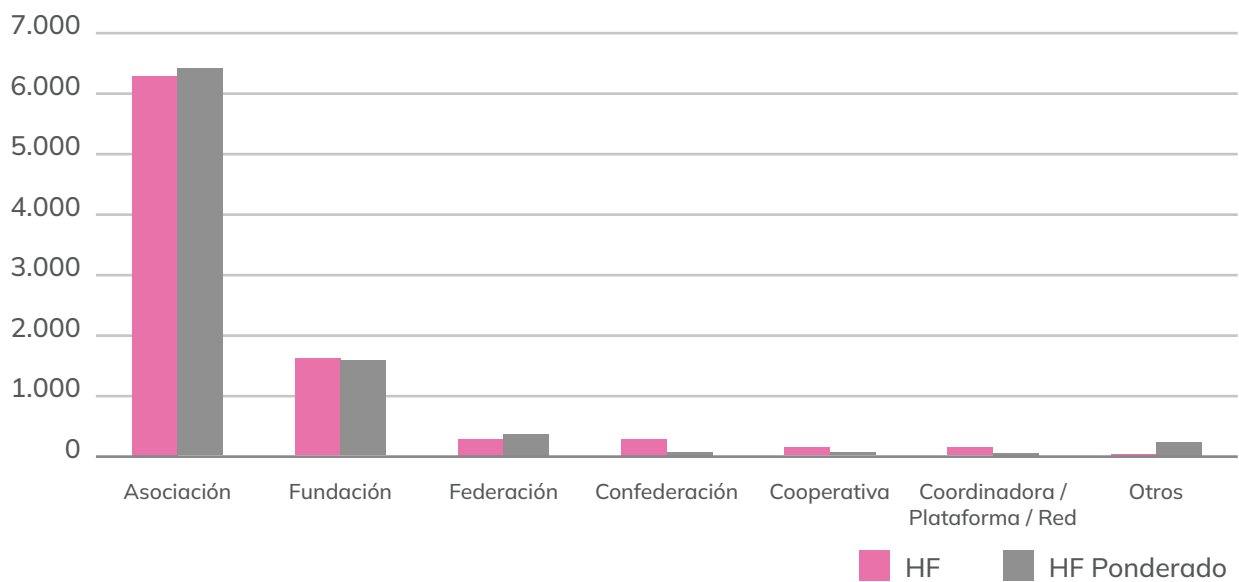


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023a, 2023b), Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social.



Por si fuera poco, esta comparación entre registros y realidades no acaba aquí; pues se presenta una distribución muy certera de las organizaciones según su forma jurídica. La predominancia de asociaciones en el sector (73,8% en el registro) es indiscutible, seguida de las fundaciones (18,4%), mientras que los proyectos de agrupación -cooperativas, coordinadoras, plataformas, etc.- apenas superan el 6% de los casos. Podemos afirmar que esta distribución es muy precisa porque, tal y como se puede comprobar en el siguiente gráfico, al realizar una ponderación basada en el registro del Directorio del Tercer Sector de Acción Social, se aprecia que las diferencias apenas son existentes, lo cual reafirma la viabilidad de la plataforma como punto de partida para la realización de cualquier tipo de material divulgativo.

**Gráfico 3. Registro de organizaciones de Hacesfalta.org y registro ponderado según Directorio del Tercer Sector de Acción Social (N=8.719)**



Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social.

Como se puede comprobar, Fundación Hazloposible se halla en una posición privilegiada en lo referente a aunar organizaciones del Tercer Sector y actores y agentes de la Acción Social, con todo lo que ello conlleva en términos de recogida de información y análisis. Por ello, nos mostramos optimistas a la hora de poder extraer conclusiones desde el Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social que sirvan como referencia; teniendo en cuenta la diversidad y riqueza con la que contamos. Igualmente, nos ayudará a potenciar futuros trabajos el hecho de que, por el momento, más de 200 organizaciones hayan verbalizado su interés en participar de manera activa en las actividades de investigación del observatorio. Lo cual, para nosotros y nosotras, supone ya de por sí un éxito total para este proyecto incipiente.

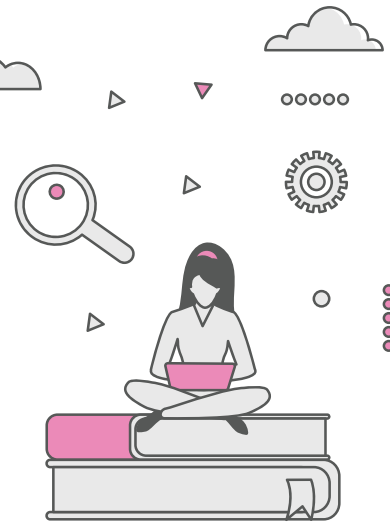
➤ Fundación Hazloposible se halla en una posición privilegiada en lo referente a aunar organizaciones del Tercer Sector y actores y agentes de la Acción Social





# Objeto de estudio

Plantear el primer informe de un proyecto como el de un observatorio es una tarea, cuanto menos, complicada. No porque las posibilidades sean pocas o carezcan de relevancia para el mismo, sino porque se entiende que, ante todo, es una presentación al mundo. Qué tipo de trabajos van a realizarse, cuál es la aproximación, quién es el público al que dirigirse, etc. Son tantas las cuestiones que, por ello, desde el Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social se ha decidido iniciar este camino desde el principio: preguntando a las personas para las que se quiere investigar qué ha de ser investigado. Así surge este primer objeto de estudio, la *necesidad de información*.



Para poder trabajar en la sostenibilidad de la Acción Social, entendemos que tenemos que tener información relevante de los sectores relacionados con la misma, para así poder analizarla y ser de utilidad. Como primera aproximación, decidimos centrarnos en el Tercer Sector, puesto que es donde puede surgir un mayor número de respuestas o necesidades emergentes<sup>1</sup>; y más concretamente en el gobierno de la organización. Es decir, que la información relevante de recopilarse sería aquella relativa a qué falta y qué mientras se busca promocionar una sostenibilidad basada en la gestión eficaz y transversal. Se entiende que esto favorecería la labor que se realiza y se fortalecería la propia toma de decisiones de la organización en sí. No obstante, pese a ser gobierno y gestión considerados como conceptos hermanos, no pueden sustituirse así como así, pues en realidad la gestión abarca mucho más que la mera idea de dirigir algo, puesto que poseen definiciones con una marcada influencia social, administrativa y política (Sanabria, 2007). Desde el trato y relación con los y las trabajadoras hasta la implementación de cambios tecnológicos en el día a día, gestionar implica conocer tanto las capacidades como las ineficacias de una organización. Por ello, y en aras de abarcar lo máximo posible aquello que puede ser útil de cara a la sostenibilidad de las personas y organizaciones que forman el Tercer Sector, se ha optado por tratar las siguientes temáticas; a través de las cuales se busca responder a esta pregunta:

**¿Qué información sectorial resultaría útil para tomar decisiones en la gestión de una organización del Tercer Sector de Acción Social?**

- > Gobierno.
- > Gestión de personas, empleo y voluntariado.
- > Ámbito económico y financiación.
- > Ámbito jurídico.
- > Marketing y comunicación.
- > Transformación digital.

<sup>1</sup> No obstante, la Acción Social incluye muchas otras líneas de trabajo, organismos y actores relevantes que, más adelante, pueden estudiarse en profundidad. Algunas de estas consideraciones incluyen las entidades de Economía Social vinculadas al impacto y su entorno relacional con la sociedad, los organismos público-privados que promueven iniciativas de sostenibilidad, o las organizaciones de representación civil y/o asociacionistas que promueven acciones concretas de participación y que tienen cabida como ejes de medición en impacto social.

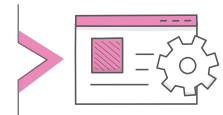


Igualmente, la manera por la que se ha optado para tratar cada una de estas temáticas es tanto de manera exclusiva y centrada en esa búsqueda de la necesidad informativa, como de manera relacional entre sí; exceptuando la última, la cual consideramos especial. Esta decisión responde en primer lugar al interés de las personas y organizaciones que puedan estar atraídas a la lectura del presente trabajo, pues quizás haya determinados puntos que les sean más útiles o que sean más interesantes de leer. De la misma manera, se considera que tratar cada tema en su anejo correspondiente es hacer justicia a la propia importancia que tienen en el día a día del Sector de Acción Social. No obstante, y al igual que cualquier organización, el análisis de la suma de las partes es igual de relevante, por lo que se tratará de buscar relaciones entre las temáticas -o categorías- a través de las necesidades de información señaladas. Por ejemplo, conocer el impacto de una Inteligencia Artificial sobre el trabajo diario de una organización puede ser una necesidad importante, pero debe presentarse tanto en clave de posibles oportunidades como de posibles amenazas, ya que la introducción de herramientas de este tipo ha generado ambas acciones. En el caso de la transformación digital, pensamos que es un eje transversal y dependiente que atraviesa todas y cada una de las otras categorías, por lo que, en lugar de hablar de ella de manera aislada, preferimos referirnos a ella siempre que sea preciso.



En definitiva, esta propuesta, así como el informe en sí, es una aproximación al análisis técnico del Tercer Sector de Acción Social en clave de identificación de aspectos significativos.

Pero también es una carta de presentación y una intención de trabajo desde el Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social.





# Metodología



Para la consecución del objetivo propuesto, se ideó una metodología de carácter esencialmente cualitativo de recolección de datos primarios, que pudiese poner el foco en las personas y organizaciones participantes, así como el crear la posibilidad de generar espacios de escucha y unión de ideas en un entorno distendido. Para ello, y tras una revisión bibliográfica de diversos documentos de índole metodológica, se optó por la implementación de un enfoque participativo a través de grupos focales como dinámica principal, ampliándose a entrevistas adicionales para facilitar la participación de las personas y organizaciones que quisiesen. El motivo principal de elección de estos métodos se halla en la búsqueda de una complementariedad entre ellos, pues ambos ofrecen ventajas y posibilidades de enfoque que, siendo diferentes, otorgan una visión de conjunto muy reveladora.

**Tabla 1.** Procesos de entrevista y grupos de discusión

Entrevista	Grupo de discusión
Espacio narrativo individual.	Espacio espontáneo grupal.
Proceso dependiente condicionado. Dinámica de conversación cerrada vertical.	Proceso sinérgico pleno. Dinámica de conversación abierta sujeta a moderación.
Hacer general lo particular.	Puesta en común de aspectos particulares.
Análisis semántico y discursivo.	Análisis contextual y discursivo.

