LA FINANCIACIÓN DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL DE ÁMBITO ESTATAL

Sostenibilidad económica y diversificación de las fuentes de financiación.

Diciembre
2024

FUNDACIÓ FERRER i GUÀRDIA

www.ferrerguardia.org

936 011 644

fundacio@ferrerguardia.org

@f_ferrerguardia

C. Avinyó 44, 1r · 08002 Barcelona

Diciembre 2024

Realización
Fundació Ferrer i Guàrdia

Autores
Joan Gorina y Josep Mañé

Agradecimientos
A todas las personas y entidades que han colaborado: Plataforma del Tercer Sector (Comunidad de Madrid), Taula d'entitats del Tercer Sector Social (Catalunya), Sareen Sarea (Euskadi), Mesa del Tercer Sector (Castilla-La Mancha) y Mesa del Tercer Sector (Andalucía) así como a los miembros del comité de personas expertas: Begoña Besada (HIREKIN), Gemma Grau (Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya), Gregorio Rodríguez (Universidad de Alcalá de Henares), Javier Luengo (Plena Inclusión Madrid), Juan Pedro Castillo (Mesa del Tercer Sector de Castilla-La Mancha), Marta Poll (Federació Salut Mental Catalunya) y Vicente Marbán (Universidad de Alcalá de Henares)

Con el apoyo de:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES Y AGENDA 2030
POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

ÍNDICE

1. Introducción

El Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en España constituye un pilar fundamental de la promoción del bienestar y la defensa de los derechos de colectivos de la ciudadanía. Las entidades que lo conforman —asociaciones, fundaciones y plataformas— desempeñan un papel esencial en la cohesión social, complementando e incluso supliendo las carencias del sector público en la provisión de servicios esenciales. Estas organizaciones no solo proveen asistencia directa a quienes enfrentan situaciones de exclusión o desigualdad, sino que también actúan como motores de cambio social, promoviendo derechos, sensibilizando a la sociedad y fortaleciendo el tejido comunitario. Sin embargo, este protagonismo enfrenta retos significativos, particularmente en el ámbito de su sostenibilidad financiera.

Históricamente, el TSAS ha dependido en gran medida de la financiación pública a través de subvenciones y contratos con administraciones locales, autonómicas y estatales. Este modelo, aunque esencial para garantizar su operatividad, también lo ha expuesto a riesgos sustanciales debido a los cambios en las políticas públicas, las restricciones presupuestarias y las fluctuaciones económicas. En los últimos años, acontecimientos como la pandemia de COVID-19 y las crisis financieras han puesto de manifiesto la fragilidad de este esquema, evidenciando la necesidad de avanzar hacia un modelo de financiación más diversificado y sostenible. La dependencia de los fondos públicos, si bien crucial, no puede ser el único sustento para entidades que operan en un entorno cada vez más complejo y exigente.

Ante este contexto, el debate sobre la diversificación de las fuentes de financiación ha ganado protagonismo en el ámbito del TSAS. La incorporación de donaciones privadas, micromecenazgo, alianzas con empresas y el acceso a fondos europeos son algunas de las alternativas que han comenzado a explorarse con mayor intensidad. Estas estrategias, aunque prometedoras, también presentan importantes desafíos: muchas entidades carecen de los recursos humanos y técnicos necesarios para implementarlas eficazmente, enfrentan barreras normativas y administrativas, y deben competir en un entorno donde la competencia por recursos es cada vez mayor. Además, la construcción de relaciones con financiadores privados y la adaptación a los requisitos de financiación internacional requieren un esfuerzo sostenido en profesionalización y fortalecimiento institucional.

La investigación realizada por la Fundació Ferrer i Guàrdia en 2024 tiene como objetivo principal analizar los desafíos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad económica del TSAS, con un enfoque especial en la diversificación de sus fuentes de ingresos. Este estudio se inscribe en la tradición de trabajos previos que buscan dotar al sector de herramientas y recomendaciones prácticas para enfrentar los retos de un entorno cambiante y complejo. Al igual que en investigaciones anteriores, se emplea una metodología mixta que combina revisiones documentales con sesiones participativas, integrando la perspectiva de las entidades del TSAS y de expertos en financiación.

En este marco, se exploran fuentes de financiación alternativas como donaciones privadas, micromecenazgo, alianzas con empresas, participación en fondos europeos y estrategias innovadoras de captación de recursos. Sin embargo, también se reconocen los obstáculos que enfrenta el sector, como la falta de recursos técnicos internos, los requisitos administrativos complejos y las barreras normativas. En particular, el acceso desigual a oportunidades de financiación entre entidades de diferente tamaño y ubicación geográfica subraya la necesidad de soluciones adaptadas y estrategias inclusivas.

El informe se estructura en varios apartados que abordan desde el contexto actual y las normativas que inciden en la financiación del TSAS, hasta las conclusiones y recomendaciones derivadas de los grupos focales y las aportaciones del comité de personas expertas. Este enfoque busca no solo diagnosticar los problemas existentes, sino también proponer soluciones viables y orientadas a la acción. Asimismo, se presta especial atención a las diferencias territoriales y sectoriales dentro del TSAS, reconociendo la diversidad y riqueza del sector, así como las desigualdades que persisten entre regiones y tipos de entidades.

Con esta investigación, la Fundació Ferrer i Guàrdia reafirma su compromiso de apoyar al TSAS en su transición hacia modelos de financiación más resilientes, contribuyendo al fortalecimiento de un sector clave para la cohesión y el bienestar social en España. Este trabajo busca ser una herramienta útil tanto para las entidades del TSAS como para los responsables públicos y privados implicados en su sostenimiento, promoviendo un modelo de desarrollo más equitativo, sostenible y adaptado a las necesidades sociales emergentes.

2. Metodología

El proyecto se ha desarrollado mediante una hibridación metodológica que nos ha permitido acceder a diferentes fuentes para el desarrollo de la investigación y la identificación de las principales conclusiones y recomendaciones vinculadas a la sostenibilidad económica y a la diversificación de las fuentes de financiación de las entidades del TSAS. En este sentido, cabe señalar la especial importancia de las técnicas cualitativas que se han empleado, y que constituyen la principal fuente de conocimiento de la investigación.

El predominio de las metodologías cualitativas responde a la voluntad de identificar y definir los principales retos del sector en el ámbito de la financiación, focalizando en su diversificación, para garantizar la sostenibilidad económica de estas, así como identificar buenas prácticas y experiencias compartidas que puedan servir para el desarrollo de orientaciones de actuación. Así pues, el esfuerzo se ha centrado en el desarrollo de espacios de debate e intercambio de conocimientos. Este trabajo de campo se ha concretado en la realización de *focus group* o grupos focales. La técnica del grupo focal consiste en la recogida de información discursiva y narrativa a diferentes agentes de forma simultánea mediante una conversación sobre un área de interés determinada, y en un ambiente permisivo, no directivo, que fomente la discusión (Busquet, Medina, Sort, 2006). Al contrario que otras metodologías cualitativas, como pueden ser las entrevistas, los grupos focales nos permiten generar espacios de interacción entre agentes, generando dinámicas de aceptación, rechazo, confrontación, consenso, etc. que permiten una mayor comprensión de la complejidad de la cuestión o cuestiones tratadas.

El trabajo de campo ha sido planteado a través de las siguientes metodologias, que han servido para organizar y estructurar los debates, pero también para la organización posterior del presente documento:

1. ***Análisis de las fuentes de financiación***

Relevancia actual de las distintas fuentes de financiación del TSAS, evolución histórica y tendencia para los próximos años.

2. ***Financiación y gestión económica de las entidades***

Análisis de los sistemas de la gestión económica de las entidades y del vínculo entre la gestión y las fuentes de financiación.

3. ***Valoración del modelo de diversificación de la financiación***

Causas del modelo, sostenibilidad, principales retos planteados y tareas pendientes para la diversificación.

4. ***Detección de principales oportunidades y retos***

Alcanzar una mayor diversificación de las fuentes de financiación.

5. ***Buenas experiencias y apuestas estratégicas de futuro***

Garantizar la sostenibilidad y crecimiento del TSAS mediante la diversificación de su financiación.

2.1. Diseño muestral

Más allá de la concreción temática, cabe también señalar la importancia del diseño muestral. Para su desarrollo se han tenido que plantear y superar algunos retos, referentes, por un lado, al volumen importante del universo de estudio (las aproximadamente 30.000 entidades del TSAS que actualmente se encuentran operativas en el estado español) y, por otro lado, a la diversidad de estas, tanto en lo referente a los ámbitos sectoriales y territoriales de actuación, al tamaño de las entidades o a otros aspectos que puedan incidir en su economía o acceso a la financiación.

En este sentido, y teniendo en cuenta la priorización de las metodologías cualitativas ya expuesta, se ha propuesto trabajar para la recogida de visiones significativas del sector. En este aspecto, se ha apostado por la **concreción del estudio en cinco comunidades autónomas (Andalucía, Castilla-La Mancha, Catalunya, Madrid y Euskadi)**, identificando los agentes referentes del TSAS (plataformas de coordinación del sector) en estos ámbitos territoriales con el fin de generar dinámicas de colaboración para la organización de los

grupos focales. En este sentido, en el desarrollo del trabajo de campo se ha contado con la importante colaboración de:

- **Mesa del Tercer Sector de Andalucía.**
- **Mesa del Tercer Sector de Castilla-La Mancha.**
- **Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.**
- **Plataforma del Tercer Sector de la Comunidad de Madrid.**
- **Sareen Sarea – Tercer Sector Social de Euskadi.**

Esta acotación de los ámbitos territoriales se ha realizado teniendo en cuenta diversos factores. En primer lugar, la necesidad de estructurar redes de colaboración para poder acceder a los agentes del TSAS: este aspecto ha supuesto un intenso trabajo previo de conocimiento mutuo, compatibilización de intereses y calendarios, el cual ha posibilitado la generación de nuevas relaciones de colaboración y traspaso de información, pero también ha restringido las posibilidades de realizar una expansión territorial más amplia del estudio. En segundo lugar, la selección territorial, si bien acotada, nos ha permitido identificar las prioridades comunes en el ámbito de la sostenibilidad económica y la diversificación de las fuentes de financiación del TSAS, así como elementos diferenciales que también han sido recogidos.

En lo que se refiere a la diversidad sectorial y de otros aspectos, como el tamaño de las entidades, se ha trabajado conjuntamente con las coordinadoras del TSAS en cada una de las comunidades para la realización de grupos focales acordes con esta diversidad existente, con el objetivo de recoger una visión poliédrica de la realidad del TSAS sobre el ámbito de la investigación. Sin embargo, la representación final de entidades en los grupos de debate territoriales ha sido superior porcentualmente por parte de entidades del segundo y tercer nivel y, con una baja representación por parte de entidades de primer nivel.

Finalmente, cabe señalar que en los *focus group* se ha priorizado la participación de personas con experiencia o conocimientos con relación a las temáticas tratadas (en la mayoría de casos derivados de su implicación en alguna área relacionada con la economía de la entidad). Este aspecto es especialmente relevante para el desarrollo de debates informados, centrados en el intercambio de reflexiones previas y la construcción a partir de estas, evitando en la medida

de lo posible los posicionamientos impulsivos o basados en informaciones incompletas de los asuntos tratados.

2.2. Guiones de los *focus group*

Los guiones de los *focus group* se han planteado con el fin de facilitar el debate, estableciendo los espacios y las herramientas adecuadas para su desarrollo, pero sin condicionarlo ni estructurarlo en exceso, para facilitar la libre elección de las cuestiones que se han querido priorizar en cada caso, siempre en el marco de la temática del proyecto. En las sesiones se han generado grupos de debate para dar respuesta a los ejes temáticos expuestos anteriormente. Para facilitar el debate y obtener respuestas concretas para la investigación, los ejes temáticos se han concretado en cuatro ámbitos temáticos, acompañados de preguntas orientativas para guiar el debate.

Fuentes de financiación:

¿Cuáles son las principales fuentes de financiación actuales de las entidades del TSAS?

¿Cómo han evolucionado estas fuentes en los últimos años?

¿Cuál es la proyección futura sobre la financiación de las entidades para garantizar la sostenibilidad financiera?

Gestión económica y financiación:

¿Cómo gestionan económicamente los recursos económicos las entidades del TSAS?

¿Cuáles son las principales diferencias en la gestión financiera entre entidades?

¿Existe un vínculo entre la gestión y las fuentes de financiación?

Diversificación de la financiación:

¿Cuáles son las principales dificultades para diversificar las fuentes de financiación?

¿Qué estrategias se consideran más efectivas para lograr una mayor diversificación?

Normativa:

¿Cuáles son las potencialidades de la actual normativa referente a la financiación de las entidades del TSAS?