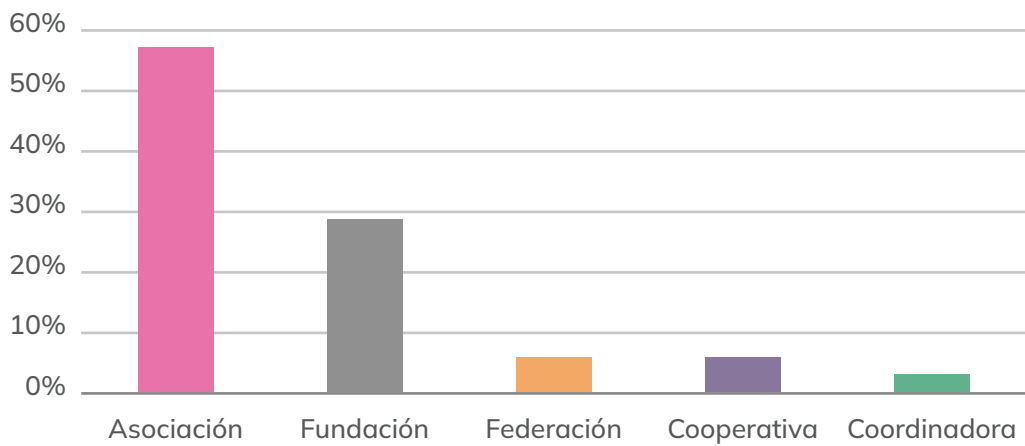
Fuente: Sánchez y Davila (2008), Escobar y Bonilla (2017)



## Descripción de la muestra

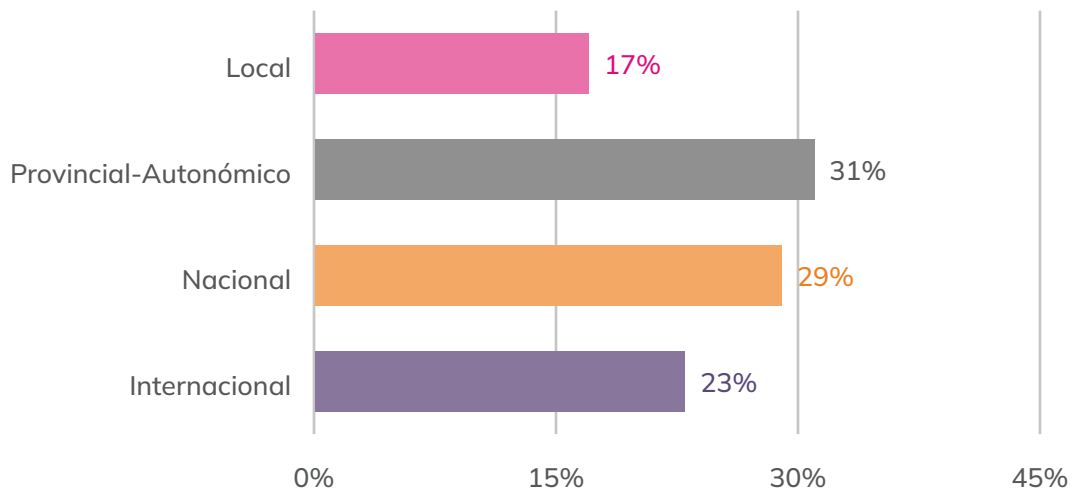
Se envió una convocatoria de participación a diversos grupos focales a un universo de 300 organizaciones del Tercer Sector adscritas a Hacesfalta.org (ampliado a 2.267 en una segunda convocatoria), de las cuales 35 (11,6%, 1,5% sobre el total), respondieron e indicaron disponibilidad y fechas para participar. Dentro de esta tasa de participación, y de acuerdo a las distribuciones muestrales tanto del universo Hazloposible como el señalado por otros estudios e informes, las organizaciones participantes ofrecieron una diversidad amplia de lo que supone el Tercer Sector. Este hecho puede ser visto tanto por las distintas formas jurídicas de las organizaciones, como por presupuesto, área y territorio de actuación. Estos datos se extrajeron de sus propias cuentas públicas y portales de transparencia, por lo que, pese a no preguntar directamente, se consideran fehacientes.

**Gráfico 4. Organizaciones participantes según forma jurídica**



Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social.

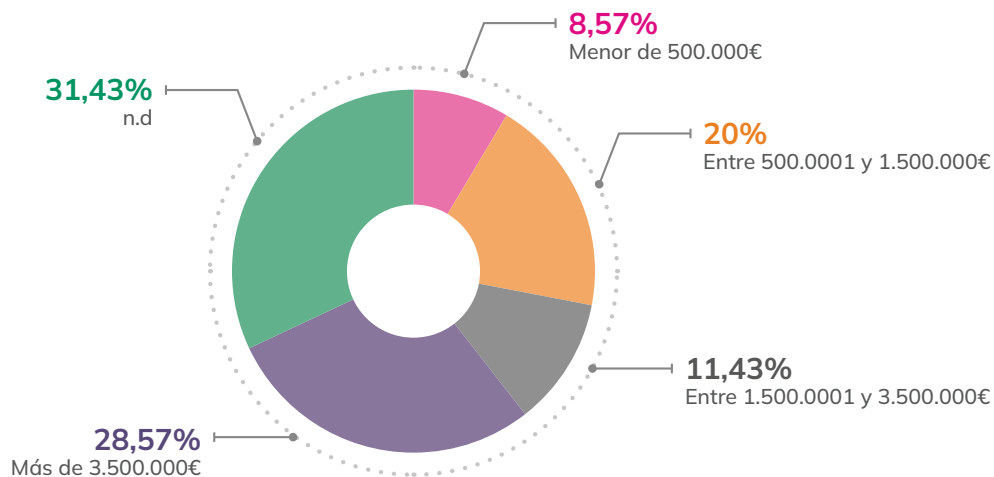
**Gráfico 5. Organizaciones participantes según territorio de actuación**



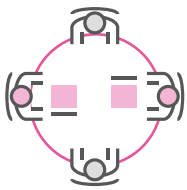
Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social.



**Gráfico 6. Organizaciones participantes según presupuesto disponible (último año publicado)**



Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social.



Igualmente, comentar que, dentro de las organizaciones participantes, todas las personas que formaron parte de los grupos focales o entrevistas ostentaban un cargo de gestión dentro de las mismas; fuesen siendo miembros de equipos de dirección o patronato, o mandos intermedios a cargo de la gestión de personas y proyectos.

## Diseño de los grupos focales y entrevistas

A la hora de establecer qué organizaciones compondrían cada grupo focal, se optó por la categorización de las mismas a través de una asignación numérica según cinco características principales observadas, algunas de ellas ya mencionadas: forma jurídica, territorio de actuación, patrimonio, número de personas empleadas y área de trabajo-colectivos con los que se trabaja. Cada una de estas categorías sumaba un número de cinco dígitos a raíz de los datos de cada organización, con los que posteriormente se realizaba un primer pareo y después se acomodaba en función de la disponibilidad de cada persona participante. Cabe destacar que, si bien el pareo se realizó buscando numeraciones similares, se tuvo en cuenta que ningún área de trabajo fuese predominante -o directamente único- en cualquiera de los grupos. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, para facilitar la participación se facilitó la participación dando la posibilidad de realizar entrevistas individuales a convenir para aquellas personas y organizaciones que finalmente no pudiesen participar en el grupo focal asignado, aunque en primera instancia todas las organizaciones fueron incluidas en un grupo siguiendo tanto su disponibilidad como el pareo realizado.



Tabla 2. Distribución de las organizaciones participantes

Grupo	Organización (iniciales)	Área de trabajo
1	SCT	Laboral
	MSF	Salud
	PSC	Sociolaboral
	PVE	Participación ciudadana
	ED	Salud
2	NNK	Salud
	FMC	Social
	LRA	Inclusión
	CEA	Social
	FJT	Inclusión
3	AQ	Participación
	AD	Salud
	OXI	Social - Inclusión
	FRT	Salud
	FHC	Social
4	SM	Violencia de género
	FT	Sociolaboral
	ALF	Sociolaboral
	ACV	Inclusión
	CCV	Salud
5	FAE	Inclusión
	YBS	Laboral
	SPD	Salud
	IRS	Inclusión
	AMB	Salud
6	FAU	Insercción
	APW	Salud
	AXP	Salud
	GSA	Social
	MZN	Inclusión
7	FAM	Inclusión
	SCY	Inclusión
	SVP	Social
	ACT	Salud
	ATS	Social

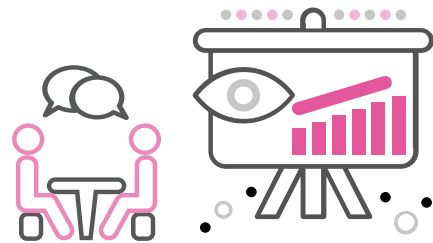


De esta manera, finalmente se realizaron seis grupos focales y cinco entrevistas individuales con un total de 26 organizaciones (8,6% de la muestra inicial, 1,4% de la total), en un formato online y flexible. La duración de las dinámicas grupales se extendió entre la hora y media y las dos horas, mientras que las entrevistas tuvieron una duración máxima de una hora.

Las sesiones grupales se realizaron utilizando una dinámica de participación en la plataforma Miro, consistente en la expresión y debate de cada categoría señalada en los objetivos en términos de necesidades de información, partiendo de un pequeño ejercicio de redacción que sirviese como esquema final; así como la señalización en escalas de la importancia de cada categoría en relación al trabajo en el Tercer Sector y a la relevancia de ser tratada como un eje de estudio (Coronado Padilla, 2007). En el caso de las entrevistas individuales, y puesto que estas se realizaron tras la obtención de respuestas por parte de grupos, se optó por revisar de manera no guionizada cada categoría, ampliando y comentando las respuestas ya dadas. Por último, y en ambos casos, a modo de cierre se abrió un espacio de “cajón de sastre” para comentar aspectos que, a entender de las personas participantes, no se adscribían a ninguna categoría, o para volver a incidir en algún aspecto importante.

## Análisis de los resultados

**Haber realizado los grupos focales y las entrevistas de la manera descrita tuvo una ventaja reseñable.**



En conjunto, se contó tanto con un soporte fácil de usar para recopilar información y ponerla en contraste, así como con reflexiones y experiencias en profundidad que permitieron enfatizar determinados aspectos; por lo que ambos medios se complementaban perfectamente sin ser el mismo método de obtención de respuestas.



Tanto los grupos focales como las entrevistas fueron sujetas a una transcripción natural segmentada, donde solo se recogió la información más pertinente para el estudio, en lugar de una transcripción literal completa.



El análisis se ha realizado siguiendo los modelos de interpretación textuales y contextuales del discurso ofrecidos por Ruiz (2009), complementándose con la interpretación de las preguntas señaladas en la dinámica de grupos; extrayéndose índices de correlación y graficándose de tal manera que aquellos valores repetidos aparezcan representados con un mayor tamaño.



En concreto, en primera instancia se han valorado las respuestas en conjunto, observándose a través de las categorías y la relación entre las mismas, para después centrarse en cada una en concreto, señalando las necesidades de información más reseñables e importantes según los y las participantes.



En el caso de los comentarios surgidos durante el cajón de sastre, estos han sido categorizados e incluidos en alguna de las temáticas ya existentes, pues este espacio finalmente sirvió más para el énfasis de información importante que para la estructuración de nuevas consignas.

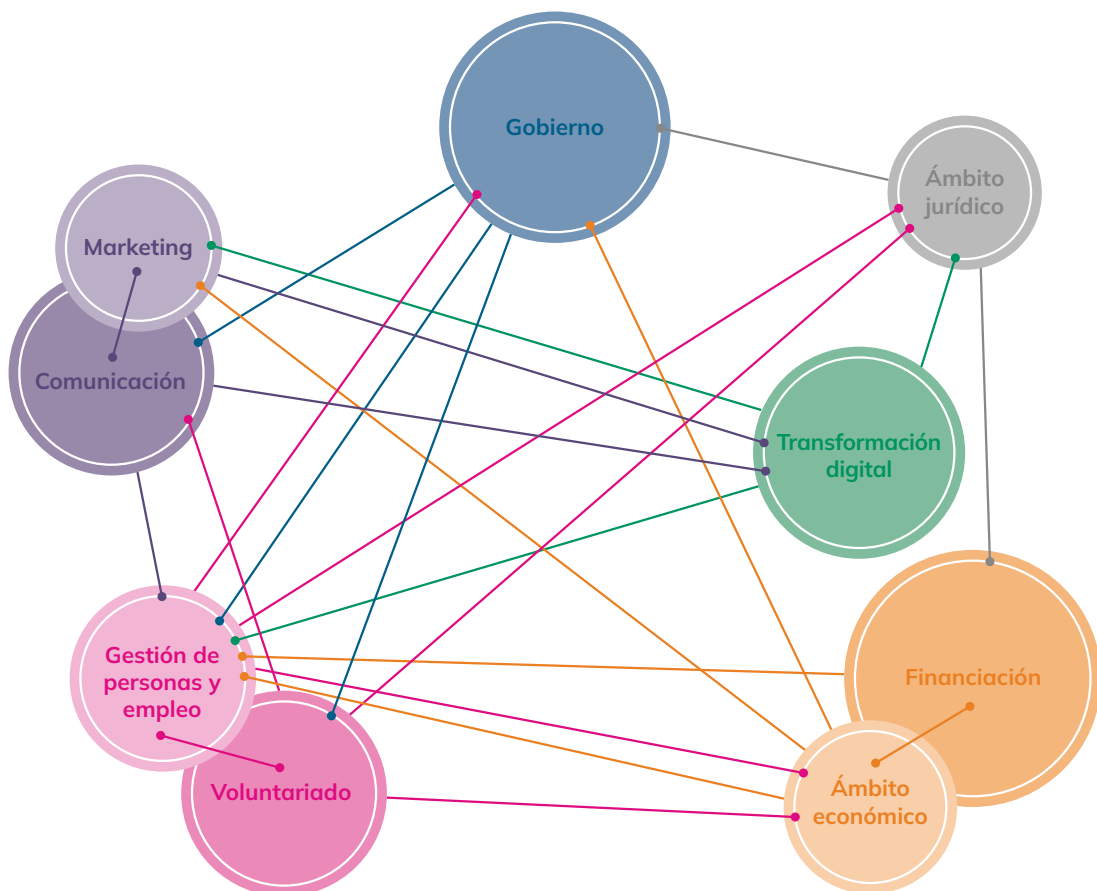


# Transversalidad de las categorías estudiadas

En primer lugar, es necesario establecer una relación entre las categorías establecidas a través de cómo se verbalizan las necesidades de información; esto es, que aunque se hayan separado las temáticas, las personas participantes pueden establecer conexiones útiles y hablar de propuestas de divulgación uniendo varias.

Precisamente, desde un primer momento se aprecia que, se hace una referencia continuada a la relación de las categorías como signo de gobernanza de cualquier organización; siendo la suma de las partes mayor que cualquier categoría por separado. Sin embargo, las categorías de *gobierno* y *gestión de personas, empleo y voluntariado* también han copado la mayor parte de las referencias y verbalizaciones. Esto se debe principalmente a que precisamente la primera categoría representa los organismos de gestión de las organizaciones del Tercer Sector -direcciones, patronatos, comités, etc.- y a que, como se ha mencionado, gobierno y gestión pueden entenderse como conceptos hermanos; mientras que la segunda responde al tejido productivo y asociativo de este, señalando la importancia del capital humano.

**Gráfico 7.** Red de conexiones entre categorías establecidas por participante



Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social.





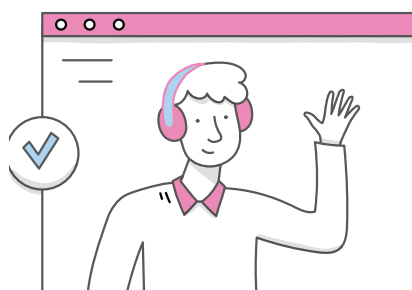
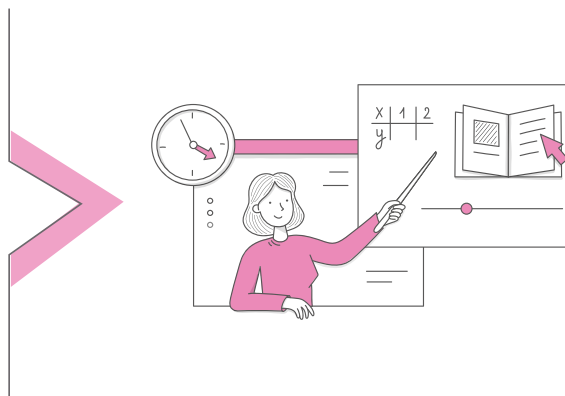
El gráfico mostrado representa las uniones entre categorías a través de verbalizaciones de necesidad de información (conexiones-líneas), así como el número de menciones a cada categoría (nodos-círculos). Una línea o círculo mayores supone una mayor verbalización, por lo que como se puede apreciar, las relaciones entre categorías señaladas por los y las participantes de los grupos focales y las entrevistas en términos de necesidades sentidas destacan por conexiones concretas, y muy señaladas según temáticas y subcategorías. Estas ideas responden, en primer lugar, a la propia dinámica, ya que se buscaba la extrapolación de un sentir cuasi experiencial en términos cognitivos y técnicos<sup>2</sup>. En segundo lugar, la ausencia de focalización de la dinámica hacia un tejido productivo y sí hacia dicha búsqueda de saberes ha permitido enfatizar las “conexiones útiles”; esto es, el señalamiento de dos categorías como elevadoras e importantes entre sí; puesto que comparten aspectos relevantes que han de ser trabajados al unísono. Por último, esa misma idea de ausencia de focalización hacia premisas de servicio a comunidades y colectivos ha permitido señalar y diferenciar en mayor medida aquellos aspectos que comúnmente suelen ser nombrados juntos bajo cualquier tipo de sistema productivo o basado en beneficios -por ejemplo, la gestión de los órganos de gobierno y el apartado económico de cualquier organización-. En suma, el modelo ofrece una instantánea de cómo se perciben las incertidumbres en materia de conocimiento en diferentes partes del Tercer Sector al tiempo que estas reciben una significación a través de su relación con otros espacios relevantes del mismo. Asimismo, algunos resultados relevantes de la creación de esta red son:

- > **La categoría de transformación digital**, si bien planteada como un eje transversal al resto y por tanto presente en todas las partes de las dinámicas, **se reduce nuevamente a aquellos ejes donde puede ser utilizada como medio**, siendo incluso más dependiente que el caso de la *comunicación y marketing*, y en muy pocas ocasiones se ha mencionado como un eje de interés cognitivo por sí misma.
  - > Al igual que en el caso previo, aunque en menor medida, **la categoría de ámbito económico y financiación se establece como dependiente de otras**, y las necesidades de información son tematizadas en torno a sí mismas -escalas de recursos y barómetros que, por otra parte, algunos ya se encuentran disponibles-. Igualmente, esta temática ha resultado ser la que más se autorreferencia; esto es, que muchas de las conexiones que puede presentar son causa y consecuencia de la sostenibilidad económica -por ejemplo, conocer modelos de subvenciones que apoyen la financiación de la organización, y por ende su sistema de retribución-.
- 
- > **Gran relevancia y transversalidad del capital humano**. La categoría *gestión de personas, empleo y voluntariado* presenta conexiones con todas las demás categorías, y las personas participantes han denotado una gran importancia en términos de gestión organizativa y económica. Igualmente, y tal y como se comentará más adelante, la importancia del capital humano en la sostenibilidad y crecimiento de la organización del Tercer Sector ha provocado que sea la categoría más mencionada a lo largo de las dinámicas y lo que ha provocado en primer lugar las conexiones mostradas en la red.
  - > **La comunicación y marketing presenta una ambivalencia interesante**, pues se encuentra presente en casi todas las categorías, pero dicha conexión es débil o reducida a cuestiones concretas. En epígrafes posteriores se comentará con mayor profundidad, pero dicha relación responde a la visión de esta categoría como un medio de intervención para el resto de categorías, y no tanto como un objeto o materia de estudio en sí mismo -por ejemplo, utilizar la comunicación como eje de fidelización de voluntariado y no como estrategia *per se* de la organización-.

<sup>2</sup> Muchas de las personas participantes han relatado que las necesidades de información verbalizadas son apreciaciones personales nacidas desde el día a día, y que es a través de la comunicación con otras personas y organizaciones donde surge el sentimiento de ser algo generalizado.



En definitiva, se aprecia que, en líneas generales y sin entrar al detalle del tipo de necesidades de información señaladas, **las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social ven con suma relevancia la figura del personal trabajador y colaborador** como ejes principales en el ámbito de la gestión, seguidos por los propios organismos de gestión y el apartado económico.



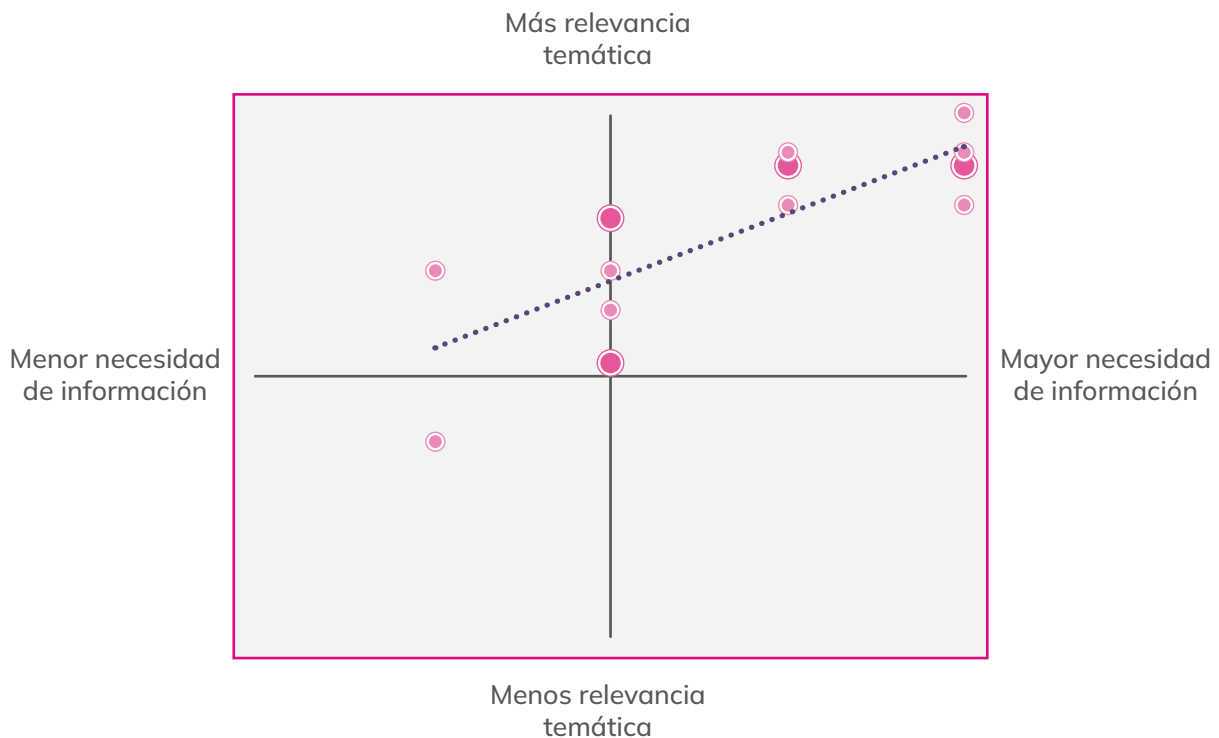
**La relación entre estas categorías es causal, y sirven para potenciarse en mayor o menor medida las unas a las otras**, aunque en gran medida -y descontando el apartado de *gestión de personas*- se perciban como ejes bidireccionales con otras categorías de relevancia. Otras temáticas, si bien importantes en términos de sostenibilidad y trabajo diario, parecen mostrarse menos relevantes -o menos prioritarias- de conocer determinados aspectos en profundidad.