Y las debilidades, ¿qué implicaciones tienen para el desarrollo financiero de las entidades?

La estructura metodológica de los grupos focales ha sido recogida en el Anexo 1, donde se puede consultar el planteamiento detallado de cada una de las tres sesiones.

2.3. Comité de personas expertas

El Comité de personas expertas se ha impulsado como un espacio en donde distintas personas referentes en el ámbito de la financiación del TSAS, ya sea con vínculos académicos o profesionales, han realizado tareas de seguimiento del estudio, así como de difusión y ampliación de los resultados de este. Para la constitución del Comité se han tenido muy en cuenta criterios de diversidad de ámbitos de trabajo y experiencia, imprescindibles para la consecución de los objetivos planteados para el Comité: **1)** Validación del planteamiento y enfoque temático del proyecto **2)** Seguimiento del desarrollo del estudio **3)** Generación de conocimiento alrededor de las temáticas planteadas y análisis de las conclusiones de los debates **4)** Difusión de los resultados y ampliación del conocimiento generado.

A partir de estos objetivos generales, las tareas del Comité de personas expertos se han concretado en:

- **Sesiones del Comité (4 encuentros telemáticos):** para la realización del seguimiento y análisis de resultados del proyecto.
- **Participación en la jornada de presentación de los resultados.**
- **Creación de un artículo relacionado con la temática.**

El Comité de personas expertas es, por lo tanto, un espacio central en el presente estudio, constituyendo el órgano rector encargado del seguimiento del mismo y de las conclusiones que de él se puedan extraer. Por otra parte, es también un espacio de generación y ampliación de conocimiento relacionado con las temáticas tratadas, así como de divulgación de los resultados.

En esta edición han participado en el **comité de personas expertas**:

- **Begoña Besada** (Coordinadora de HIREKIN)
- **Gemma Grau** (Gestión de subvenciones de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya)
- **Gregorio Rodríguez** (Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Alcalá de Henares)
- **Javier Luengo** (Director General de Plena Inclusión Madrid)
- **Juan Pedro Castillo** (Técnico de proyectos y comunicación de la Mesa del Tercer Sector Castilla-La Mancha)
- **Marta Poll** (Directora de la Federació Salut Mental Catalunya)
- **Vicente Marbán** (Doctor en Economía, Universidad de Alcalá de Henares)

3. Situación actual de la financiación del TSAS

En 2024, el Tercer Sector de Acción Social en España se enfrenta a importantes desafíos relacionados con la sostenibilidad económica y la diversificación de sus fuentes de ingresos. Este análisis se basa en los datos más recientes disponibles, publicados en el "Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022" por la Plataforma ONG de Acción Social en febrero de 2023 (Plataforma ONG de Acción Social, 2023). Este informe es actualmente la fuente más representativa y actualizada sobre la financiación del TSAS, y sus conclusiones aportan elementos significativos de la realidad del sector en este ámbito.

El informe nos muestra que en el ejercicio 2021 se produjo una recuperación económica con relación al ejercicio anterior, en el cual el impacto de la pandemia generó una situación de déficit del sector, siendo el único año de la serie analizada en el cual los gastos de las entidades superaron sus ingresos. En 2021 estos últimos se incrementaron un 10,5%, volviendo a la situación de leve superávit que ha caracterizado el sector a lo largo de la serie. Cabe señalar que las entidades consideradas singulares (Cáritas, Cruz Roja, ONCE) suponen un 20% del total de ingresos y gastos del sector.

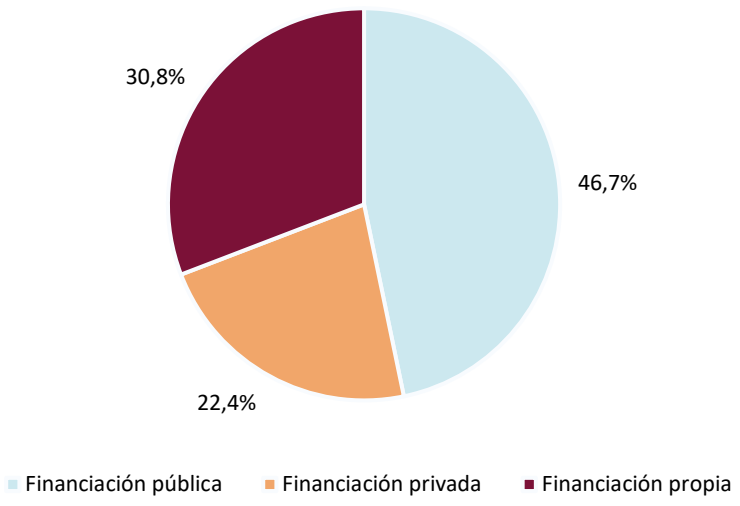
3.1. Distribución actual de las fuentes de financiación

Los datos de 2021 muestran una distribución diversificada de las fuentes de financiación del TSAS:

- **Financiación pública**: Representa el 46,7% del total, provenientes de subvenciones y contratos con administraciones locales, autonómicas y estatales.
- **Financiación privada**: Constituye el 22,4%, generada por donaciones individuales, colaboraciones con empresas y aportaciones de fundaciones privadas.
- **Financiación propia**: Aporta el 30,8%, derivada de actividades económicas propias, cuotas de socios y otros ingresos.

La alta dependencia de la financiación pública ha disminuido gradualmente en los últimos años, lo que ha permitido una diversificación más amplia. Esto refleja un esfuerzo del TSAS por fortalecer sus fuentes privadas y propias, aunque sigue siendo necesario avanzar en estrategias que reduzcan la vulnerabilidad a los cambios en políticas públicas y presupuestos gubernamentales.

Gráfico 1. Distribución de ingresos del TSAS en 2021



Fuente: *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022, Plataforma ONG de Acción Social*

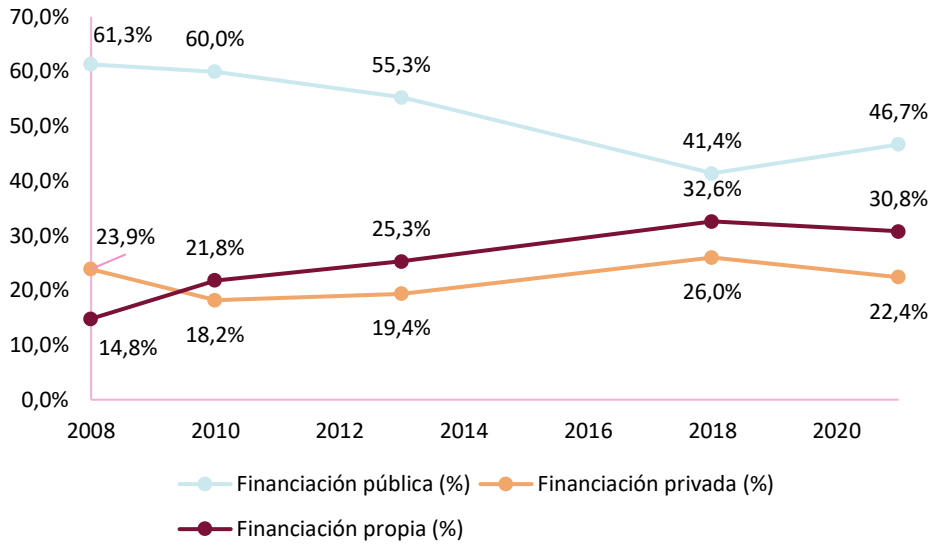
3.2. Evolución de las fuentes de financiación

La evolución entre 2008 y 2021 evidencia cambios significativos en la composición de los ingresos del TSAS. Mientras que la financiación pública ha disminuido en su peso relativo, las fuentes privadas y propias han ganado protagonismo. Este cambio responde a la necesidad de garantizar una mayor sostenibilidad económica frente a las fluctuaciones de los fondos públicos.

En 2008, la financiación pública representaba un 61,3% del total, mientras que en 2021 este porcentaje se redujo a un 46,7%. Por otro lado, la financiación propia, que en 2008 constituía solo el 14,8%, ha crecido hasta alcanzar el 30,8% en 2021. Este incremento se debe

principalmente al desarrollo de actividades económicamente sostenibles por parte de las entidades, como servicios, cuotas de socio, entre otras. La financiación privada, por su parte, ha mostrado un leve decrecimiento, pasando del 23,9% en 2008 al 22,4% en 2021.

Gráfico 2. Evolución de las fuentes de financiación (2008-2021)



Fuente: *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022, Plataforma ONG de Acción Social*

3.3. Gestión de fondos estatales

La Memoria 2023 de la Plataforma del Tercer Sector (Plataforma del Tercer Sector, 2023) aporta datos clave sobre la gestión y asignación de fondos. En particular, destaca la asignación al tramo estatal con un total de 73,8 millones de euros en 2023, lo que representa un incremento de 6,4 millones respecto al año anterior. Sin embargo, el número de proyectos financiados disminuyó del 76% en 2022 al 70% en 2023, evidenciando una mayor fragmentación y dificultad de acceso a los recursos. Estos datos reflejan un aumento en la "microfinanciación", un fenómeno que afecta especialmente a las entidades pequeñas y medianas, que enfrentan costos administrativos elevados al gestionar múltiples fuentes de menor tamaño (Memoria 2023, página 47).

Distribución de los fondos estatales:

- Solo el 25% de los fondos se concentró en cinco grandes entidades.

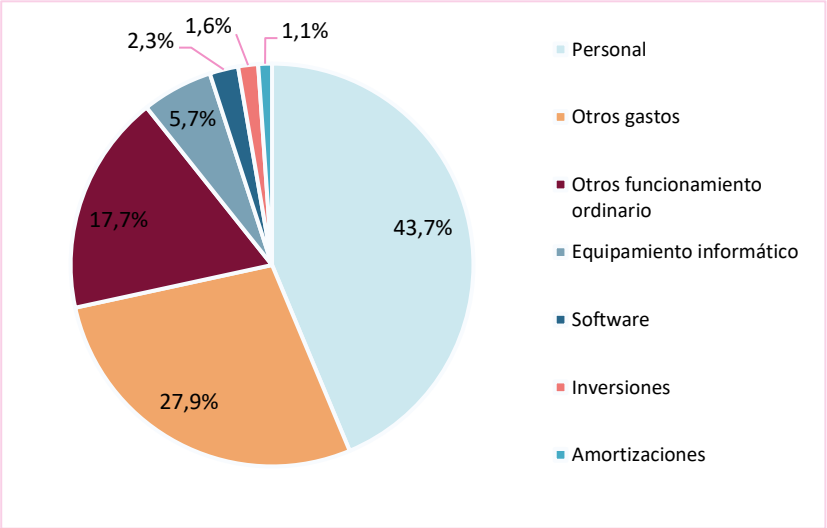
- El 75% restante se distribuyó entre 283 organizaciones, subrayando una gestión altamente fragmentada.

Estas cifras refuerzan la necesidad de un enfoque estratégico para equilibrar la asignación de recursos y optimizar el impacto en el sector.

3.4. Gastos del sector

Si nos centramos en el análisis de los gastos, como se observa en el Gráfico 3, los derivados de la contratación de personal suponen casi un 44% del total. Seguidamente, bajo la categoría de otros gastos se agrupa el 27,9%, mientras que el 17,7% del gasto se destina a otros aspectos del funcionamiento ordinario.

Gráfico 3. Distribución porcentual media de los gastos de las entidades del TSAS según tipología



Fuente: *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022, Plataforma ONG de Acción Social*

4. Regulación de la financiación del TSAS

El marco normativo que regula la actividad de las entidades del TSAS en España es amplio y complejo, abarcando normativas a nivel estatal, autonómico y europeo. Cada uno de estos niveles establece leyes y reglamentos que definen las condiciones de financiación, acceso a fondos públicos y privados, y las obligaciones que las entidades deben cumplir para garantizar la transparencia y eficacia en el uso de los recursos. Estas regulaciones no solo ofrecen oportunidades de apoyo financiero, sino que también presentan desafíos que pueden afectar la sostenibilidad económica de las entidades, especialmente en un contexto de cambios legislativos y económicos.