# Revisión de las necesidades sectoriales señaladas

Tras la revisión general en términos netamente cuantitativos, se procede ahora a la revisión del contenido y necesidades de información verbalizadas por los y las participantes de los grupos focales y entrevistas. Dichas necesidades han sido categorizadas en subgrupos para facilitar una lectura más fácil, y a lo largo de este apartado se detallarán aquellas con características de especial relevancia. Igualmente, se detallarán propuestas de presentación de cada categoría anotadas por los profesionales del Tercer Sector de Acción Social, y puestas en contraste con el objetivo de poder ser material divulgativo. Puesto que algunas necesidades de información pueden repetirse, nos remitimos en cualquier caso a los apartados de **resumen y conclusiones** como medios aglutinadores de todo lo expuesto en las siguientes páginas.

## Gobierno

**Gráfico 8.** Relevancia de la temática en el trabajo del Tercer Sector con inclusión de la misma en un estudio y/o medio divulgativo

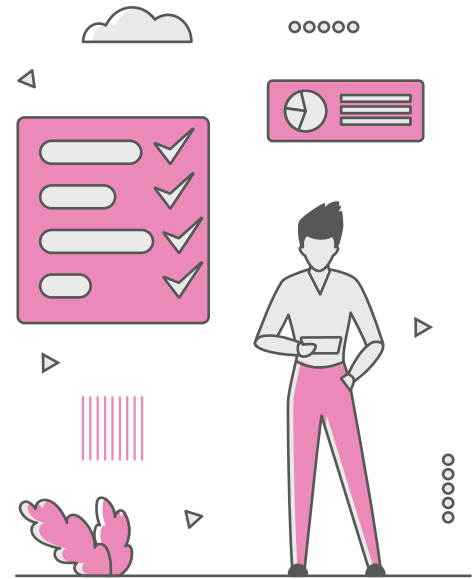


Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social

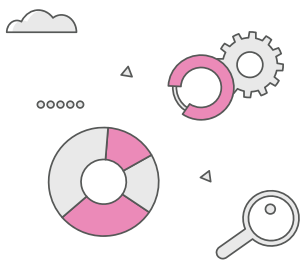


La categoría de *gobierno* ha resultado una fuente de necesidades basadas en el concepto de visibilización y transparencia de los organismos de gobierno, resultando las subcategorías creadas en propuestas de conocer con mayor detalle la composición, participación y maneras de actuar de estos órganos de gobernanza. En este sentido, la verbalización de información no se limita a las personas constituyentes del organismo *per se*, sino también el grado de participación y posibilidad de injerencia en la toma de decisiones por parte de personas asociadas a la organización e incluso aquellas que son receptoras o simplemente ciudadanías. De esta manera, se destaca, por una parte, la necesidad de creación de una base demográfica que aúne los órganos de gobierno y participación de las organizaciones para su fácil consulta; y, por otra, la necesidad de ampliación de bases de transparencia propias de cada organización para establecer comparativas objetivas que resulten en una toma de decisiones más consensuada. En suma,

este bloque representa la base de cualquier barómetro asociado a la gestión en el Tercer Sector de Acción Social, puesto que agrupa a las diferentes organizaciones y permite segregarlo para establecer categorías propias de interés -tales como el género y la paridad en los órganos de gestión, o las alianzas estratégicas que pueda tener una organización-. Bajo esta premisa se incluirían otras subcategorías que permitirían la codificación y segregación de las organizaciones pero que no tienen una identificación asociada al capital humano, tales como la creación de un indicador para el retorno social de la inversión (SROI) o la exposición de diferentes formas de organización. Igualmente, estas necesidades de información vienen a suplir la demanda de bases de datos actualizadas y globales; un hecho ciertamente difícil en el sector y que ha intentado ser atajado en numerosas ocasiones. En este sentido, es cierto que determinados organismos del plano local o autonómico presentan ejercicios de tipo censal que pretenden suplir esta necesidad, e incluso el Gobierno Central ha trabajado el tema a través de la Ley 43/2015 (Boletín Oficial del Estado, 2015), pero los resultados son parciales pese al esfuerzo puesto que es sumamente complejo tratar de aglutinar todos esos registros de una manera consensuada y unificada<sup>3</sup>.



Por otro lado, el otro tipo de necesidad verbalizada, si bien no categorizada en términos netamente cuantitativos, responde a la idea mencionada de establecer comparaciones objetivas entre la propia organización y aquellas con información publicada; resultando en un ejercicio de “buenas y malas prácticas” en el sentido valorativo subjetivo de aquellas personas que puedan consultar la información. En este sentido, se destaca la necesidad de conocimiento asociada a la existencia de canales externos de denuncias y su gestión -especialmente verbalizado por aquellas organizaciones que no cuentan con un sistema propio-, e ideas asociadas a la gestión de la calidad y cumplimiento legal de las organizaciones -cómo se asegura una determinada línea estratégica, cuál es el proceso de toma de decisiones, etc.-. Si bien interesante, se aprecia que estas categorías pueden ser más complejas de estudiar, puesto que en ocasiones se pretende responder no solo a modelos organizativos, sino a también bases y regímenes productivos de la organización; pudiendo resultar en conflictos de confidencialidad o de simple no-transparencia. En este sentido, y además del ejercicio de estudio, sería necesario un saber-hacer asociado a la buena voluntad y a realizar ejercicios de reflexión interna y externa; hechos que, por desgracia, escapan del control personal y que por tanto son difíciles de asegurar.



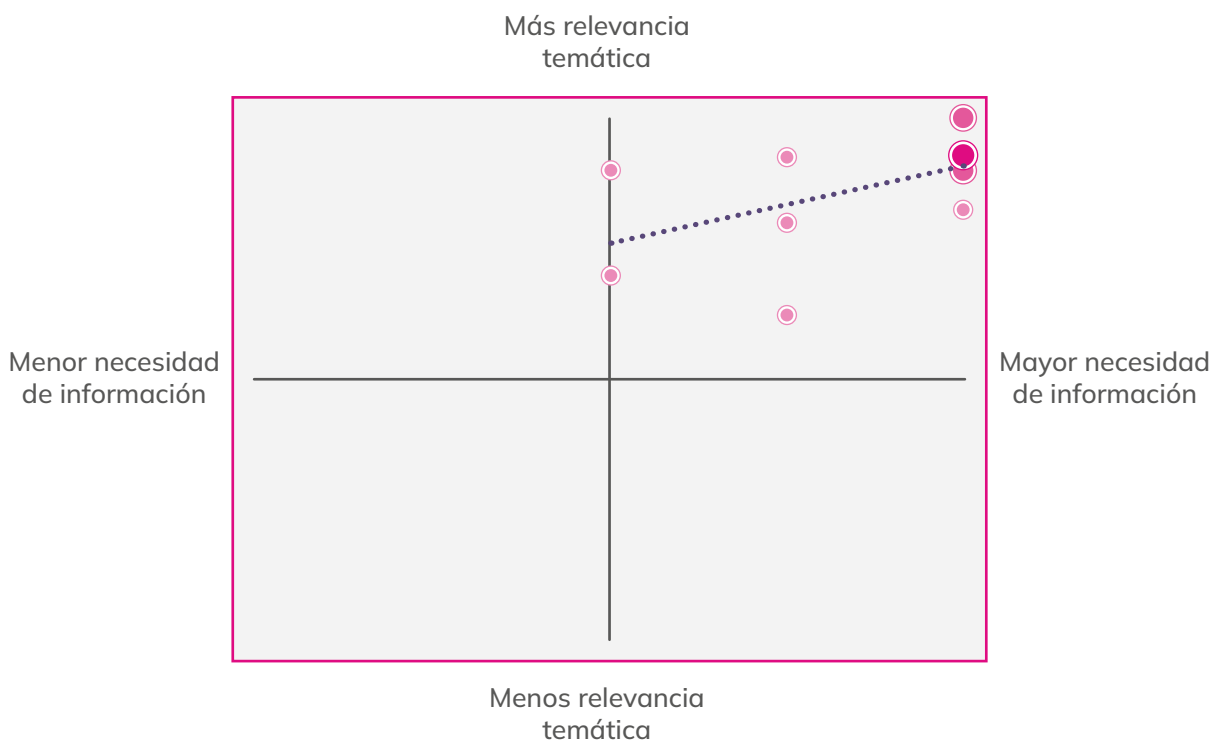
<sup>3</sup>Por ejemplo, el Ministerio de Justicia ofrece un buscador de fundaciones de competencia estatal; pero precisamente este se halla limitado por la forma jurídica y área, quedándose en el camino otras muchas organizaciones que sería interesante conocer. Más información: <https://www.mjjusticia.gob.es/es/ciudadania/registros/fundaciones-competencia>



En definitiva, la categoría goza de la relevancia propia de sí misma. Se detalla por una parte una fuente de información sencilla -sin requerir de mucho trabajo de adecuación u organización, que en muchas ocasiones ya se encuentra disponible o que al menos existe en forma de estatutos material técnico-, mientras que por otra parte se anotan ideas de compleja consecución debido a que sería necesario el compromiso de organizaciones para legar datos de interés que puedan resultar comprometidos o incluso confidenciales. Asimismo, determinadas personas participantes han señalado que, debido al carácter demográfico de algunas categorías, la visualización de datos siguiendo metodologías de mapeo y geolocalización sería cuanto menos interesante. Esto es debido a la fácil capacidad de mostrar los datos y la posibilidad que ofrece en la creación de patrones acordes a las necesidades y vicisitudes de cada persona u organización (Crampton, 2001); aunque el formato repositorio u buscador tematizado sería a su vez una buena opción debido a la capacidad de clasificación y segmentación de la información que pueden ostentar.

## Gestión de personas, empleo y voluntariado

**Gráfico 9.** Relevancia de la temática en el trabajo del Tercer Sector con inclusión de la misma en un estudio y/o medio divulgativo



Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social



Esta categoría, si bien extensa al incluir tres variables dignas de exploración y análisis por sí mismas, presenta al mismo tiempo una suerte de *ciclicidad* en la manera en la cual se han verbalizado las necesidades de información y demanda de datos sectoriales. El argumentario usado responde a dinámicas de sostenibilidad de las organizaciones en clave de capital humano y gestión del mismo, por lo que las dos ideas claves que acaban representando este bloque se simplificarían bajo demandas relativas a la *transición* y al *mantenimiento* del talento en las organizaciones.

En primer lugar, se destaca el interés relacionado al crecimiento vegetativo de la organización en términos cualitativos; esto es, hallar razones bajo las cuales se pueda mantener a lo largo del tiempo una población voluntaria y trabajadora, así como descubrir el porqué de la salida de una organización<sup>4</sup>. Esta idea, si bien verbalizada de manera general, se especifica y diversifica al ser tratada según se hable de voluntariado o empleo, ya que las personas participantes han denotado relaciones y regímenes sociales distintos que van más allá del concepto de trabajo informal o *retribución social* (Ariño Villarroya, 2004; Barrera Algarín et al., 2013). De esta manera, se comparte el interés ya mencionado por el mantenimiento de una fuerza de trabajo -voluntaria o remunerada-, con especial interés en las nuevas generaciones y el papel que juegan en la sostenibilidad a largo plazo. Pero la diferenciación entre ambas reside en el apartado vivencial de cada grupo; centrándose en la inclusión y acogida de la persona voluntaria en la organización, y explorando la extensión de dinámicas de *empleo* (empleo y emprendimiento), precarización y salud laboral -*burnout*, cuidados, etc.-<sup>5</sup>. Igualmente, en la subcategoría de empleo se produce un hecho similar al ocurrido en el apartado de *gobierno*, donde se busca la materialización de una demografía que sirva como eje comparativo entre organizaciones, centrándose en este caso en la estructura organizativa de las mismas y ampliando el concepto hacia el apartado de la retribución económica -bandas salariales, contratación, etc.-. Por último, dentro de este subapartado se menciona la necesidad de análisis de la influencia de los últimos cambios legislativos en materia laboral que pueden afectar al Tercer Sector, principalmente el Real Decreto-ley 32/2021 -la llamada Reforma Laboral de 2022- y la aplicación del futuro Estatuto del Becario -cuyas bases también se remontan a la Reforma Laboral-. No obstante, y pese a que no ha sido mencionado, cabe considerar que esta necesidad de información se extrapole en primer lugar a todo nuevo contenido venido del área de trabajo y gestión en altas esferas (Ministerio, CEOE y demás organismos intra y supranacionales que puedan intervenir a una escala macro), y que en segundo lugar quepa realizar más una labor de síntesis que de extensión del material legislativo. Esto es, hacer más llano y accesible el contenido de la norma que realizar divagaciones respecto a la misma.

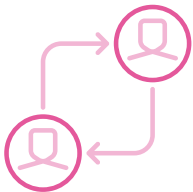
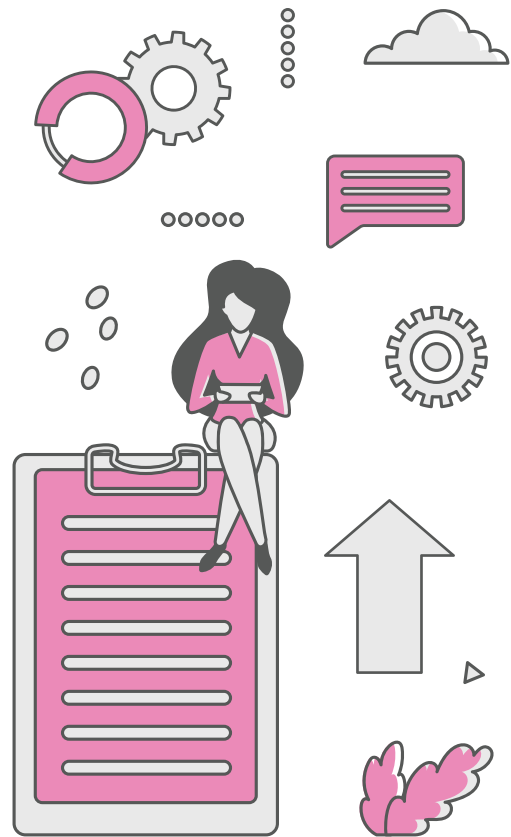


<sup>4</sup> En este sentido, algunas personas participantes ya han expresado teorías y opiniones al respecto relativas a la relación de trabajo-administración pública y Estado de bienestar, tal y como mencionan por ejemplo Marbán y Rodríguez (2006).

<sup>5</sup> En este sentido, a lo largo de los últimos años han surgido multitud de estudios que buscan la relación del trabajo con estos nuevos fenómenos y regímenes de emprendimiento y empleo, tales como la financiarización o la *uberización*. Pero también en como el individuo se ha transformado en un sujeto atado al rendimiento y la productividad, y las consecuencias que esto conlleva; destacando los trabajos de Hartmut Rosa, Mariana Mazzucato o Amaia Pérez Orozco entre otras. Asimismo, estas transformaciones de los modelos productivos y cómo afectan a los y las trabajadoras sufrieron un vuelco de grandes magnitudes tras la crisis de 2008, pero que tras la pandemia COVID-19 han vuelto a ser reformulados, por lo que hacer una revisión histórica de esta temática y transformarla en información útil para la sostenibilidad de una organización puede no resultar tan útil como cabría esperar, siendo lo más efectivo un análisis continuado y asociado a la realidad del momento.



Por otro lado, algunas de las personas provenientes de organizaciones más pequeñas o con menos recursos han verbalizado la necesidad de conocer en mayor medida las diferentes políticas de carácter social e inclusivo que una organización debe tomar; desde la aplicación de políticas de igualdad y conciliación a diferentes maneras de fomentar espacios diversos y basados en principios de equidad. Este tipo de información demandada se caracteriza no solo por el mero hecho de conocer, también como eje de implementación; por lo que se ha señalado que espacios divulgativos de este tipo solo serían efectivos bajo premisas divulgativas asociadas a la creación de manuales e inclusión de “buenas prácticas” otorgadas por otras organizaciones. Incluso se señala la aplicación de material didáctico de utilidad, por lo que podría ser preciso una visibilización de aquello ya disponible y la elaboración de marcos que aunasen toda esa praxis. Por último, señalar la intromisión de los procesos de tecnologización del trabajo, especialmente a través de las inteligencias artificiales, y sus efectos en la clase trabajadora.



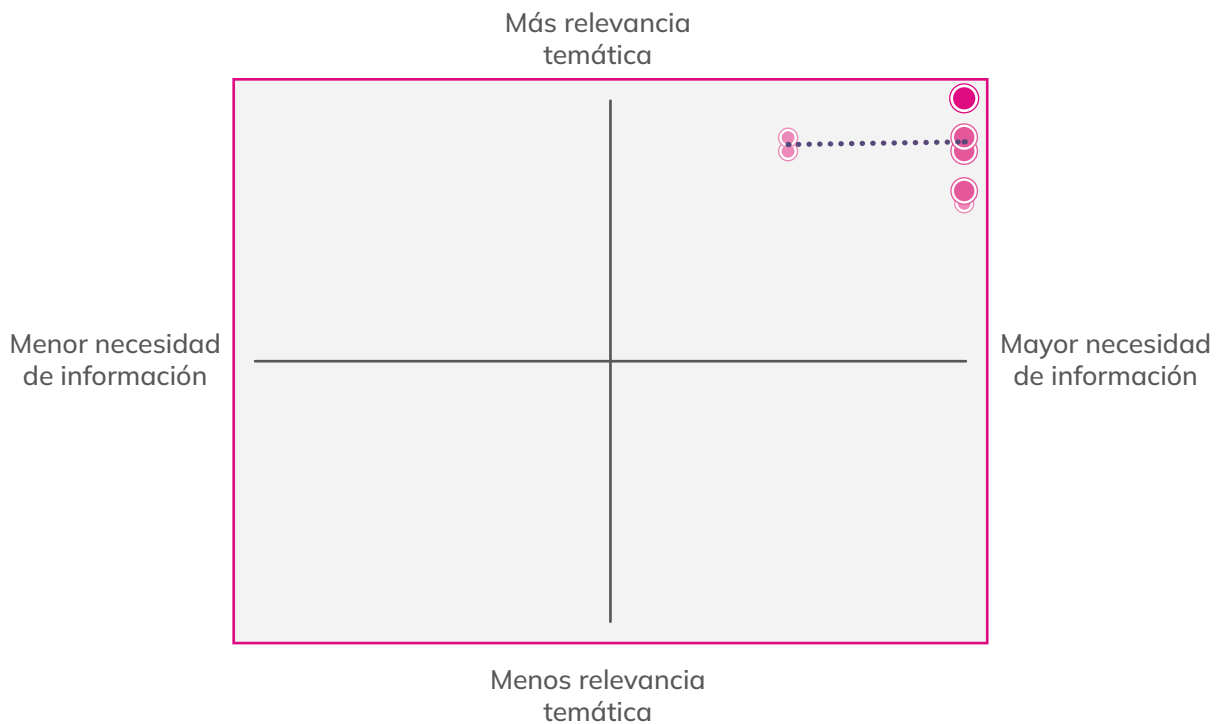
En definitiva, esta categoría responde en líneas generales a la sostenibilidad de la organización más allá del tejido netamente económico, buscando cualitativamente mejorar las relaciones entre las organizaciones y las personas que las conforman. Este hecho, al margen de los resultados que se arrojan en el presente trabajo, refleja un aspecto sumamente importante para el Tercer Sector de Acción Social: que la atención a la persona no solo se establece por demanda o ser considerada como beneficiaria de algún proyecto social; sino que el cuidado y la intención de mejorar la vida y la sociedad también comienza por las personas que hacen posible que se desarrolle una organización en primer lugar.

Por ello, se estima que estudios de modelos mixtos, basados en cohortes y centrándose en la subjetividad y diversidad de las personas que conforman el sector, así como revisiones metodológicas que permitan la categorización y el traspase de información de manera sencilla (Sánchez Gómez et al., 2022), son los métodos acordes para tratar estas temáticas. Igualmente, y aunque fuese mencionado como comentario y no como necesidad ex profeso, incluir aspectos relativos a la transformación del trabajo en términos asistenciales, organizativos, comunitarios de desarrollo es un aspecto vital que cobra cada vez más fuerza en las nuevas generaciones y que condiciona todavía más la incorporación de estas al sector. Especialmente si las actuaciones realizadas por una organización suponen procesos de innovación social o propuestas de actuación individualizada (Espiau Idoiaga, 2017).



## Ámbito económico y financiación

**Gráfico 10.** Relevancia de la temática en el trabajo del Tercer Sector con inclusión de la misma en un estudio y/o medio divulgativo



Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social

Como se puede apreciar en el gráfico, los y las participantes de las dinámicas y entrevistas tienen una clara opinión sobre la importancia del ámbito económico dentro del trabajo y gestión de una organización del Tercer Sector. Según estas personas, esta relevancia no solo se expresa debido a la realidad y posibilidades de trabajo -en muchas ocasiones establecida bajo la demanda y obtención de subvenciones-, también como signo de crecimiento y estabilidad. Por ello, y de manera generalizada, una demanda común en este apartado ha resultado ser el muestreo y análisis de fondos y métodos de inversión -sean excesos puntuales o excedentes-.

Se pretende, de acuerdo a los hechos mencionados, establecer nuevamente comparaciones objetivas entre organizaciones del Tercer Sector para así tener experiencias fundamentadas de buenas y malas prácticas, y poder actuar en consecuencia. Esta exposición no se centra tanto en la inversión *per se* -dónde y cuánto se invierte-, sino en el propio proceso de otorgar un nuevo valor al excedente y en las consecuencias que haya podido traer para la organización en cuestión.