En este apartado, se presenta una breve prospección de las principales normativas que inciden en la financiación de las entidades del TSAS, organizadas en tres niveles:

1. **Normativa estatal**: establece los principios fundamentales para la asignación de subvenciones, la regulación de contratos públicos y los incentivos fiscales para la captación de fondos privados. Estas leyes determinan el marco básico de financiación para el TSAS en todo el territorio español y delimitan las condiciones para la sostenibilidad y diversificación económica de las entidades.
2. **Normativa autonómica**: a nivel de las comunidades autónomas se aplican normativas específicas adaptadas a las necesidades y particularidades de cada territorio, y/o que despliegan las normativas de ámbito estatal y europeo. Este apartado se centra en las regulaciones autonómicas de las cinco comunidades que participaron en el estudio: Andalucía, Castilla-la Mancha, Catalunya, Euskadi y la Comunidad de Madrid. Estas normativas deben permitir ofrecer respuestas más ajustadas a la realidad social de cada región, reconociendo o facilitando mecanismos de apoyo y colaboración con el TSAS.
3. **Normativa europea**: En el ámbito europeo, la normativa comunitaria proporciona acceso a programas de financiación y proyectos transnacionales que buscan promover la cohesión social y económica en toda la Unión Europea. Fondos como el Fondo Social Europeo (FSE), el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), y el programa Erasmus+, junto con las directrices del Plan de Recuperación,

Transformación y Resiliencia (NextGenerationEU), abren nuevas oportunidades para la financiación y fortalecen la capacidad de respuesta de las entidades del TSAS ante los retos actuales.

Este análisis normativo busca ofrecer a las entidades del TSAS una comprensión clara del marco regulador aplicable a su actividad, resaltando aquellos aspectos que pueden apoyar su sostenibilidad financiera y su capacidad para diversificar sus fuentes de ingresos. La adecuada comprensión y aprovechamiento de estas normativas resulta esencial para que las entidades puedan gestionar eficazmente los recursos, planificar a largo plazo y adaptarse a un entorno cada vez más complejo y competitivo.

4.1. Normativa Estatal

La normativa estatal proporciona un marco fundamental para la financiación de las entidades del TSAS en España, estableciendo los principios y reglas que definen tanto el acceso a fondos públicos como la captación de fondos privados. Estas leyes y normativas no solo organizan el sistema de subvenciones y contratos, sino que también delimitan las condiciones en que las entidades pueden diversificar sus fuentes de financiación y consolidar su sostenibilidad económica.

Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones:

La Ley 38/2003 regula el régimen general de subvenciones en España, estableciendo los principios y procedimientos básicos para la asignación de fondos públicos. Esta normativa es esencial para garantizar la correcta relación financiera entre las entidades del Tercer Sector de Acción Social y las administraciones públicas *(Ley 38/2003, de 17 de noviembre).*

Ley 2/2015, de 30 de marzo, de Desindexación de la Economía Española

La Ley 2/2015, de 30 de marzo, de Desindexación de la Economía Española prohíbe, en general, la actualización automática de precios en los contratos y subvenciones públicas. Esta normativa fue diseñada para controlar la inflación y mejorar la estabilidad económica, pero su aplicación ha generado desafíos para las entidades del TSAS que dependen de contratos a

largo plazo. La prohibición de ajustes en función de la inflación afecta la sostenibilidad de estos contratos, sobre todo en épocas de alta inflación, y obliga a las entidades a buscar alternativas para compensar el incremento de costes sin contar con la posibilidad de ajuste en los pagos *(Ley 2/2015, de 30 de marzo)*.

Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social

La Ley 43/2015 define, regula y promueve las entidades del Tercer Sector de Acción Social, reconociéndolas como actores fundamentales en la prestación de servicios de interés social y en la cohesión social. Establece un marco normativo para fomentar su desarrollo, mejorar su sostenibilidad económica y consolidar su colaboración con las administraciones públicas *(Ley 43/2015, de 9 de octubre).*

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público

La Ley 9/2017 regula la contratación pública en España, estableciendo los principios para el desarrollo de los procesos de adjudicación de contratos. Esta normativa es clave para las entidades del TSAS, ya que les permite acceder a recursos públicos a través de licitaciones para la prestación de servicios sociales *(Ley 9/2017, de 8 de noviembre)*.

Real Decreto-ley 6/2023, de 28 de marzo, de reforma de la Ley de Mecenazgo para el Fomento de Donaciones

El Real Decreto-ley 6/2023, de 28 de marzo, de reforma de la Ley de Mecenazgo para el Fomento de Donaciones establece incentivos fiscales para donantes y mecenas, con el fin de fomentar la participación del sector privado en la financiación del TSAS. Esta reforma busca facilitar las donaciones a entidades sin ánimo de lucro, ampliando las deducciones fiscales para los particulares y empresas que contribuyan a causas de interés social. Con ello, se pretende fortalecer la capacidad de las entidades para captar fondos privados y diversificar sus fuentes de financiación *(Real Decreto-ley 6/2023, de 28 de marzo)*.

Real Decreto 897/2024, de 10 de septiembre, de concesión directa de subvenciones a entidades del Tercer Sector y a otros organismos en materia de protección a la infancia y la adolescencia y la promoción de la participación de la juventud

El Real Decreto 897/2024, de 10 de septiembre regula la concesión directa de subvenciones a entidades del TSAS y otras organizaciones en el ámbito de la protección de la infancia, adolescencia y juventud. Esta normativa está diseñada para ofrecer una respuesta rápida a las necesidades de colectivos vulnerables, permitiendo a las entidades sociales acceder a fondos de forma ágil y sin la necesidad de concurrir en un proceso competitivo. Además, busca potenciar el impacto positivo en estos colectivos al facilitar una fuente de financiación estable y confiable para las entidades del TSAS *(Real Decreto 897/2024, de 10 de septiembre)*.

4.2. Normativa Autonómica

La normativa autonómica proporciona un marco legal específico para la regulación de las entidades del TSAS en las distintas comunidades autónomas de España. Estas normativas reflejan las particularidades y necesidades de cada territorio, ofreciendo un sistema de financiación y apoyo adaptado al contexto autonómico. En este apartado, se presentan las leyes clave en cada una de las comunidades autónomas que han participado en este estudio: Andalucía, Castilla-La Mancha, Catalunya, Euskadi y la Comunidad de Madrid.

4.2.1. Andalucía

Ley 9/2016, de 27 de diciembre, de Servicios Sociales de Andalucía

La Ley 9/2016, de 27 de diciembre, de Servicios Sociales de Andalucía establece los derechos, deberes y estructuras para la prestación de servicios sociales en la comunidad, promoviendo un modelo de atención integral y personalizado. Esta normativa organiza la colaboración con entidades del TSAS para proporcionar servicios básicos y especializados, asegurando la inclusión y protección de los colectivos más vulnerables en Andalucía *(Ley 9/2016, de 27 de diciembre)*.

4.2.2. Castilla-La Mancha

Ley 14/2010, de 16 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla-La Mancha

La Ley 14/2010, de 16 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla-La Mancha articula los derechos y recursos en el ámbito de los servicios sociales en esta comunidad. Esta normativa busca proteger a los colectivos más vulnerables y garantizar una cobertura adecuada a sus necesidades mediante la colaboración con el TSAS, fortaleciendo así el papel de estas entidades en la prestación de servicios esenciales *(Ley 14/2010, de 16 de diciembre)*.

Ley 1/2020, de 3 de febrero, del Tercer Sector Social de Castilla-La Mancha

La Ley 1/2020, de 3 de febrero, del Tercer Sector Social de Castilla-La Mancha tiene como objetivo establecer el marco jurídico para el reconocimiento, fomento y apoyo a las entidades del Tercer Sector Social en Castilla-La Mancha. Esta normativa reconoce el papel fundamental que estas entidades desempeñan en la sociedad, especialmente en la provisión de servicios de atención a personas en situación de vulnerabilidad o exclusión social. La ley busca consolidar la colaboración entre la Administración Pública y las entidades del Tercer Sector, ofreciendo estabilidad financiera y normativa que facilite la continuidad de sus actividades y promueva su sostenibilidad económica *(Ley 1/2020, de 3 de febrero)*.

4.2.3. Catalunya

Decreto Legislativo 3/2002, de 24 de diciembre, por el cual se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Finanzas Públicas de Cataluña (TRLFPC)

El Decreto Legislativo 3/2002, de 24 de diciembre, conocido como el Texto Refundido de la Ley de Finanzas Públicas de Cataluña, establece el marco financiero para la gestión de los recursos públicos en la comunidad. Aunque esta normativa busca garantizar la sostenibilidad y estabilidad financiera, también puede presentar dificultades de aplicación para las entidades del TSAS debido a los requisitos de justificación y transparencia *(Decreto Legislativo 3/2002, de 24 de diciembre)*.

Ley 12/2007, de 11 de octubre, de Servicios Sociales de Catalunya

La Ley 12/2007, de 11 de octubre, de Servicios Sociales de Catalunya establece las bases para la organización y gestión de los servicios sociales en Cataluña, con especial énfasis en la colaboración entre la Administración Pública y el TSAS. Esta ley asegura la prestación de servicios adecuados a las necesidades de la población, apoyando económicamente a las entidades del TSAS que se encargan de la atención de colectivos vulnerables *(Ley 12/2007, de 11 de octubre)*.

ACORD GOV/85/2016, de 28 de junio

El ACORD GOV/85/2016, de 28 de junio establece una serie de principios y directrices para el apoyo al TSAS en Cataluña, proporcionando un marco de subvenciones flexible y adaptado a las necesidades del sector. Sin embargo, algunas de sus disposiciones han generado desafíos administrativos para las entidades debido a las inconsistencias en la aplicabilidad de ciertos gastos *(ACORD GOV/85/2016, de 28 de junio)*.

4.2.4 Euskadi

Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales de Euskadi

La Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales de Euskadi establece los derechos sociales y regula el acceso a servicios sociales en la comunidad, promoviendo la colaboración con el TSAS. Esta normativa asegura que las entidades tengan un papel relevante en la provisión de servicios, al tiempo que garantiza el respaldo financiero para su desarrollo *(Ley 12/2008, de 5 de diciembre)*.

Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi

La Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi regula el TSAS en Euskadi, reconociendo su papel en la sociedad y estableciendo mecanismos de apoyo y colaboración con las entidades públicas. La normativa garantiza el respaldo económico y técnico necesario para que las entidades puedan continuar ofreciendo servicios de calidad a las personas en situación de vulnerabilidad *(Ley 6/2016, de 12 de mayo)*.

Decreto 168/2023, de 7 de noviembre, por el que se regulan el régimen de concierto social y los convenios en el Sistema Vasco de Servicios Sociales

El Decreto 168/2023, de 7 de noviembre, por el que se regulan el régimen de concierto social y los convenios en el Sistema Vasco de Servicios Sociales permite a las entidades del TSAS acceder a contratos públicos de servicios de una manera directa y estable, sin recurrir a procedimientos de licitación competitiva. Este modelo busca asegurar la continuidad de los servicios y la estabilidad de las entidades en el tiempo *(Decreto 168/2023, de 7 de noviembre)*.

4.2.5 Comunidad de Madrid

Ley 12/2022, de 21 de diciembre, de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid

La Ley 12/2022, de 21 de diciembre, de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid organiza y regula el sistema de servicios sociales en la comunidad, promoviendo una colaboración activa con el TSAS para asegurar una cobertura adecuada de los servicios a los colectivos más vulnerables. Esta ley establece las bases para la asignación de subvenciones y contratos a las entidades del TSAS, garantizando el respaldo necesario para su sostenibilidad *(Ley 12/2022, de 21 de diciembre)*.

4.3. Normativa Europea

La normativa europea establece un conjunto de directrices y fondos específicos que afectan directamente al financiamiento de las entidades del Tercer Sector de Acción Social en los Estados miembros, incluido España. A través de esta normativa, la Unión Europea impulsa la sostenibilidad financiera y la diversificación de fuentes de ingresos en el sector social, facilitando el acceso a fondos y programas para proyectos de inclusión, desarrollo y cohesión social. Este apartado examina las normativas y fondos europeos más relevantes para el TSAS: la Directiva de Contratación Pública, el Fondo Social Europeo (FSE), el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el programa Erasmus+ y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (NextGenerationEU).

Directiva 2014/24/UE, de 26 de febrero, sobre Contratación Pública

La Directiva 2014/24/UE, de 26 de febrero, sobre Contratación Pública regula los procedimientos de contratación de bienes, servicios y obras en el sector público en la Unión Europea. Esta normativa garantiza la transparencia, la competitividad y la igualdad de acceso en los procesos de contratación pública en todos los Estados miembros, aplicándose también a las entidades del TSAS en sus relaciones contractuales con el sector público. La Directiva fomenta la contratación responsable y favorece la participación de pequeñas y medianas entidades del tercer sector, alentando su sostenibilidad y diversificación de ingresos mediante contratos financiados públicamente *(Directiva 2014/24/UE, de 26 de febrero)*.

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (NextGenerationEU)

NextGenerationEU, regulado por el **Reglamento (UE) 2020/2094**, es el instrumento financiero temporal de la Unión Europea para la recuperación económica y social tras la crisis del COVID-19. Este plan incluye una serie de fondos y programas destinados a revitalizar la economía, mejorar la resiliencia de las entidades y avanzar hacia una transición ecológica y digital. Para las entidades del TSAS, NextGenerationEU representa una oportunidad para financiar proyectos innovadores y sostenibles en sectores clave como la digitalización de servicios sociales, la formación laboral y el apoyo a colectivos vulnerables, ampliando así su base de financiación y potenciando su capacidad de adaptación y respuesta *(Reglamento (UE) 2020/2094)*.

Fondo Social Europeo Plus (FSE+)

El Fondo Social Europeo Plus (FSE+), regulado por el **Reglamento (UE) 2021/1057**, es uno de los principales instrumentos financieros de la Unión Europea para fomentar el empleo, la inclusión social y la reducción de las desigualdades. Este fondo constituye una fuente esencial de financiación para el TSAS, permitiendo a las entidades implementar proyectos de inclusión social, educación y formación laboral para personas en situación de vulnerabilidad. A través de sus recursos, el FSE+ respalda la sostenibilidad económica de las entidades del TSAS, ayudándolas a diversificar sus fuentes de ingresos *(Reglamento (UE) 2021/1057)*.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)

El Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), regulado por el **Reglamento (UE) 2021/1058**, es un pilar de la política de cohesión de la Unión Europea diseñado para reducir las disparidades económicas y sociales entre las distintas regiones europeas. Este fondo apoya proyectos que mejoran la infraestructura, fomentan la innovación y refuerzan la cohesión social. Las entidades del TSAS pueden beneficiarse del FEDER para financiar proyectos que contribuyan al desarrollo regional y a la mejora de servicios comunitarios, permitiéndoles diversificar sus fuentes de financiación y ampliar su impacto en sus territorios de actuación *(Reglamento (UE) 2021/1058)*.

Erasmus+

Erasmus+, regulado por el **Reglamento (UE) 2021/817**, es el programa de la Unión Europea que apoya la educación, la formación, la juventud y el deporte en Europa. Además de financiar programas académicos, Erasmus+ ofrece recursos para proyectos de inclusión social, participación ciudadana y aprendizaje no formal, en los que participan muchas entidades del TSAS. Este programa permite a las organizaciones acceder a fondos para implementar actividades educativas, intercambios culturales y proyectos que fomentan la cohesión social, contribuyendo a la diversificación de sus fuentes de financiación y a la sostenibilidad de sus proyectos a largo plazo *(Reglamento (UE) 2021/817)*.

5. Aportaciones de los *focus group*

Este apartado recoge los resultados del trabajo de campo realizado a través de cinco *focus group* organizados en distintos territorios (Andalucía, Castilla-La Mancha, Cataluña, Euskadi y Madrid). En estas sesiones de debate, representantes de diversas entidades del TSAS discutieron los principales desafíos que enfrentan en cuanto a financiación y sostenibilidad económica, así como las propuestas de mejora que surgen desde sus respectivas realidades territoriales.

Los *focus group* se estructuraron en torno a cuatro ámbitos temáticos clave: **fuentes de financiación, gestión económica y financiación, diversificación de la financiación y normativa**. Los retos y propuestas expuestos en este apartado reflejan las aportaciones de las entidades participantes en estas sesiones, basadas en su experiencia práctica y conocimiento del terreno. Estas se han recogido en este apartado agrupadas según temática, e identificando si hacen referencia a retos y necesidades presentes, o si realizan propuestas de mejora para el futuro del sector.

Por otro lado, las sesiones del comité de personas expertas validaron los resultados de los *focus group* y aportaron una visión complementaria y estratégica. Estas contribuciones del comité se han recogido en los apartados de conclusiones y recomendaciones, donde se ofrecerá un análisis más general de las propuestas y orientaciones para mejorar la sostenibilidad económica del TSAS.

5.1. Fuentes de financiación

Uno de los aspectos más relevantes y recurrentes en las discusiones de los *focus group* ha sido el análisis de las distintas fuentes de financiación disponibles para las entidades del TSAS. La sostenibilidad de estas organizaciones depende, en gran medida, de una combinación equilibrada entre recursos públicos y privados. Durante las sesiones de debate, se abordaron los principales retos que enfrentan las entidades en relación con la obtención de fondos, así como las propuestas para diversificar las fuentes y asegurar su estabilidad económica. En este

ámbito, se observaron importantes diferencias según el territorio, con algunas comunidades mostrando más avances en diversificación que otras.

Retos:

Reto	Descripción
Dependencia de las subvenciones públicas	Aunque no se destacó como un exceso en todas las regiones, muchas entidades del TSAS en varias comunidades indicaron que su **financiación proviene principalmente de fondos públicos**, especialmente a través de subvenciones y ayudas directas. Este patrón fue más evidente en regiones como Castilla-La Mancha, donde las entidades manifestaron que la dependencia de la financiación pública limita su capacidad de maniobra ante posibles retrasos en las convocatorias o cambios en las prioridades políticas. En contraste, algunas entidades en Cataluña han comenzado a explorar otras fuentes, pero todavía consideran que la financiación pública sigue siendo su principal sostén.
Acceso desigual a la financiación privada	Uno de los principales retos que enfrentan las entidades es la **dificultad de acceder a financiación proveniente del sector privado**. Esto es particularmente visible en comunidades como Euskadi y Madrid, donde algunas entidades señalaron que, aunque existen oportunidades, no siempre tienen los recursos o las competencias para captar esos fondos. Las **entidades más pequeñas**, en particular, mencionaron que el acceso a estas fuentes es complicado debido a la falta de personal especializado en captación de fondos y la ausencia de contactos en el mundo empresarial.
Falta de visibilidad y conocimiento sobre nuevas oportunidades	Muchas entidades señalaron que **no disponen de información suficiente sobre nuevas fuentes de financiación**, tanto en el sector privado como en innovaciones dentro del ámbito público. Se percibe que las oportunidades relacionadas con fondos de impacto social, financiación por resultados o colaboraciones

	con empresas no son completamente conocidas o exploradas por las organizaciones del TSAS, lo que deja un vacío importante en su capacidad para diversificar los ingresos.
Fragmentación del acceso a la financiación pública	Aunque la financiación pública sigue siendo fundamental, se observó una fragmentación en la disponibilidad de estos fondos. Las entidades señalaron que, en muchas ocasiones, se enfrentan a **convocatorias descoordinadas**, tanto a nivel autonómico como estatal, lo que genera **dificultades en la planificación y ejecución de proyectos**. Además, algunos participantes en los *focus group* mencionaron que las cuantías a veces no son suficientes para cubrir las necesidades operativas básicas de las organizaciones.

Propuestas:

Propuesta	Descripción
Promoción de alianzas público-privadas para financiación compartida	En varios territorios se sugirió la creación de alianzas entre entidades del TSAS y el sector privado. Estas alianzas podrían fomentar una **financiación mixta**, en la que tanto las administraciones públicas como las empresas privadas participen en el apoyo a proyectos sociales. Esto no solo aliviaría la carga de dependencia del sector público, sino que permitiría a las empresas cumplir con sus objetivos de **responsabilidad social** corporativa. Cataluña y Madrid se mencionaron como ejemplos donde algunas entidades ya han comenzado a explorar esta vía con resultados iniciales positivos.
Simplificación de los procesos de acceso a la financiación pública	Para hacer frente a la fragmentación de la financiación pública, los *focus group* destacaron la necesidad de simplificar y coordinar los procesos de acceso a fondos. Se propuso que las administraciones trabajen en la creación de convocatorias más integradas y con **requisitos simplificados**, lo que facilitaría a las

	entidades del TSAS la planificación y la ejecución de proyectos de largo plazo. Esta propuesta fue bien recibida en todos los territorios, ya que se considera que un acceso más fluido a la financiación pública podría mejorar la sostenibilidad de las entidades.

5.2. Gestión económica y financiación

El ámbito de la gestión económica y la financiación es fundamental para asegurar la sostenibilidad de las entidades del TSAS. Durante las sesiones de *focus group*, se discutieron los principales desafíos que enfrentan las entidades en la gestión eficiente de sus recursos financieros y se exploraron posibles soluciones para mejorar sus capacidades en este sentido. Los debates también abordaron la necesidad de adoptar prácticas más profesionales en la planificación y la gestión financiera, especialmente en contextos de recursos limitados y fuentes de ingresos variables.

Retos:

Reto	Descripción
Falta de capacidades profesionales en la gestión económica	Muchas entidades participantes en los *focus group* señalaron que carecen de **equipos especializados en la gestión económica**. En territorios como Castilla-La Mancha y Andalucía, este problema fue especialmente destacado, ya que la mayoría de las organizaciones dependen de voluntarios o de personal no especializado para la gestión financiera. Esto dificulta la planificación a largo plazo y limita la capacidad de las entidades para adaptarse a las exigencias de financiadores públicos y privados.
Dificultades en la planificación	Un reto recurrente en todas las comunidades fue la incapacidad para realizar una planificación financiera sólida a largo plazo

financiera a largo plazo	debido a la **inestabilidad de las fuentes de ingresos**. En varias regiones, las entidades expresaron que la mayoría de sus ingresos son a corto plazo, como subvenciones anuales o proyectos con duración limitada, lo que genera incertidumbre y precariedad económica. Esto fue especialmente relevante en Cataluña, donde se observó que las entidades tienen dificultades para planificar más allá del horizonte temporal de un año.
Falta de recursos para el desarrollo de herramientas de gestión financiera	Las entidades, especialmente las **más pequeñas**, reportaron que **no disponen de los recursos necesarios para implementar herramientas modernas de gestión financiera**, como softwares de contabilidad avanzada o sistemas de evaluación del rendimiento económico. Este problema fue señalado en varias regiones, donde las entidades indicaron que no pueden permitirse la inversión en tecnologías de gestión económica, lo que retrasa su capacidad de mejora en eficiencia.
Complejidad en el seguimiento y justificación de fondos públicos	La **gestión y justificación de los fondos públicos recibidos** se identificó como uno de los mayores retos administrativos. Muchas entidades señalaron que los requisitos para justificar **los gastos de subvenciones son complejos** y varían según las administraciones, lo que genera una carga administrativa elevada. Esta problemática se destacó en Madrid y Euskadi, donde las entidades señalaron que el tiempo dedicado a la justificación de los fondos resta recursos a otras actividades operativas clave.

Propuestas:

Propuesta	Descripción
Fortalecimiento de las capacidades en	Desarrollar **programas de formación continua** en gestión económica y financiera dirigidos a las entidades del TSAS,

gestión económica a través de la formación y el acompañamiento especializado	enfocados en la planificación a largo plazo, control presupuestario y manejo de herramientas tecnológicas. Además, se recomienda la creación de **servicios de asesoría externa o programas de acompañamiento financiero** que puedan asistir a las entidades en la implementación de buenas prácticas de gestión.
Fomento de la planificación financiera a largo plazo	Implementar **modelos de planificación financiera a largo plazo** dentro de las entidades del TSAS, que incluyan presupuestos multianuales y herramientas de proyección financiera. Se recomienda que las administraciones públicas también proporcionen orientación en esta materia, creando incentivos para que las entidades planifiquen a más de un año.
Simplificación de los procesos de justificación de fondos públicos	Simplificar y estandarizar los procesos de justificación de subvenciones públicas para las entidades del TSAS, priorizando la **creación de criterios unificados y centralizados en las distintas administraciones**. Esto permitiría a las entidades dedicar menos recursos a la gestión administrativa y centrarse más en la ejecución de sus proyectos sociales. Además, se propone que los requisitos de justificación se ajusten a la envergadura de los proyectos, siendo más flexibles para proyectos de menor escala.

5.3. Diversificación de la financiación

La diversificación de las fuentes de financiación es uno de los aspectos clave que las entidades del TSAS deben abordar para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En los *focus group* se abordaron las barreras que enfrentan las entidades para diversificar sus ingresos, así como las oportunidades que existen, pero que no siempre son aprovechadas por falta de recursos o capacidades. Este ámbito incluye tanto la necesidad de reducir la dependencia de las

subvenciones públicas, como la búsqueda activa de financiación privada, donaciones individuales, y otras formas innovadoras de financiación.