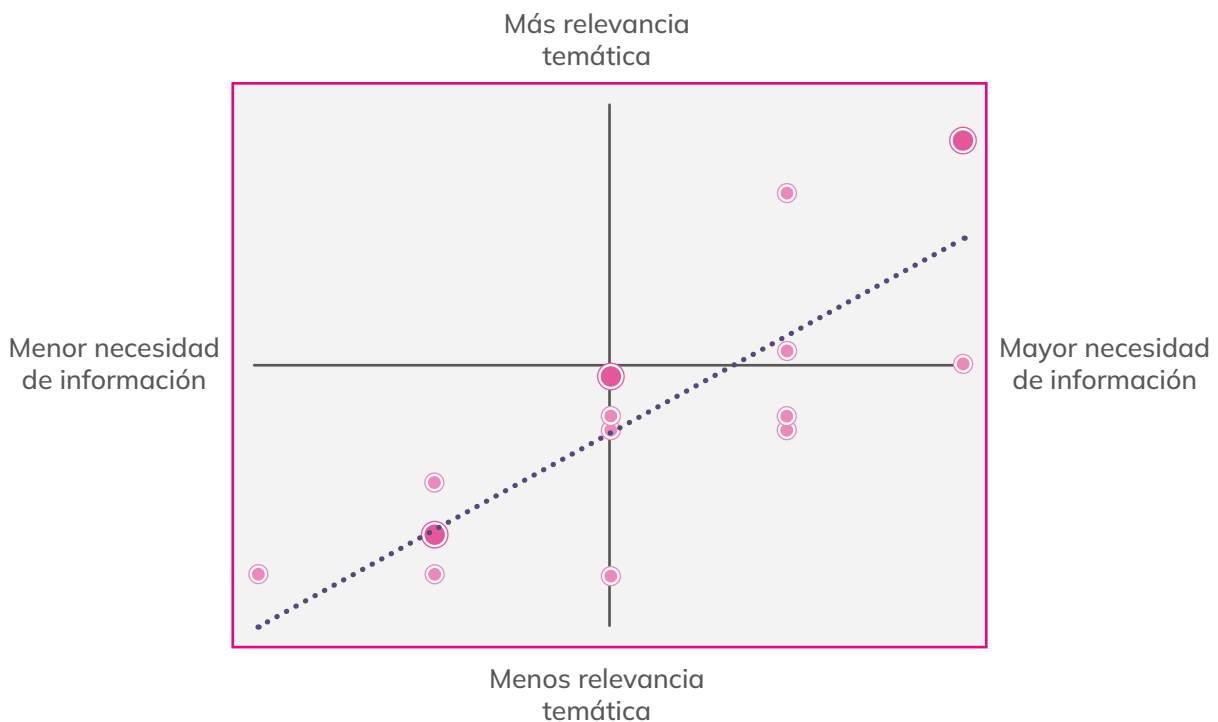
Por otro lado, en los apartados de captación de fondos, y sostenibilidad se encuentra la única divergencia en el bloque de estudio. Esta se traduce en las pretensiones de cada organización según su tamaño y posibilidad de recursos, ya que estas subcategorías han sido verbalizadas mayoritariamente por personas que pertenecen a organizaciones de menor tamaño y que, como consecuencia, tendrían en buena estima conocer en mayor profundidad no solo buenas prácticas por parte de organizaciones afines; también conocer cómo son los procesos de actuación, solicitud y trámite de determinados hechos. Así, se destaca la significación de diferentes formas de financiación internacional -especialmente fondos europeos- y la tramitación y gestión de la subvención. Se busca, en definitiva, una suerte de manuales de actuación que faciliten la obtención de formas de financiación alternativas a las conocidas. En el caso del subapartado de la sostenibilidad, se alude nuevamente a la comparación objetiva con organizaciones con más recursos para tomar para sí mismas las conclusiones a las que se han llegado.



Por último, y en este sentido de manera generalizada, se ha aludido a la creación de propuestas de barómetro -medición y exposición de datos estancos que, a través de su periodicidad y cálculo de indicadores otorgan una visión de conjunto accesible (del Castillo, 2004)- que sirvan como fuente de datos complementaria e independiente para el trabajo de las organizaciones. No obstante, esta premisa, si bien interesante, cuenta con dos problemas que pueden limitar su inclusión. En primer lugar, las fuentes de información para la consecución de esta idea provendrían en exclusiva de las propias organizaciones, por lo que sería necesario alcanzar acuerdos de colaboración que permitiesen permeabilizar la confidencialidad de las mismas. Por otra parte, la propia utilidad de la creación de este tipo de barómetros, ya que en la actualidad existen otros de características similares (Fundación Deloitte et al., 2022; Rey García et al., 2023) que pueden ser entendidos como duplicidades o menoscabar el interés final por esta clase de estudios. Por ello, se valoraría la transformación de este tipo de estudios en otros de carácter más cualitativo que permitiese esbozar de la misma manera la situación económica y de recursos del Tercer Sector, pero desde un plano basado en la experiencia *ad hoc* y no en la consecución holística del dato. **En definitiva, se plantea una categoría de investigación sumamente relevante e interesante de ser llevada a cabo, pero que presenta dificultades serias para su consecución y que dependería casi por completo de la colaboración de diferentes organizaciones para tener muestras y resultados ajustados a la realidad del Tercer Sector.** De la misma manera, la categoría en sí misma se antoja como aislada pese a la influencia que tiene sobre el resto, lo que puede sugerir un distanciamiento entre el plano económico y el resto de componentes de una organización; una suerte de “necesidad encorsetada”, donde se da por hecho que sin ella nada puede funcionar, pero que se pretende mantener aislada para evitar que influya más de lo debido sobre otras. En otras palabras, su importancia es causa y consecuencia de una *separación de poderes* en el ámbito de la gestión del Tercer Sector, pues es indispensable dar la relevancia necesaria a las otras categorías para evitar que el sector se convierta en una copia del ámbito privado empresarial.

## Ámbito y naturaleza jurídica

**Gráfico 11.** Relevancia de la temática en el trabajo del Tercer Sector con inclusión de la misma en un estudio y/o medio divulgativo



Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social

El ámbito jurídico y la naturaleza del mismo como eje de estudio resulta un espacio ambivalente entre las personas participantes de los grupos focales y las entrevistas. Esta ambivalencia se aprecia, en primer lugar, en la dicotomización de las organizaciones representadas, donde aquellas más grandes perciben una mayor importancia del ámbito; mientras que las organizaciones más pequeñas suelen restarle importancia en lo que al trabajo y gestión diaria representan<sup>6</sup>. Esta visión se traslada a su vez al plano de la inclusión de la temática a un posible estudio, aunque en líneas generales se valora como positiva la presentación de determinados temas.

De las necesidades de información mencionadas por las personas participantes, de manera general surgen dos puntos clave en términos divulgativos. Por una parte, una explicación y análisis de ventajas sobre los tipos de naturaleza jurídica en el Tercer Sector de Acción Social; y por otra la identificación y relación de entes privados en la labor del Tercer Sector, con especial relevancia y enfoque hacia la empresa social y las implicaciones jurídicas -tanto históricas como actuales- que permiten dicha relación. En el primer caso, esta necesidad se basa en términos de comprensión -cuáles son las diferencias entre una fundación y una asociación, por ejemplo-, pero también de establecer marcos jurídicos comparados que permitan a las organizaciones plantearse un cambio de naturaleza jurídica si así fuese conveniente. Igualmente, se menciona como interesante una mayor concreción relativa al funcionamiento de sistemas multi-organizacionales -ligas, federaciones, etc.- que permitan una creación de alianzas entre organizaciones afines. Por otro lado, la identificación de agentes externos se establece bajo dos premisas: en primer lugar, como medio de denuncia de "*acciones éticamente cuestionables dentro del Tercer Sector de Acción Social*" -sea por búsqueda de un lucro, influencia en los organismos de gestión, creación de oligopolios en la intervención, etc.-, así como para valorar la creación de alianzas con entes ajenos al Tercer Sector de Acción Social -es decir, con la creación de una suerte de listas blancas y negras- y las implicaciones de procesos jurídicos que esto conllevaría. La consecución de esta necesidad de información es, cuanto menos, un trabajo mayor, que convendría ser atajado por grupos de trabajo que pudiesen identificar dichos actores, o establecer indicadores y categorías que permitiesen a cualquier persona realizar una evaluación rápida. No obstante, y al margen del proceso de identificación, se considera prioritario el establecimiento de premisas semánticas y de análisis que pudiesen evitar un señalamiento injustificado; donde cualquier obra social ajena a la organización del Tercer Sector de Acción Social sea visto como algo negativo, intrusivo y evitable<sup>7</sup>.

El otro gran subgrupo de necesidades de información viene en forma de medidas divulgativas de asistencia a organizaciones, con presentaciones y publicaciones al estilo de repositorio público que permitiese una consulta en diversos temas y del cual se pudiesen extraer modelos y formularios estándar que sirviesen a las organizaciones en el trabajo diario. De esta manera, se verbalizan tanto el registro de adaptaciones normativas en materia jurídica y consiguientes obligaciones para las organizaciones, así como determinadas ayudas en materia de asesoramiento jurídico y dificultades sistémicas -estatutos, obligaciones contractuales, gaps, etc.-.

El desarrollo de esta categoría dentro del marco de un observatorio social como el Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social va ligada no tanto a la idea de elaboración de propuestas analíticas, sino a la **creación de herramientas que permitan el desarrollo diario de una organización**. Bajo este contexto, se aprecia con mayor interés y premura perseguir otras líneas de estudio, al tiempo que se establecen colaboraciones entre agentes que permitan la consecución de este tipo de necesidades. Precisamente, la conexión de esta categoría con el ámbito digital queda reseñada por esta idea -la creación de nexos y modelos en repositorios digitales-, y no tanto por la implicación que un mundo cada vez más tecnologizado pueda tener sobre el gobierno o *compliance* en materia jurídica de una organización. Igualmente, y al margen del apartado técnico que pueda sugerir esta temática, la realización de labores de unión y puesta en común de diversas organizaciones afines puede ser un hecho altamente positivo que palie la diferencia en la forma jurídica o la falta de creación de un conglomerado.

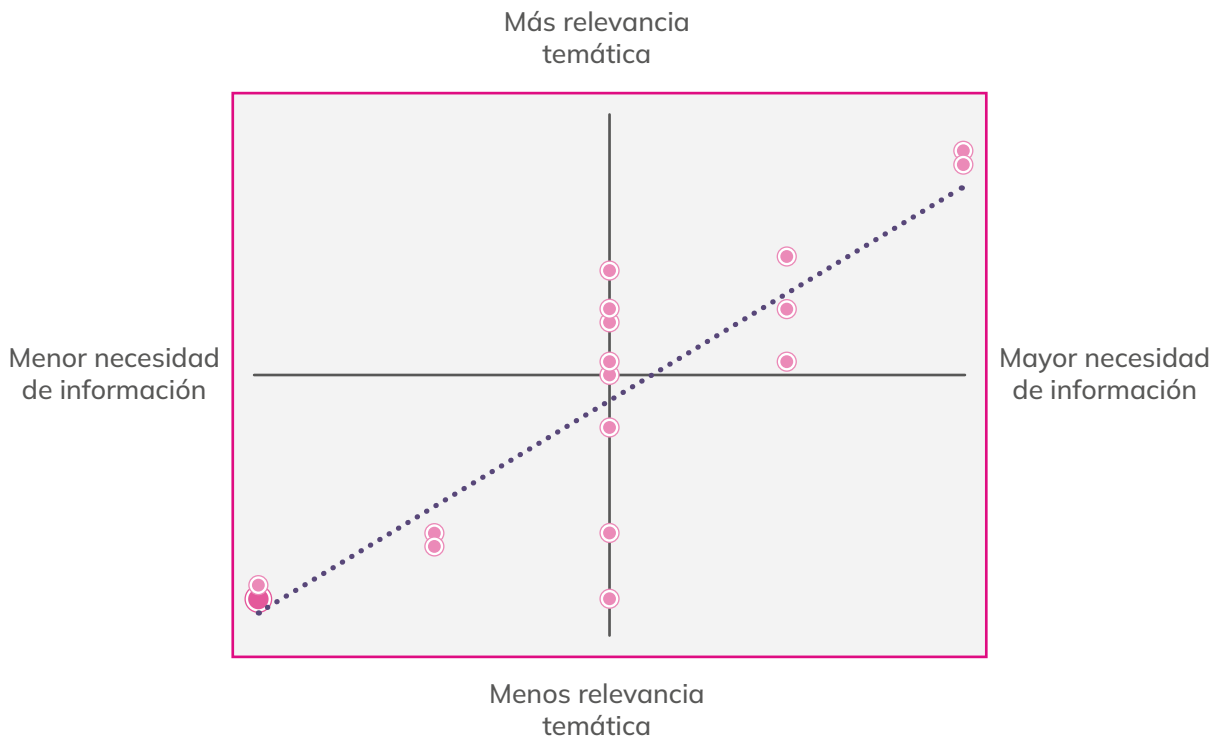
<sup>6</sup> Algunas incluso han verbalizado no tener ningún tipo de relevancia, en el sentido que, una vez constituida la organización, cualquier trámite o gestión de esta índole es preferible ser externalizada a una consultora o bufete por sus conocimientos que trabajarlo de manera interna.