Retos:

Reto	Descripción
Alta dependencia de subvenciones públicas	A pesar de los esfuerzos de algunas entidades por diversificar sus ingresos, **muchas organizaciones todavía dependen en gran medida de las subvenciones públicas**. Esta dependencia no solo genera incertidumbre por posibles cambios en la política pública, sino que también limita la capacidad de las entidades para ser más flexibles y autónomas en sus decisiones estratégicas. Esta realidad fue especialmente señalada en Andalucía y Castilla-La Mancha.
Falta de recursos y formación para captar fondos privados	En varias regiones, **las entidades indicaron que carecen de personal capacitado y recursos específicos** para dedicarse a la captación de fondos privados. Aunque reconocen la importancia de acceder a donaciones, patrocinadores o mecenazgo, muchas organizaciones no tienen ni el tiempo ni los conocimientos necesarios para diseñar estrategias efectivas de diversificación. Este reto es particularmente visible en entidades pequeñas que no pueden permitirse equipos dedicados a estas tareas.
Dificultad para acceder a fuentes innovadoras de financiación	Aunque se mencionaron opciones como los bonos de impacto social y fondos de inversión con impacto, las entidades participantes señalaron que **la mayoría de ellas desconocen cómo acceder a estos recursos** o carecen de los contactos y la información necesaria para aprovechar estas oportunidades. Este problema fue destacado en Euskadi y Madrid, donde algunas entidades han comenzado a explorar estas vías, pero aún encuentran barreras importantes.
Escasa cultura de donación en el sector	Otro reto importante mencionado en los *focus group* es la **falta de una cultura de donación consolidada**, tanto en el ámbito

privado y la ciudadanía	empresarial como entre la ciudadanía. En comunidades como Castilla-La Mancha, las entidades indicaron que la cultura de responsabilidad social empresarial no está suficientemente extendida, lo que limita las posibilidades de captar fondos locales. En cuanto a las donaciones individuales, se señaló que muchas veces las entidades no cuentan con estrategias adecuadas para animar a los ciudadanos a contribuir.

Propuestas:

Propuesta	Descripción
Impulso de estrategias integrales de diversificación de ingresos	Las entidades deben desarrollar **planes estratégicos específicos para diversificar** sus fuentes de financiación. Estos planes deben incluir no solo la captación de fondos privados, sino también el fomento de la prestación de servicios, el desarrollo de proyectos de economía social y la participación en convocatorias internacionales. Se recomienda que las entidades busquen el apoyo de consultores o expertos externos para elaborar y ejecutar estos planes.
Formación en captación de fondos y gestión de alianzas	Es crucial que las entidades del TSAS reciban **formación especializada en la captación de fondos y en la gestión de relaciones con otras entidades** y agentes como empresas, fundaciones y otros actores clave. Se sugiere que las administraciones públicas y las redes de entidades faciliten esta formación a través de programas específicos que incluyan el diseño de estrategias de mecenazgo, marketing social, y relaciones institucionales. Esta formación permitirá a las entidades aumentar su capacidad de diversificación.
Facilitación del acceso a nuevas formas de financiación	Para mejorar el acceso a fuentes innovadoras de financiación, se propone la **creación de plataformas de información y formación** sobre herramientas como los bonos de impacto

	social, fondos de inversión con impacto y otros recursos emergentes. Estas plataformas podrían estar impulsadas tanto por redes de entidades como por administraciones públicas, y deberían ofrecer formación técnica y asesoramiento personalizado para ayudar a las entidades a entender y acceder a estos fondos.
Fomento de una cultura de donación y responsabilidad social	Las entidades del TSAS, en colaboración con las administraciones y el sector empresarial, deberían trabajar en **campañas de sensibilización para fomentar la cultura de donación y el mecenazgo** entre la ciudadanía y las empresas. Se sugiere la creación de incentivos fiscales y reconocimiento público para aquellas empresas y ciudadanos que contribuyan al financiamiento del sector social. Estas campañas deberían adaptarse a la realidad de cada territorio para maximizar su impacto, especialmente en áreas donde la cultura de responsabilidad social aún es incipiente.

5.4. Normativa

La normativa que regula el funcionamiento y la financiación de las entidades del TSAS es un aspecto crucial que influye directamente en su sostenibilidad y operativa. A lo largo de las sesiones de los *focus group* se analizaron las barreras en la actual normativa que dificultan el trabajo de las entidades, así como las oportunidades para mejorar el marco legislativo. Los debates también se centraron en la necesidad de adaptar las normativas a la realidad y los retos del TSAS, facilitando el acceso a la financiación y simplificando los procesos administrativos.

Retos:

Reto	Descripción
Exceso de burocracia en la gestión de subvenciones y ayudas públicas	Las entidades participantes señalaron que los **requisitos burocráticos** impuestos por las normativas para acceder a las subvenciones son, en muchos casos, **excesivamente complejos**. Los procesos administrativos son largos y requieren una cantidad de documentación difícil de gestionar, especialmente para entidades pequeñas o medianas. En comunidades como Madrid y Andalucía, las entidades manifestaron que estos trámites no solo retrasan la obtención de fondos, sino que también limitan su capacidad de gestión interna.
Falta de homogeneización de la normativa entre territorios	Un problema recurrente es la **falta de homogeneización de las normativas a nivel autonómico y estatal**. Las entidades del TSAS indicaron que se enfrentan a regulaciones distintas según la comunidad autónoma en la que operan, lo que genera confusión y carga administrativa adicional. En regiones como Euskadi y Cataluña, las entidades que operan en más de un territorio destacaron que esta disparidad normativa aumenta los costes operativos y las dificultades en la planificación de proyectos.
Dificultades para adaptarse a nuevas exigencias normativas	Las normativas que regulan la relación con financiadores públicos y privados han experimentado cambios en los últimos años, y muchas entidades señalaron que tienen dificultades para adaptarse a estos nuevos requisitos. Esto incluye, por ejemplo, **nuevas exigencias en materia de transparencia, gestión financiera y rendición de cuentas**. Las entidades de Castilla-La Mancha indicaron que, si bien estas normativas buscan mejorar la transparencia, muchas organizaciones no tienen los recursos para implementar las herramientas necesarias que permitan cumplir con estos estándares.

Normativa fiscal poco favorable para la captación de fondos privados	Las entidades indicaron que, aunque existen **incentivos fiscales para las donaciones privadas, estos no son suficientemente atractivos** ni se dan a conocer adecuadamente. En varias regiones se mencionó que las ventajas fiscales actuales no motivan lo suficiente a empresas o particulares a realizar donaciones, lo que limita una fuente potencial de ingresos importante. Este problema fue especialmente destacado en Andalucía y Castilla-La Mancha, donde las entidades afirmaron que una mejora en la normativa fiscal podría ayudar a aumentar significativamente la captación de fondos privados.

Propuestas:

Propuesta	Descripción
Simplificación de los procesos administrativos en la gestión de subvenciones	Se propone **simplificar los procedimientos burocráticos** necesarios para que las entidades del TSAS accedan a subvenciones públicas. Esto incluiría la creación de **formularios unificados a nivel autonómico y estatal**, la **reducción de la cantidad de documentación exigida**, y la **implementación de plataformas digitales** que centralicen la tramitación de subvenciones y ayudas. Esta medida reduciría la carga administrativa y permitiría a las entidades destinar más recursos a sus actividades principales.
Homogeneización de la normativa entre las comunidades autónomas	Para evitar la fragmentación normativa, se propone la **armonización de las normativas que afectan a las entidades del TSAS** a nivel autonómico y estatal. Esto implicaría que las administraciones trabajen en conjunto para desarrollar **marcos normativos comunes**, lo que facilitaría el trabajo de las entidades que operan en diferentes territorios. Una mayor coherencia normativa permitiría una planificación más eficiente

	y una reducción en los costes operativos derivados de la gestión en múltiples jurisdicciones.
Formación y apoyo para la adaptación a nuevas normativas	Dado que muchas entidades tienen **dificultades para adaptarse a los cambios en la normativa**, se propone la creación de **programas de formación y asesoramiento** que ayuden a las organizaciones a cumplir con las nuevas exigencias, especialmente en materia de transparencia y rendición de cuentas. Esta formación debe ser accesible, y se sugiere que esté acompañada de herramientas tecnológicas que permitan a las entidades mejorar sus sistemas de gestión y control financiero.
Mejora de los incentivos fiscales para fomentar las donaciones	Para aumentar la captación de fondos privados, se propone una **revisión de la normativa fiscal actual con el fin de hacerla más atractiva para las empresas y los particulares** que deseen donar a entidades del TSAS. Esto incluiría un aumento en las deducciones fiscales por donaciones y una mayor difusión de las ventajas fiscales disponibles, con campañas dirigidas a empresas y ciudadanos para fomentar su participación en el financiamiento del sector social.

6. Aportaciones del comité de personas expertas

El Comité de Personas Expertas se reunió en cuatro sesiones, las tres primeras para debatir y validar las observaciones sobre la sostenibilidad económica y la diversificación de las fuentes de financiación en el Tercer Sector de Acción Social, y la cuarta para evaluar el desarrollo de la investigación y del trabajo realizado por parte del comité. A continuación, se presentan las principales aportaciones y recomendaciones surgidas en cada sesión, con un enfoque a los debates y las propuestas que se han desarrollado en el marco del comité para la mejora de la situación financiera y operativa de las entidades.

Primera sesión: diagnóstico y contexto

- **Dependencia de la financiación pública**: durante esta sesión, los miembros del comité identificaron la alta dependencia de las entidades del TSAS respecto a las subvenciones públicas. Esta dependencia puede generar vulnerabilidades significativas, ya que cualquier cambio en las políticas de financiación o recortes en el presupuesto pueden afectar gravemente la continuidad de sus operaciones.
- **Diversificación de ingresos**: en respuesta a esta preocupación, se enfatizó la necesidad de que las entidades busquen nuevas fuentes de financiación. No deben limitarse a las subvenciones públicas, sino que deberían explorar oportunidades en el sector privado, donaciones de empresas y particulares, y el desarrollo de iniciativas que generen ingresos propios.
- **Colaboración entre entidades**: también se destacó la importancia de establecer redes de colaboración entre diferentes entidades del TSAS. Estas alianzas permitirían compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo cual es esencial para fortalecer la capacidad del sector en su conjunto, especialmente para aquellas organizaciones más pequeñas que pueden carecer de los recursos necesarios para el desarrollo óptimo de sus actividades.
- **Estrategias de comunicación**: finalmente, se recomendó que las entidades desarrollen estrategias de comunicación efectivas que visibilicen su impacto social. Utilizando diferentes canales, como redes sociales, boletines informativos y eventos

comunitarios, las entidades pueden atraer el interés de potenciales financiadores y de la comunidad en general, fortaleciendo así su apoyo y legitimidad.

Segunda sesión: validación de resultados y estrategias

- **Acceso a financiación**: En esta sesión, se abordó la necesidad urgente de que las entidades del TSAS mejoren su capacidad para acceder a financiación pública, reconociendo que muchas de ellas, especialmente las más pequeñas, enfrentan barreras significativas en los procesos administrativos.
- **Simplificación de procesos administrativos**: Se propuso que las entidades revisen y optimicen sus propios recursos y procesos internos para hacer frente a la burocracia existente. Adoptar herramientas de gestión que faciliten la preparación de solicitudes y la presentación de informes puede resultar en una mejora considerable en su acceso a los fondos necesarios.
- **Desarrollo de capacidades para acceso a fondos europeos**: Además, se recomendó que las entidades inviertan en capacitación específica para comprender y acceder a los fondos europeos. Esto les permitirá diversificar sus capacidades de financiación y maximizar el uso de recursos disponibles a nivel internacional.
- **Programas de capacitación en diversificación de fondos**: Se sugirió que las entidades participen en programas de capacitación que aborden estrategias específicas para diversificar sus fuentes de ingresos. Esto incluiría formación en la búsqueda de subvenciones en diferentes niveles (local, nacional, internacional) y en la creación de propuestas atractivas para los financiadores.

Tercera sesión: revisión y propuestas

- **Impacto de la normativa**: Durante esta sesión, se discutió cómo la normativa actual puede limitar la capacidad de las entidades para adaptarse a nuevas realidades de financiación. La rigidez de estas normativas puede ser un obstáculo para la innovación y la flexibilidad que el sector necesita para evolucionar.

- **Abogacía por cambios normativos**: Se alentó a las entidades a adoptar un papel activo en la defensa de un marco normativo más flexible. Deben involucrarse en debates y consultas sobre políticas públicas que afectan al sector, asegurándose de que sus necesidades y perspectivas sean consideradas en la toma de decisiones.
- **Incremento de la transparencia y auditorías sociales**: Se destacó la importancia de implementar prácticas de transparencia, que incluyan auditorías sociales, como una forma de demostrar la responsabilidad ante la financiación pública. Estas medidas no solo fortalecerán la confianza de los financiadores, sino que también permitirán a las entidades rendir cuentas a la sociedad sobre su impacto y el uso de los recursos.
- **Involucrar a la sociedad civil en el crecimiento de la base social**: También se propuso que las entidades trabajen para involucrar a la sociedad civil en el fortalecimiento de su base social. Fomentar la participación activa de ciudadanos y grupos comunitarios en sus proyectos y actividades ayudará a aumentar el apoyo y la legitimidad de las entidades, así como a diversificar sus fuentes de financiación.
- **Definición de criterios para la financiación pública**: Por último, se recomendó que las entidades colaboren para establecer criterios claros sobre cuándo y cómo debe proporcionarse la financiación pública. Esto garantizará que los recursos se destinen a proyectos que tengan un impacto social significativo y que cumplan con criterios de efectividad y transparencia.