<sup>7</sup> No algo que se de de la actualidad, queremos aclarar.



# Comunicación y marketing

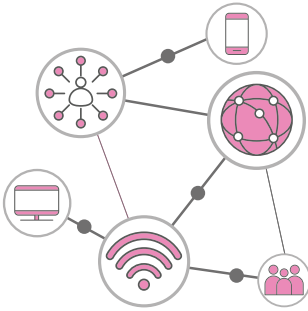
**Gráfico 12.** Relevancia de la temática en el trabajo del Tercer Sector con inclusión de la misma en un estudio y/o medio divulgativo



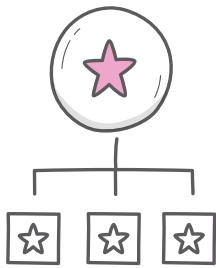
Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social



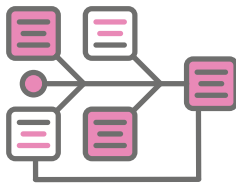
Al igual que en el epígrafe anterior, el bloque de comunicación y marketing presenta una ambivalencia asociada al tamaño y disposición de recursos de las organizaciones. Las más grandes, al contar con más recursos y presumiblemente de mayores ámbitos de actuación, verbalizan tener sistemas y estrategias de comunicación transversales y creados desde la organización; mientras que aquellas más pequeñas o que actúan en el ámbito de lo local suelen tener propuestas de comunicación más limitadas o que directamente son externalizadas por falta de conocimiento y personal. Esto se traduce nuevamente en una inclusión de la categoría en el estudio en clave muy puntual, donde se muestra interés sobre todo en temáticas de actualidad y como complemento a otras categorías de mayor relevancia.



En primer lugar, se aprecia inclinación por el desarrollo de estrategias de comunicación que sean capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías y, sobre todo, a las nuevas generaciones. Este hecho, si bien ya contemplado como eje en el futuro del Tercer Sector (García Galera et al., 2018), se antoja como un hecho a asumir en el presente, pues supone una mejora y salto cualitativo del cual muchas organizaciones acabarán dependiendo por falta de personal y apoyo humano. Igualmente, algunas personas participantes abren aún más esta idea al trasladarla a análisis de praxis basadas en cómo posicionarse o mejorar la comunicación -tipologías de mensaje, semiótica y posicionamiento-. En definitiva, se aprecia que, por una parte, interesa avanzar en los procesos de comunicación de una organización, especializarlos y establecer puntos clave que permitan un mayor alcance a la población; por otro, se halla un interés por la aplicación de las estrategias de comunicación, especialmente por aquellas que la externalizan o minimizan.



Por otro lado, y la razón principal por la cual esta categoría haya sido conectada en mayor grado que el resto a la categoría transversal de digitalización, se han verbalizado necesidades de información respecto a la minería digital, uso de datos y *big data*, y en especial el uso de la inteligencia artificial como herramienta productiva<sup>8</sup>. No solamente se ha verbalizado un interés en conocer opciones y herramientas de este tipo, así como sus limitaciones; también las **implicaciones éticas y limitaciones y transformaciones entre la relación capital-trabajo que estas tecnologías pueden crear en la organización y su modelo de trabajo** (González Arencibia & Martínez Cardero, 2020).



Por último, y a modo expositivo, se relatan necesidades acordes a la exposición de información y resultados, así como el mero hecho de expresarlos de manera transversal, entre integrantes de la organización y población general. Estas precisiones informativas se cimentan bajo premisas de apoyo y asistencia -una vez más, notificadas por organizaciones más pequeñas y con menos personal especializado-, y se complementan con la exposición de la praxis previamente mencionada. En conclusión, esta categoría, si bien no excesivamente relevante o prioritaria de cara a un posible estudio, presenta características e ideas propias de discursos y exposiciones de carácter único y más cercano; centrados en la emisión del mensaje de maneras más llanas y alternativas. En este sentido, se han mencionado desde la creación de monográficos e infografías, hasta la utilización de medios digitales y de comunicación para la consecución de estas necesidades sentidas -por ejemplo, la creación de podcasts, espacios de debate o video blogs-.

<sup>8</sup> En este sentido, no solo se ha verbalizado como necesidad de información bajo premisas de comunicación, también como herramienta en el día a día del trabajo. No obstante, se ha decidido situar esta idea bajo esta categoría debido a, en primer lugar, el uso de la IA generativa como fuente de creación de material de comunicación por algunas organizaciones, y en segundo lugar a fin de unir varios conceptos afines a las TI y *big data*.

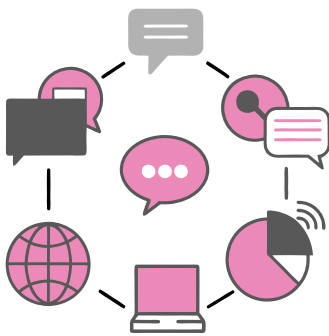
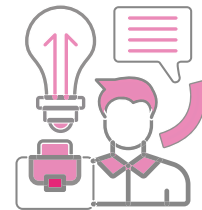


## En resumen



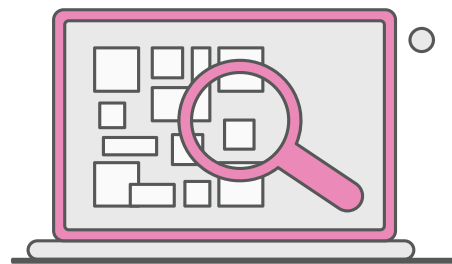
Como se puede apreciar, existen claras preferencias en torno a necesidades de información y categorías señaladas. Tanto las categorías de *gobierno*, *gestión de personas*, *empleo* y *voluntariado*, así como el *ámbito económico* y *financiación* de las organizaciones suponen espacios relativos a la gestión de las organizaciones sumamente importantes y que así es reflejado de cara a la inclusión en uno o varios estudios. Sin embargo, esto no indica que la aproximación a estos estudios sea sencilla -o incluso aconsejable-, ya que es necesario valorar el impacto que suponen algunas de las ideas lanzadas por los y las participantes. En concreto, esta última categoría mencionada ha sido la mejor valorada de todas, pero presenta una dificultad de recogida de datos que, sin una colaboración total de las organizaciones del Tercer Sector, sería imposible de atajar.

Igualmente, determinadas ideas relacionadas con el empleo y la precarización, si bien interesantes y muy al día de lo que supone la vida en el siglo XXI, no dejan de resultar un espacio crítico dentro de un sector que principalmente existe para ofrecer apoyo y servicio a esferas vulnerabilizadas de la población o del territorio; lo cual puede ostentar un cariz excesivamente negativo y puede ser visto como un desabrimiento para muchas personas.



Por otra parte, se aprecia que el resto de categorías, si bien relevantes en momentos concretos, pierden relevancia en comparación con las demás, e incluso son percibidas como complementos o apoyos de las tres primeras -pese a estar fundamentadas como ejes por derecho propio-. **Así, se ven necesidades de información mucho más centradas en modelos asistencialistas de divulgación que de creación de conocimiento**, y se aqueja una falta de recursos que pueden ser de utilidad. No obstante, y en pro de buscar marcos comunes y de unión, no se deberían desestimar estas necesidades, sino transformarlas dentro de espacios concretos y con grupos de trabajo que permitiesen otorgar estabilidad y sostenibilidad a un proyecto de estas características.

Por otro lado, aunque bajo el mismo sentido, la digitalización del Tercer Sector se percibe como una herramienta más, y pocas personas advierten de su importancia como medio futuro espacio de trabajo -por no hablar del factor de riesgo que puede suponer en la actualidad-. Su transversalidad queda en ocasiones reducida a la creación de espacios virtuales de información, en la posibilidad de comunicación más sencilla, y tan solo se aprecia una relevancia más *ad hoc* al relacionar la categoría con las generaciones Z y  $\alpha$ .



# Conclusiones y perspectivas de futuro

A través de los métodos planteados, se han verbalizado y hallado numerosos puntos clave que necesitan ser tratados y que poseen las cualidades deseadas en términos de divulgación e interés para que el Tercer Sector de Acción Social continúe su desarrollo. No se puede olvidar que, en primer lugar, el concepto de necesidad implica importancia, e incluso si hablamos de algo tan inmaterial como “el conocimiento”, el mero hecho de saber responder y ofrecer una visión particular respecto a una temática concreta supone un avance en la sostenibilidad; y que aunque solo sirva a una organización el impacto puede reflejarse en todo el sector.

El cómo priorizar y atender qué necesidades de información es la primera conclusión a la que ha de llegar el Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social, y aunque tenemos ideas de futuro para los próximos años, siempre estaremos atentos y atentas a las diversas novedades y acontecimientos que sitúen al sector en uno u otro lugar. Queremos que apoyar a través de la escucha activa sea, ahora y siempre, una seña de identidad de este observatorio, por lo que pasado un tiempo volveremos a realizar una consulta como la de este trabajo para estar lo más actualizados posible. Para las necesidades ya anotadas aquí, queremos destacar las siguientes tres ideas, las cuales a nuestro entender, también supondrán la aplicación de marcos analíticos clave en trabajos futuros.

01

En primer lugar, recalcar la importancia del público. **Se aprecia una dicotomía entre la organización grande y la organización con menos recursos, donde la segunda acaba buscando en mayor medida una serie de medios alternativos para paliar una falta de recursos provenientes de modelos económicos basados en la subvención cortoplacista.** Por el contrario, las organizaciones mayores adoptan una visión más cercana a la revisión informativa, referencial, puesto que precisamente cuentan con dichos medios. No obstante, existen puntos comunes, asociados al desarrollo del sector y del mundo propiamente, donde no importa el tamaño de la organización; ya que son hechos que presentan cambios sistémicos o de gran calado. El avance imparable de las nuevas tecnologías, la aceleración e inmediatez de la vida cotidiana, o la aparición de nuevos modelos de gestión basados en el capital y desarrollo humano son solo algunos de los muchos retos que implican a todo el Tercer Sector de Acción Social, pero que han de ser tratados de manera distinta según para qué organizaciones se presente.

02

En segundo lugar, y continuando con la manera de presentación, las personas participantes han señalado multitud de medios a través de los cuales trabajar las necesidades de información. En líneas generales, se han observado tres medios clave: **la publicación extensa y detallada, la creación de medios infográficos o audiovisuales para una aproximación más cercana y puntual, y la utilización de sistemas de georreferenciación y mapeo para ideas con bajo contenido analítico pero relevante como forma de transparencia o comparación.** Desde el Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social hemos establecido que, en un futuro, todos nuestros trabajos, estudios e informes se hallen localizados en un solo espacio para facilitar su búsqueda; y que además estos se adecúen a la necesidad concreta. Entendemos que, si algo es más sencillo de entender con un gráfico, así lo mostraremos, e incluiremos información complementaria -tales como ficheros de microdatos- que permita el desarrollo de análisis diferenciados e independientes a fin de promover una mayor inclusión y participación en el territorio tecno-científico y divulgativo.