7. Conclusiones

Las conclusiones de este informe recogen los aprendizajes y reflexiones principales obtenidos durante el proceso de investigación, tanto en los *focus group* como en las aportaciones del comité de personas expertas. En este apartado, se presenta un análisis detallado de los principales retos que enfrenta el Tercer Sector de Acción Social, así como las oportunidades y posibles vías de mejora para asegurar su sostenibilidad económica.

Entre los aspectos más relevantes que se destacan, se encuentra la importancia de mantener una financiación pública estable como motor fundamental para el sostenimiento de las entidades del TSAS. La investigación ha puesto de manifiesto la gran dependencia de muchas entidades, especialmente las más pequeñas y aquellas que operan en entornos rurales, respecto a las ayudas públicas, y la necesidad de adaptar los mecanismos de acceso a estas ayudas para que sean más ágiles y accesibles. Asimismo, se identificaron carencias en la profesionalización de la gestión económica y en la capacidad de planificación a largo plazo de las entidades.

Estas conclusiones ofrecen una radiografía clara de las principales dificultades, pero también de las oportunidades que tiene el sector para mejorar su resiliencia y asegurar un impacto social duradero y efectivo en nuestra sociedad.

7.1. Financiación y sostenibilidad económica

La financiación pública sigue siendo esencial, pero se necesita una diversificación más efectiva

A partir de las discusiones en los *focus group*, quedó claro que, aunque las subvenciones públicas continúan siendo la fuente principal de financiación para muchas entidades del TSAS, es necesario buscar alternativas que diversifiquen los ingresos. Las entidades, especialmente en comunidades como Andalucía y Castilla-La Mancha, reconocen que esta dependencia las hace vulnerables a cambios en la política pública y a demoras en las

convocatorias. Sin embargo, la diversificación de las fuentes de financiación no está lo suficientemente desarrollada.

El comité de personas expertas coincidió en que no basta con aumentar los fondos privados, sino que es necesario pensar en nuevas fuentes, como la economía social, la prestación de servicios y la participación en proyectos europeos o internacionales. Solo a través de una estrategia estructurada y profesionalizada, las entidades podrán reducir su dependencia del sector público y aumentar su estabilidad financiera a largo plazo.

La capacidad de planificación a largo plazo sigue siendo limitada

Durante los *focus group*, se subrayó la falta de estabilidad financiera como uno de los mayores obstáculos para la planificación a largo plazo. Muchas entidades dependen de ingresos a corto plazo, como subvenciones anuales o proyectos de duración limitada, lo que genera incertidumbre sobre la continuidad de sus actividades. Esta situación es particularmente evidente en comunidades como Cataluña y Madrid, donde las entidades señalaron que la incertidumbre de las subvenciones les impide proyectar sus actividades más allá del horizonte temporal de un año.

El comité de personas expertas señaló que, para superar este reto, las entidades deben adoptar herramientas de planificación multianual que les permitan prever y gestionar las fluctuaciones en sus ingresos. Se propuso que las administraciones públicas apoyen esta transición proporcionando incentivos y mecanismos que favorezcan una planificación a más largo plazo.

Las entidades pequeñas y medianas son las más vulnerables ante la falta de diversificación y profesionalización

A lo largo de los *focus group*, quedó claro que las entidades pequeñas y medianas son las que más sufren debido a su limitada capacidad para diversificar ingresos y profesionalizar su gestión interna. Muchas de estas organizaciones no cuentan con equipos especializados en captación de fondos ni con los recursos necesarios para una gestión económica eficiente, lo

que las deja en una posición de vulnerabilidad frente a los cambios en el entorno económico y normativo.

El comité de personas expertas hizo hincapié en que estas organizaciones necesitan un apoyo específico para fortalecer sus estructuras internas y mejorar su capacidad de gestión. Se propuso la creación de fondos o programas de apoyo destinados a estas entidades para que puedan acceder a formación, tecnología y asesoramiento, reduciendo así la presión sobre sus equipos y mejorando su sostenibilidad a largo plazo.

7.2. Profesionalización y gestión interna

La profesionalización de la gestión económica es una asignatura pendiente para muchas entidades

La falta de personal especializado en la gestión económica y la escasez de recursos para implementar herramientas tecnológicas avanzadas fue uno de los puntos recurrentes en los *focus group*. Las entidades señalaron que, en muchos casos, dependen de voluntarios o de personal no especializado para gestionar sus recursos financieros, lo que limita su capacidad para realizar una planificación eficiente y cumplir con las exigencias de transparencia y rendición de cuentas.

El comité de personas expertas subrayó la importancia de avanzar hacia una mayor profesionalización en la gestión económica. Las entidades deben acceder a formación continua en gestión financiera y planificación estratégica, así como contar con herramientas tecnológicas que les permitan mejorar su control presupuestario y su capacidad para justificar los fondos recibidos. También se sugirió que las administraciones ofrezcan más apoyo en este sentido, facilitando el acceso a consultores externos o servicios de auditoría simplificada.

La fragmentación normativa entre administraciones complica la operativa de las entidades

Una de las mayores dificultades identificadas en los *focus group* fue la fragmentación de las normativas entre administraciones locales, autonómicas y estatales. Las entidades que operan en más de un territorio señalaron que enfrentan requisitos normativos distintos en función de la administración que gestiona los fondos, lo que incrementa su carga administrativa y complica la planificación de sus actividades.

El comité de personas expertas validó esta problemática y propuso que las administraciones trabajen en la homogeneización de las normativas que afectan a las entidades del TSAS. Esto reduciría la burocracia y permitiría a las organizaciones centrarse más en su misión principal. También se destacó la importancia de crear marcos normativos más coherentes que simplifiquen los procesos y eliminen barreras innecesarias para las entidades que operan en múltiples territorios.

Las entidades necesitan adaptarse mejor a las nuevas normativas de transparencia y rendición de cuentas

Tanto en los *focus group* como en las reuniones del comité, se discutió ampliamente sobre las dificultades que enfrentan muchas entidades del TSAS para cumplir con los nuevos requisitos normativos en materia de transparencia y rendición de cuentas. Estas exigencias, aunque necesarias para garantizar la confianza de los financiadores, se perciben como una carga significativa, especialmente para las entidades más pequeñas que no cuentan con los recursos necesarios para implementar sistemas avanzados de gestión financiera.

El comité de personas expertas coincidió en la importancia de simplificar y flexibilizar estos requisitos, adaptándolos a las características de las entidades más pequeñas. Asimismo, sugirieron que se proporcionen más herramientas y formación para ayudar a las organizaciones a cumplir con las normativas sin desviar tantos recursos de sus actividades principales.

7.3. Colaboración y alianzas intersectoriales

La colaboración con el sector privado requiere un marco más sólido y estructurado

En los *focus group*, muchas entidades señalaron que, aunque reconocen la importancia de colaborar con el sector privado, encuentran dificultades para establecer relaciones estables y duraderas. Entre las barreras más comunes se mencionaron la falta de contactos en el sector empresarial y la competencia con otras organizaciones por los mismos recursos. Este problema fue particularmente evidente en territorios como Madrid y Euskadi.

El comité de personas expertas propuso que las entidades del TSAS adopten un enfoque más estratégico en sus relaciones con el sector privado, buscando alianzas de largo plazo que vayan más allá de las donaciones o patrocinios puntuales. Estas alianzas deberían basarse en la cocreación de proyectos con impacto social, lo que permitiría a las entidades acceder a recursos financieros, pero también a conocimientos y redes de contacto del mundo empresarial.

La importancia de la colaboración intersectorial para la sostenibilidad del TSAS

Tanto en los *focus group* como en las sesiones del comité, se destacó la importancia de las alianzas intersectoriales para mejorar la sostenibilidad del TSAS. La colaboración con otros sectores, como el académico y el empresarial, puede ofrecer a las entidades no solo financiación, sino también acceso a recursos intangibles, como el conocimiento y la experiencia en gestión.

El comité de personas expertas sugirió que las administraciones públicas jueguen un papel más activo en la promoción de estas colaboraciones, ofreciendo incentivos tanto a las empresas como a las entidades del TSAS para que trabajen juntas en proyectos de interés común con un impacto social claro. Estas alianzas intersectoriales deben estar estructuradas de manera que sean beneficiosas para todas las partes y promuevan un impacto social sostenible.

7.4. Normativa y marco regulador

Es necesario un marco normativo más favorable para la financiación privada

Un punto recurrente en los *focus group* fue la falta de incentivos fiscales lo suficientemente atractivos para movilizar donaciones privadas, tanto por parte de empresas como de particulares. Las entidades señalaron que, aunque existen deducciones fiscales, estas no son suficientemente conocidas o no generan el impacto necesario para incentivar una mayor participación del sector privado en la financiación del TSAS.

El comité de personas expertas recomendó una revisión de la normativa fiscal para hacerla más favorable a las donaciones. Esto incluiría el aumento de las deducciones fiscales para donantes privados y la implementación de campañas de sensibilización dirigidas a empresas y ciudadanos para visibilizar las ventajas fiscales de contribuir al TSAS.

La sostenibilidad económica del TSAS depende de un marco normativo más flexible e inclusivo

En los *focus group*, muchas entidades expresaron que las normativas actuales son excesivamente rígidas y que no tienen en cuenta las particularidades de las organizaciones más pequeñas. Esto genera barreras importantes para que estas entidades puedan acceder a ciertas fuentes de financiación o cumplir con los requisitos de justificación de fondos.

El comité de personas expertas subrayó que un marco normativo más flexible e inclusivo es fundamental para garantizar la sostenibilidad del TSAS. Se sugirió que las normativas se adapten a la diversidad del sector, permitiendo que las entidades más pequeñas puedan cumplir con los requisitos normativos de manera proporcional a sus capacidades, y que se promuevan incentivos para que las entidades exploren nuevas formas de financiación, como los fondos de impacto social o la financiación basada en resultados.

7.5. Desigualdades territoriales: el debate urbano-rural

Las entidades del mundo rural enfrentan retos específicos y requieren soluciones adaptadas

Un aspecto destacado tanto en los *focus group* como en las sesiones del comité de personas expertas fue la diferencia significativa entre las entidades que operan en entornos urbanos y rurales. Las organizaciones que trabajan en el ámbito rural enfrentan retos específicos relacionados con el acceso limitado a financiación privada, la falta de infraestructura tecnológica y la escasez de redes de apoyo. En comunidades como Castilla-La Mancha y Andalucía, las entidades rurales indicaron que dependen casi exclusivamente de la financiación pública, ya que el tejido empresarial local es poco denso y hay menos oportunidades de colaboración.

El comité de personas expertas coincidió en la necesidad de diseñar soluciones adaptadas a las particularidades del entorno rural. Se propuso que las administraciones públicas ofrezcan incentivos específicos para fomentar la financiación de proyectos en zonas rurales, incluyendo la mejora de la infraestructura tecnológica y el acceso a herramientas de gestión financiera. Además, se destacó la importancia de promover la colaboración entre entidades urbanas y rurales, creando redes de apoyo que permitan compartir recursos y conocimientos, reduciendo así las barreras que enfrentan las organizaciones rurales.

Asimismo, el comité sugirió que la brecha digital que afecta a muchas entidades en zonas rurales debe ser abordada de manera prioritaria, ya que limita su capacidad para acceder a convocatorias de financiación y para mejorar su gestión interna. Se recomendó que las administraciones faciliten el acceso a tecnología y formación digital para las entidades rurales, promoviendo una mayor equidad entre las zonas urbanas y rurales en el acceso a recursos.

8. Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas en el trabajo de campo y el análisis de los retos detectados, este apartado presenta una serie de recomendaciones orientadas a mejorar la sostenibilidad económica y la capacidad operativa de las entidades del TSAS. Estas recomendaciones buscan ofrecer soluciones prácticas a los problemas identificados, orientando al sector hacia un modelo más fuerte y eficiente, capaz de afrontar los desafíos futuros.

8.1. Fortalecer el acceso a la financiación pública en actividades de responsabilidad social

Descripción	Es esencial garantizar que la financiación pública esté disponible para actividades que las entidades del TSAS realizan y que son consideradas de responsabilidad pública, como el apoyo a colectivos vulnerables.
Estrategia	• **Identificación de actividades prioritarias**: las entidades deben trabajar con las administraciones para identificar y clasificar las actividades que son de responsabilidad pública, asegurándose de que estas sean priorizadas en la asignación de fondos. • **Condiciones claras para la financiación**: cuando las actividades se enmarcan dentro de esta responsabilidad pública, se debe garantizar que la financiación provenga de fuentes públicas. En cambio, para aquellas actividades que no son consideradas de interés público, se pueden explorar otras formas de financiación, como donaciones o colaboraciones con fundaciones. • **Sensibilización sobre la importancia de la financiación pública:** llevar a cabo campañas de comunicación que

	evidencien el impacto positivo de estas actividades en la comunidad, ayudando a que los ciudadanos comprendan la necesidad de un respaldo financiero adecuado.
Papel del TSAS	Las entidades deben desarrollar acciones de valorización y difusión de sus actividades de responsabilidad social, utilizando medios diversos para comunicar su impacto a la sociedad y las administraciones. Esto incluye, además de la elaboración de informes, la realización de campañas de sensibilización y eventos que visibilicen su contribución al bienestar colectivo. Asimismo, el TSAS debe asumir un rol activo como interlocutor con la administración, participando en espacios de diálogo para garantizar un marco de financiación pública adecuado y sostenible que refleje la relevancia de sus actividades.

8.2. Diversificación de fuentes de financiación

Descripción	La diversificación es fundamental para la sostenibilidad financiera de las entidades del TSAS. La no dependencia exclusiva de la financiación pública puede reducir riesgos y asegurar la continuidad de los proyectos.
Estrategia	• **Donaciones de ciudadanos y empresas**: establecer un programa de captación de donaciones que informe a la comunidad sobre la importancia de su apoyo y la relevancia de las actividades realizadas por la entidad. • **Alianzas estratégicas**: fomentar colaboraciones con otras organizaciones que compartan intereses y objetivos, para cocrear proyectos que puedan ser financiados conjuntamente. Estas colaboraciones no deben mercantilizar el TSAS, sino enfocarse en el desarrollo comunitario. • **Eventos de recaudación de fondos**: organizar actividades comunitarias que generen ingresos y fortalezcan la conexión

	con la comunidad, como ferias, conciertos o talleres que no solo recauden fondos, sino que también involucren a la ciudadanía.
Papel del TSAS	Las entidades deben desarrollar un plan de acción que incluya la identificación de donantes y aliados, así como la preparación de materiales de comunicación atractivos. Además, es fundamental impulsar programas de formación específicos sobre diversificación de financiación, que capaciten a las entidades en estrategias innovadoras para captar recursos, fomentar alianzas y gestionar nuevas fuentes de ingresos de manera efectiva.

8.3. Desarrollo de recursos propios

Descripción	El desarrollo de recursos propios es clave para fortalecer la autonomía de las entidades del TSAS. Al diversificar sus ingresos, estas organizaciones pueden reducir su dependencia de las subvenciones, consolidar su sostenibilidad financiera y asegurar su continuidad a largo plazo.
Estrategia	• **Implementación de actividades autogestionadas**: desarrollar iniciativas que permitan a las entidades generar ingresos a través de actividades que no comprometan su misión social. Esto puede incluir la organización de eventos comunitarios. • **Acceso a fondos privados**: investigar y acceder a fondos de fundaciones privadas o subvenciones específicas para proyectos sociales. Las entidades deben estar atentas a las oportunidades de financiación que ofrecen las fundaciones y otras organizaciones, preparando propuestas que alineen sus objetivos con los de los financiadores.

Papel del TSAS	Las entidades deben trabajar en la identificación y desarrollo de recursos propios de manera estratégica y sostenible, alineando estas iniciativas con sus valores y misión. Asimismo, se recomienda explorar oportunidades para llevar a cabo actividades de financiación en colaboración con otras organizaciones, promoviendo sinergias que incrementen la efectividad y alcancen un mayor impacto colectivo.

8.4. Fortalecimiento de redes de colaboración

Descripción	La creación de redes de colaboración entre entidades es esencial para maximizar el impacto social y mejorar la eficiencia operativa. Estas alianzas permiten a las organizaciones compartir recursos y experiencias.
Estrategia	• **Formación de consorcios**: promover la creación de consorcios entre entidades que trabajen en áreas similares para abordar proyectos comunes. Esto facilita la cooperación y permite aprovechar las fortalezas de cada organización. • **Intercambio de buenas prácticas**: organizar encuentros regulares donde las entidades puedan compartir experiencias y lecciones aprendidas, fortaleciendo así la capacidad colectiva del TSAS. • **Establecimiento de vínculos con sectores relacionados**: fomentar colaboraciones con organizaciones de la economía social y otros actores del ámbito social que puedan complementar los recursos y capacidades del TSAS.
Papel del TSAS	Deben ser proactivas en la construcción de estas redes, buscando oportunidades para colaborar en iniciativas conjuntas y compartir recursos, lo que les permitirá ser más competitivas en la obtención de financiación.

8.5. Incremento de la transparencia y rendición de cuentas

Descripción	Implementar prácticas de transparencia es fundamental para fortalecer la confianza de los financiadores y la comunidad. La rendición de cuentas es crucial para la legitimidad de las entidades.
Estrategia	• **Establecimiento de protocolos de transparencia**: crear un protocolo interno que defina las prácticas de transparencia y rendición de cuentas que la entidad seguirá, incluyendo la publicación regular de informes sobre el uso de fondos. • **Informes accesibles y claros**: elaborar informes que destaquen tanto la gestión financiera como el impacto social de las actividades, asegurando que la información sea clara y accesible para todos.
Papel del TSAS	Deben fomentar una cultura de transparencia interna, involucrando a todos los miembros de la organización en la implementación de estas prácticas.

8.6. Implicación de la sociedad civil

Descripción	Involucrar a la sociedad civil es esencial para fortalecer la base social de las entidades y generar apoyo para sus actividades.
Estrategia	• **Desarrollo de actividades comunitarias**: organizar talleres, charlas y eventos que sean de interés para la ciudadanía, permitiendo a las entidades mostrar su trabajo y el impacto que tienen en la comunidad. • **Programas de voluntariado**: crear oportunidades de voluntariado que permitan a los ciudadanos participar activamente en proyectos específicos, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso. • **Campañas de sensibilización**: desarrollar campañas que informen sobre las problemáticas que se abordan y la

	importancia del trabajo de la entidad, utilizando medios locales y redes sociales para aumentar la participación.
Papel del TSAS	Las entidades deben ser proactivas en la promoción de estas iniciativas, diseñando estrategias específicas para involucrar a diferentes segmentos de la comunidad, como jóvenes, personas mayores y colectivos vulnerables. Esto incluye organizar actividades participativas, crear programas de voluntariado accesibles y fomentar espacios de diálogo para que la ciudadanía contribuya activamente en la definición y desarrollo de los proyectos. Además, deben aprovechar herramientas digitales y presenciales para ampliar su alcance y reforzar el compromiso de la sociedad con las causas sociales que impulsan.

8.7. Desarrollo de estrategias de sostenibilidad a largo plazo

Descripción	Establecer estrategias de sostenibilidad es crucial para asegurar la continuidad de la labor de las entidades del TSAS.
Estrategia	• **Planificación estratégica**: desarrollar un plan estratégico que incluya una visión a largo plazo, definiendo claramente la misión y los objetivos que guiarán el trabajo de la entidad. • **Evaluación continua**: implementar un sistema de evaluación que permita monitorear el desempeño y ajustar las actividades según sea necesario, asegurando la adaptabilidad a los cambios del entorno. • **Fortalecimiento de la gestión financiera**: asegurar que la gestión financiera sea robusta y transparente, estableciendo prácticas contables claras y un control riguroso de los gastos.

Papel del TSAS	Las entidades deben comprometerse a implementar estas estrategias de sostenibilidad, involucrando a su personal en el proceso de planificación y evaluación.

8.8. Mejoras en la gestión interna

Descripción	Abordar las debilidades en la gestión interna es fundamental para optimizar la eficiencia operativa de las entidades.
Estrategia	• **Implementación de sistemas de gestión**: establecer un sistema que permita monitorear y evaluar el desempeño de la entidad, utilizando indicadores claros que faciliten la toma de decisiones informadas. • **Capacitación del personal**: invertir en la capacitación del personal en áreas clave de gestión y administración para mejorar la eficiencia operativa y la rendición de cuentas. • **Establecimiento de procedimientos claros**: desarrollar procedimientos internos que optimicen la gestión de recursos y faciliten la comunicación y el flujo de trabajo dentro de la entidad.
Papel del TSAS	Deben comprometerse a realizar auditorías internas regulares que identifiquen áreas de mejora y desarrollar planes de acción para optimizar la gestión.

8.9. Visibilidad y comunicación del impacto social

Descripción	Mejorar la comunicación del impacto social generado por las entidades es clave para atraer apoyo y financiación.
Estrategia	• **Desarrollo de estrategias de comunicación**: crear campañas de comunicación que muestren el valor del TSAS en la cohesión

	social y el apoyo a colectivos vulnerables, utilizando datos y testimonios para ilustrar su impacto. • **Informes y publicaciones**: publicar informes que destaquen tanto los resultados cuantitativos como los cambios cualitativos en la vida de las personas atendidas, asegurando que la información sea accesible y comprensible. • **Uso de plataformas diversas**: Utilizar múltiples plataformas (redes sociales, boletines, eventos) para comunicar el impacto y fomentar la participación de la comunidad.
Papel del TSAS	Deben desarrollar estrategias de comunicación que permitan visibilizar el impacto de su trabajo, no solo en términos cuantitativos, sino en cambios cualitativos en la vida de las personas a las que sirven.

8.10. Defensa de un marco normativo favorable

Descripción	Es fundamental que las entidades trabajen activamente para crear y mantener un marco normativo que les permita operar de manera efectiva y que reconozca sus necesidades y realidades.
Estrategia	• **Promover la incidencia en políticas públicas**: fomentar la participación en procesos de consulta y debate sobre políticas relevantes para el TSAS, promoviendo una mayor incidencia en la elaboración de normativas que afecten a sus actividades. Las entidades deben buscar oportunidades para presentar sus necesidades y preocupaciones. • **Desarrollo de propuestas conjuntas:** colaborar con otras organizaciones del sector para formular propuestas que aboguen por un marco regulatorio que favorezca su trabajo. Estas propuestas deben basarse en evidencia y en la experiencia práctica de las organizaciones en el terreno.

	• **Generación de conocimiento**: Realizar investigaciones que demuestren el impacto de la normativa actual y las áreas que requieren mejoras.
Papel del TSAS	Las entidades deben unirse para defender sus intereses comunes, promoviendo la colaboración entre ellas para tener una voz más fuerte en la incidencia con las administraciones y otros actores relevantes.

8.11. Apoyo específico a áreas rurales

Descripción	Las entidades del TSAS que trabajan en áreas rurales enfrentan desafíos específicos, relacionados con el acceso limitado a recursos y financiación, así como la falta de infraestructuras adecuadas. Por ello, es crucial establecer estrategias específicas que reconozcan y aborden estas dificultades para asegurar la continuidad de sus actividades y su impacto en las comunidades rurales.
Estrategia	• **Financiación adaptada a realidades rurales**: las administraciones deben crear líneas de financiación específicas que aborden las necesidades de las entidades rurales. Esto puede incluir subvenciones que consideren las particularidades de la operación en zonas con menos recursos, así como programas de apoyo técnico. • **Desarrollo de redes locales**: fomentar la creación de redes entre las entidades rurales para compartir recursos, información y buenas prácticas. Estas redes pueden facilitar la colaboración en la presentación de proyectos conjuntos que aborden problemáticas en las comunidades. • **Capacitación en gestión y recursos**: implementar programas de capacitación dirigidos específicamente a las entidades rurales para fortalecer sus capacidades de gestión y acceso a

	financiación. Esto incluiría formación en la elaboración de propuestas de financiación y la gestión de proyectos.
Papel del TSAS	Las entidades deben aprovechar estas oportunidades de apoyo, colaborar entre ellas y buscar activamente participar en programas que les permitan fortalecer su impacto en las comunidades rurales.

9. Referencias

Busquet, J., Medina, A., Sort, J. (2006). La recerca en comunicació. Què hem de saber? Quins

pasos hem de seguir? Barcelona: UOC.

Castilla-La Mancha. (2010). *Ley 14/2010, de 16 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla-La Mancha*. BOE núm. 308, de 18 de diciembre de 2010.

Castilla-La Mancha. (2020). *Ley 1/2020, de 3 de febrero, del Tercer Sector Social de Castilla-La Mancha*. BOE núm. 37, de 12 de febrero de 2020.

Comunidad de Madrid. (2022). *Ley 12/2022, de 21 de diciembre, de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid*. BOCM núm. 303, de 21 de diciembre de 2022.