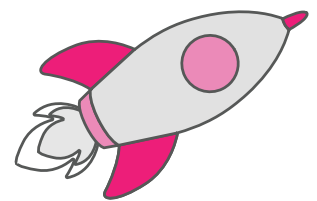


03

En tercer lugar, y como hemos mencionado al inicio de este trabajo, para nosotros y nosotras el **poder contar con espacios de colaboración abiertos y flexibles** es algo muy importante, por lo que siempre estaremos pendientes de recibir con los brazos abiertos a cualquier persona, organismo u organización que quiera colaborar con el Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social. Igualmente, y aprovechando la potencialidad del universo Hazloposible, nos apoyaremos siempre que sea posible en estas plataformas para lograr una mayor visibilidad u otorgar la importancia necesaria a aquello que haya estado antes que el observatorio. Todo ello nuevamente pensando en la accesibilidad para todos y todas.

Para concluir, queremos hacer énfasis en una idea que nos ha asaltado a lo largo de todo este proyecto y que tiene que ver precisamente con estos tres puntos. Atender la necesidad, de manera concreta y accesible supone realizar también un trabajo de focalización que en muchos casos no se da. Nos referimos, por supuesto, a tomar como algo generalizado lo que verdaderamente se aplica a unos pocos -entrar en sesgos de información- lo cual acaba suponiendo un acto de invisibilización para una parte de un sector, un grupo, una población, etc. Precisamente, ya sea desde la ley de cuidados inversos que proponía Hart (1971), las conclusiones de Amartya Sen respecto a la desigualdad estructural (2000), o las aportaciones de Rawls (2019) y Esping-Andersen (1990) en materia de justicia distributiva e inequitativa, siempre se señala que aquellas personas, grupos o sectores que más capacidades tienen son los que a su vez disfrutan en mayor medida de los servicios y recursos externos disponibles; legando al espectro opuesto, los más desfavorecidos o con menos medios a sistemas asistenciales o minoritarios que no los sitúan como protagonistas de su propio desarrollo o sostenibilidad. En el ámbito de la divulgación esto también puede darse, por lo que desde este observatorio nos comprometemos a aplicar siempre una orientación basada en la *redistribución*, en saber focalizar temáticas concretas para grupos concretos, y en aplicar perspectivas comparadas que sirvan para ofrecer visiones del Tercer Sector de Acción Social completas, inclusivas y donde cada persona lectora, independientemente de su posición u organización pueda sentirse reflejada. En estas líneas, podemos avanzar que, por ejemplo, uno de nuestros futuros trabajos implica la revisión de las organizaciones que componen el Tercer Sector en materias de, entre otras, inclusión, participación y crecimiento vegetativo.

Tenemos un largo camino por delante, pero estamos encantados y encantadas de poder realizarlo. Plantear nuevos modelos analíticos y caminos por los que avanzar no es tarea fácil, pero desde el Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social hemos planteado numerosas propuestas que, consideramos, darán sus frutos en un futuro relativamente cercano. Desde la colaboración con organizaciones y universidades hasta la implementación de métodos innovativos de recolección de datos<sup>9</sup>, queremos estar a la vanguardia por y para la Acción Social.



<sup>9</sup> Por ejemplo, hemos creado un sistema pop-up de registro web con el que podemos trabajar en recopilar datos cuantitativos de cualquier índole. Otro caso es el del presente trabajo, donde se ha utilizado una plataforma colaborativa para la recopilación de información.



## Referencias

- > Aguiar González, F. (2019). Justicia distributiva. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 207-219. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2019.5025>
- > Ariño Villarroya, A. (2004). Asociacionismo, ciudadanía y bienestar social. *Papers. Revista de Sociologia*, 74, 85. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v74n0.1088>
- > Barrera Algarín, E., Malagón Bernal, J. L., & Sarasola Sánchez-Serrano, J. L. (2013). La deconstrucción del Estado de bienestar: cambios en el ejercicio profesional de los trabajadores sociales y aumento del voluntariado social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1). [https://doi.org/10.5209/rev\\_CUTS.2013.v26.n1.39272](https://doi.org/10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.39272)
- > Coronado Padilla, J. (2007). Escalas de medición. *Paradigmas: una revista disciplinar de investigación*, 2(2), 104-125. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942056>
- > Crampton, J. W. (2001). Maps as social constructions: power, communication and visualization. *Progress in Human Geography*, 25(2), 235-252. <https://doi.org/10.1191/030913201678580494>
- > del Castillo, P. (2004). Nota metodológica sobre los indicadores del barómetro del CIS. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 108(28), 151-178. <https://www.ingentaconnect.com/content/cis/reis/2004/00000108/00000001/art00006#>
- > Escobar, J., & Bonilla Jimenez, F. I. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67.
- > Espiau Idoiaga, G. (2017). Nuevas tendencias de la innovación social. *Revista Española del Tercer Sector*, 36, 141-168.
- > Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press.
- > Fundación Deloitte, Asociación Española de Fundraising, & Fundación Lealtad. (2022). *Barómetro de entidades no lucrativas. Tercera edición*.
- > García Galera, C., Fernández Muñoz, C., & Del Olmo Barbero, J. (2018). La comunicación del Tercer Sector y el compromiso de los jóvenes en la era digital. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*, 23(44), 155-174. <https://doi.org/10.1387/zer.19164>
- > Gómez Crespo, M., & Cobo, A. (2019). *Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social*. [https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057\\_informe-de-elaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057_informe-de-elaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf)
- > González Arencibia, M., & Martínez Cardero, D. (2020). Dilemas éticos en el escenario de la inteligencia artificial. *Economía y Sociedad*, 25(57), 1-18. <https://doi.org/10.15359/eys.25-57.5>
- > Hart, J. T. (1971). The inverse Care Law. *Lancet*, 1, 405-412. <https://web.archive.org/web/20120121035950/http://www.juliantudorhart.org/papers/Paper11.pdf>
- > Instituto Nacional de Estadística. (2023a). *Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=39372>





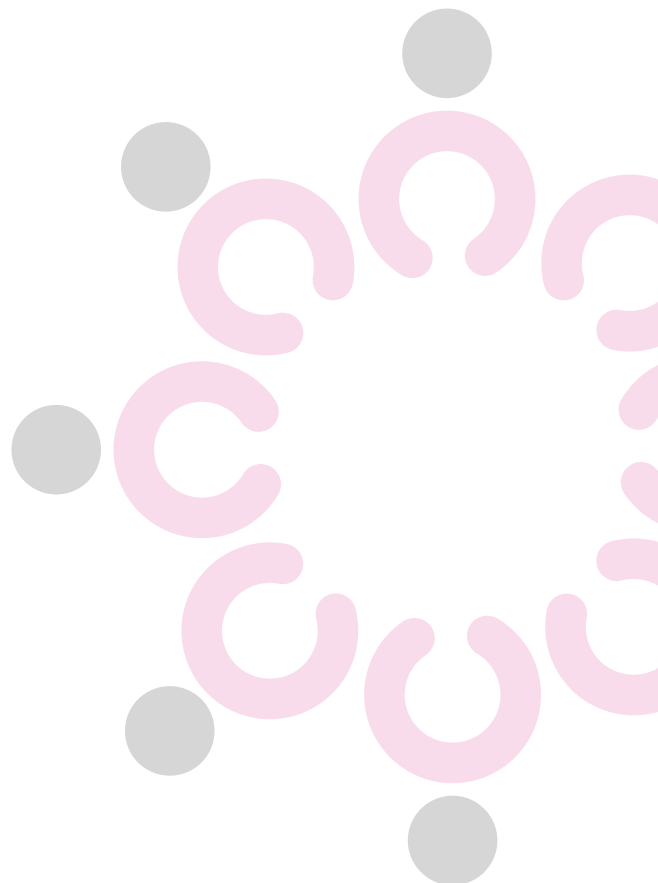
- > Instituto Nacional de Estadística. (2023b). *Población residente por fecha, sexo y generación (edad a 31 de diciembre)*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=56941>
- > Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social, Boletín Oficial del Estado, 243 (2015). <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/09/43/con>
- > Marbán Gallego, V., & Rodríguez Cabrero, G. (2006). Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública*, 56, 117-139. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405606>
- > Organización de las Naciones Unidas. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- > Rey García, M., Mato Santiso, V., Salido Andrés, N., Bouzada Novoa, V., Ruiz Villafranca, R., Rocío Pérez, J. J., Calvo Moreno, M., & Gómez González, E. (2023). *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022. Análisis de situación y estudio temático prospectivo*.
- > Ruiz Ruiz, J. (2009). Análisis sociológico del discurso: métodos y lógicas. *Forum: Qualitative Social Research*, 10(2). <http://hdl.handle.net/10261/64955>
- > Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad y Empresa*, 6(13), 155-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485009>
- > Sánchez Gómez, M. C., Martín Cilleros, M. V., & Vivar Simón, M. (2022). Los modelos mixtos de investigación en ciencias sociales. En *Investigación, desarrollo tecnológico e innovación en educación universitaria. Barcelona, 2022 ; p. 57-71*. <https://hdl.handle.net/11162/247443>
- > Sánchez Pinilla, M. D., & Davila Legerén, A. (2008). La práctica conversacional del grupo de discusión. En Á. J. Gordo López & A. Serrano Pascual (Eds.), *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* (pp. 97-126). Pearson Educación.
- > Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta.
- > Soler, G. E. M. (2015). Una aproximación al concepto de observatorio social. *Cultura Educación y Sociedad*, 6(1).



# Agradecimientos

**Agradecemos a las siguientes organizaciones su tiempo y saberes para la realización de este informe.**

- » Asociación de Tejedoras Solidarias de la IAIA
- » Asociación Dual
- » Asociación La Frontera
- » Asociación Madrileña de Espina Bífida
- » Asociación Provivienda
- » Asociación Xeroderma Pigmentosum
- » AwfPaw Asociación por el Bienestar de las personas y los animales
- » Comité español de ACNUR
- » Enraíza Derechos
- » Fundació IRES
- » Fundación Amás
- » Fundación AUCAVI
- » Fundación Áurea
- » Fundación Juanjo Torrejón
- » Fundación Marcelino Champagnat
- » Fundación RHEUMATOS
- » Fundación Social Hijas de la Caridad
- » Futuro Cierto
- » La Rueda Asociación
- » Metzineres
- » MSF
- » Oxfam Intermón
- » Peñascal, S.Coop.
- » Plataforma del Voluntariado de España
- » SECOT
- » Somos Más, mujeres sobrevivientes de la violencia machista





# Fundación hazlo posible

---

 [fundacionhazloposible@hazloposible.org](mailto:fundacionhazloposible@hazloposible.org)

 [@hazloposiblefundacion](https://www.instagram.com/hazloposiblefundacion)

 [facebook.org/Hazloposible](https://www.facebook.org/Hazloposible)  [@hazloposible](https://twitter.com/hazloposible)

 [www.linkedin.com/company/fundacion-hazloposible/](https://www.linkedin.com/company/fundacion-hazloposible/)

 [www.hazloposible.org](http://www.hazloposible.org)

Con el apoyo de:



 POR SOLIDARIDAD  
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

© Fundación Hazloposible, 2024