Fundació Ferrer i Guàrdia. (2023). La financiación de las entidades del Tercer Sector de Acción Social: Transformación y mejora de las fuentes de financiación. **La financiación de las entidades del Tercer Sector de Acción Social**

Generalitat de Catalunya. (2002). *Decreto Legislativo 3/2002, de 24 de diciembre, por el cual se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Finanzas Públicas de Cataluña*. DOGC núm. 3780, de 31 de diciembre de 2002.

Generalitat de Catalunya. (2007). *Ley 12/2007, de 11 de octubre, de Servicios Sociales de Catalunya*. DOGC núm. 4977, de 18 de octubre de 2007.

Generalitat de Catalunya. (2016). *ACORD GOV/85/2016, de 28 de junio, sobre principios y directrices para el apoyo al Tercer Sector Social en Catalunya*. DOGC núm. 7158, de 30 de junio de 2016.

Gobierno Vasco. (2008). *Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales de Euskadi*. BOPV núm. 242, de 18 de diciembre de 2008.

Gobierno Vasco. (2016). *Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi*. BOPV núm. 94, de 20 de mayo de 2016.

Gobierno Vasco. (2023). *Decreto 168/2023, de 7 de noviembre, por el que se regulan el régimen de concierto social y los convenios en el Sistema Vasco de Servicios Sociales*. BOPV núm. 215, de 10 de noviembre de 2023.

Junta de Andalucía. (2016). *Ley 9/2016, de 27 de diciembre, de Servicios Sociales de Andalucía*. BOE núm. 311, de 27 de diciembre de 2016.

Ley 2/2015, de 30 de marzo, de Desindexación de la Economía Española

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.

Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Boletín Oficial del Estado, núm. 276, de 18 de noviembre de 2023.

Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social

Plataforma del Tercer Sector. (2023). Memoria 2023 del Tercer Sector. **https://www.plataformatercersector.es/wp-content/uploads/2024/09/4.1-Memoria_2023_PTS_compressed.pdf**

Plataforma ONG de Acción Social. (2023). Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022. **1676295113_resumenejecutivo-barometro-3-sector.pdf**

Real Decreto-ley 6/2023, de 28 de marzo, de reforma de la Ley de Mecenazgo para el Fomento de Donaciones

Real Decreto 897/2024, de 10 de septiembre, de concesión directa de subvenciones a entidades del Tercer Sector y a otros organismos en materia de protección a la infancia y la adolescencia y la promoción de la participación de la juventud

Unión Europea. (2014). Directiva 2014/24/UE, de 26 de febrero, sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE. Diario Oficial de la Unión Europea, L 94, 28.3.2014.

Unión Europea. (2020). *Reglamento (UE) 2020/2094, de 14 de diciembre, por el que se establece el Instrumento Europeo de Recuperación*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 433I, 22.12.2020.

Unión Europea. (2021). Reglamento (UE) 2021/817, de 20 de mayo, por el que se establece el programa Erasmus+: el programa de la Unión para la educación, la formación, la juventud y el deporte y por el que se deroga el Reglamento (UE) n.º 1288/2013. Diario Oficial de la Unión Europea, L 189, 28.5.2021.

Unión Europea. (2021). Reglamento (UE) 2021/1057, de 24 de junio, por el que se establece el Fondo Social Europeo Plus (FSE+) y se deroga el Reglamento (UE) n.º 1296/2013. Diario Oficial de la Unión Europea, L 231, 30.6.2021.

Unión Europea. (2021). Reglamento (UE) 2021/1058, de 24 de junio, relativo al Fondo Europeo de Desarrollo Regional y al Fondo de Cohesión. Diario Oficial de la Unión Europea, L 231, 30.6.2021.

10. Anexos

Anexo 1. Metodología de los *Focus Group*

A continuación, se presenta la metodología general de los *Focus Group* realizados. Cabe señalar que, si bien en los tres grupos de debate se ha seguido, en términos generales, la estructura que recogemos a continuación, esta se ha flexibilizado de acuerdo a las características de las entidades que han participado en dichas sesiones.

PLANTEAMIENTO DE LA SESIÓN

La segunda edición del estudio sobre la **financiación de entidades del Tercer Sector de Acción Social** se centra en generar conocimiento en las **fuentes de obtención de recursos actuales**, así como las **estrategias de diversificación** emprendidas o que se pueden desarrollar en un futuro.

El *focus group* con entidades del TSAS se plantea con el fin de recoger **experiencias y puntos de vista de entidades con perfiles y ámbitos de incidencia distintos**, hecho que nos permitirá, junto con las conclusiones de los otros *focus group* y el análisis de datos, obtener una visión general y detallada de las distintas realidades con relación a la financiación del TSAS.

De forma concreta, la sesión se plantea a partir de los siguientes dos objetivos principales:

1) Conocer la realidad del Tercer Sector en el ámbito de la financiación.
2) Proponer orientaciones para la mejora, la sostenibilidad y la diversificación de la financiación de las entidades.

Teniendo en cuenta estos elementos, la propuesta de trabajo del *focus group* es la siguiente:

—

Tabla 1. Propuesta de trabajo

Fase	Tareas
Bienvenida y presentación de la investigación 20 min.	· **Bienvenida** · **Presentación del proyecto** (20 min.) · **Explicación del funcionamiento de la sesión**

Debate 90 min.	· **Debate en grupos reducidos:** Identificación de los principales retos a partir de los objetivos y ejes temáticos de la investigación. (50 min) · **Propuestas de mejora y orientaciones** a partir de los retos detectados (40 min.)
Priorización 10 min.	· Ejercicio de **priorización de las propuestas y orientaciones planteadas** en el debate anterior. (15 min.)
Conclusiones y cierre 10 min.	· **Repaso de las principales aportaciones** y ronda final de intervenciones. (10 min.) · Cierre y despedida.

1.1. Bienvenida y presentación de la investigación (20')

Para iniciar la sesión, el equipo de facilitadores de la Fundació Ferrer i Guàrdia, llevará a cabo la bienvenida con una breve explicación del objetivo del *focus group* y la importancia de la participación de las entidades presentes.

A continuación, se presentará el proyecto. En primer lugar, con un breve resumen de la primera edición de la investigación, exponiendo los principales resultados y conclusiones obtenidas. En segundo lugar, la presentación se centrará en la segunda edición del estudio, exponiendo los objetivos y ejes temáticos en los que se centrará la investigación.

Finalmente, para terminar el bloque inicial, se explicará el funcionamiento de la sesión.

1.2. Debate (90')

En este punto de la sesión se iniciará el bloque de reflexión. El debate se dividirá en dos partes, una primera de identificación de los principales retos del ámbito, a partir del planteamiento de cuestiones temáticas por parte de los facilitadores y, una segunda parte de elaboración de propuestas, retos, prácticas, etc., para la mejora del sector, a partir de los retos planteados.

Antes de iniciar el debate, se repartirá a las personas asistentes en dos grupos reducidos. Cada grupo estará dirigido por un facilitador de la Fundació Ferrer i Guàrdia. Los grupos se habrán elaborado anteriormente a la sesión, teniendo en cuenta la diversidad de los ámbitos de actuación, tamaño de la entidad y formas de financiación.

Previamente, el espacio de la sesión ya estará preparado con todo el material necesario para llevar a cabo las dinámicas participativas en grupos reducidos (mesas, sillas, papelógrafo, rotuladores, post-it, etc.).

1.2.1. Debate en grupos reducidos: (50 min)

El debate se generará con el objetivo de identificar de los principales retos a partir de los objetivos y ejes temáticos de la investigación.

Cada grupo tendrá un espacio propio y, el facilitador del debate anotará en notas adhesivas las aportaciones que realicen las personas asistentes y las colocará en un papelógrafo que estará ubicado en una pizarra/pared, separado por los temas puestos a debate que se presentan a continuación.

Cada grupo reflexionará sobre los siguientes temas:

- **Fuentes de financiación:**
    - ¿Cuáles son las principales fuentes de financiación actuales de las entidades del TSAS?
    - ¿Cómo han evolucionado estas fuentes en los últimos años?
    - ¿Cuál es la proyección futura sobre la financiación de las entidades para garantizar la sostenibilidad financiera?

- **Gestión económica y financiación:**
    - ¿Cómo gestionan económicamente los recursos económicos las entidades del TSAS?
    - ¿Cuáles son las principales diferencias en la gestión financiera entre entidades?
    - ¿Existe un vínculo entre la gestión y las fuentes de financiación?

- **Diversificación de la financiación:**
    - ¿Cuáles son las principales dificultades para diversificar las fuentes de financiación?
    - ¿Qué estrategias se consideran más efectivas para lograr una mayor diversificación?

- **Normativa:**
    - ¿Cuáles son las potencialidades de la actual normativa referente a la financiación de las entidades del TSAS?
    - Y las debilidades, ¿qué implicaciones tienen para el desarrollo financiero de las entidades?

1.2.2. Propuestas de mejora y orientaciones: (40 min)

La sesión seguirá con el trabajo en grupos. Durante 30 minutos, cada grupo, basándose en los retos identificados, desarrollará propuestas concretas para mejorar la sostenibilidad financiera y la diversificación de las fuentes de financiación de las entidades del TSAS. Las propuestas serán recogidas y anotadas por los facilitadores en los mismos papelógrafos que en la primera parte de la dinámica, pero con las notas de un color distinto, para resaltar las propuestas.

A continuación, cada grupo compartirá sus propuestas con el resto de los participantes. Los facilitadores agruparán las propuestas, para priorizarlas al final de la sesión.

1.3. Priorización (10')

Posteriormente, al debate, se llevará a cabo la priorización de las propuestas elaboradas durante el bloque de debate.

Utilizando la plataforma Mentimeter, dónde previamente los facilitadores habrán incorporado las aportaciones, los participantes priorizarán las propuestas elaboradas, ordenándolas de mayor a menor, según su prioridad.

1.4. Conclusiones y cierre (15')

Para finalizar la sesión, se hará un resumen de las conclusiones del debate y de la priorización de las propuestas, por parte del equipo facilitador y, se abrirá una ronda final de intervenciones para que los participantes puedan compartir una reflexión final.

Finalmente, se agradecerá a los participantes la asistencia al *focus group* y se cerrará la sesión.

Anexo 2. Informes *focus groups*

2.1. Sesión del *focus group* con entidades del TSAS de Madrid

Convocatoria y participación

Día: martes 4 de junio de 2024
Hora: 10.30 h
Ubicación: Espacio Luz Vallekas (c/ de Melquiades Biencinto, 7)

Participantes: 9

- Sergio Rojo (FEVOCAM)
- Maika Broncano (FEVOCAM)
- Tais Anca (Cruz Roja)
- Jorge Hermida (Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas)
- Mónica Gómez (Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas)
- Amaia Echevarria (UNAF)
- Ruth Vargas (FACIAM)
- Trinidad Vivó (Caritas)
- Paula Roux (Plataforma del Tercer Sector de la Comunidad de Madrid)

Facilitadores:

- Josep Mañe (Fundació Ferrer i Guàrdia)
- Joan Gorina (Fundació Ferrer i Guàrdia)

Grupo 1.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Retos:

- **Tipología de fuentes de financiación de las entidades del TSAS:**
    - Recursos públicos: son la mayoría, pero se han reducido estos últimos años.
    - Recursos privados: empresas.
    - Recursos propios: donantes, particulares, etc.

- **Experiencia**:

Cruz Roja intenta financiarse a través de una lógica de 1/3. Esto significa que un tercio de su financiación pretende ser pública, otro tercio privado y el otro propio, a través de la venta de servicios.

- **Incremento de la financiación europea:**
  Estos últimos años ha incrementado la financiación europea. En gran parte gracias a los fondos *Next Generation*. Estos fondos terminan en 2026, gestionados a través del Estado, supone una amenaza para la sostenibilidad económica de las entidades. Para las entidades supone un reto reducir los gastos e incrementar la planificación.

- **Dependencia de la administración:**
  En el sector del TSAS, desde hace 20 años se habla sobre depender menos de la administración. Se pone en duda esta afirmación, porque se considera que las entidades de acción social, dan un servicio a la ciudadanía, con finalidades públicas y de derechos sociales, que tendrían que ser cubiertas por el Estado. En este sentido, sí, que hay que dejar de tener una dependencia única de la Administración, pero sin dejar de lado, la importancia de recibir fondos públicos para desarrollar programas con beneficios públicos.

- **Diversidad en modelos de financiación:**
  Se constata que no hay un único modelo de financiación actualmente, y que la proyección para el futuro tiene que seguir siendo así, teniendo en cuenta la diversidad de entidades que conforman el TSAS, desde el sector, el territorio, la incidencia e incluso el momento social.

- **Consenso:**
  - Reducir el gasto.
  - Incrementar la planificación estratégica.
  - Potenciar la financiación por ofrecer un servicio público.
  - Reducir la dependencia de la administración.

Propuestas*:*

- **Planificación estratégica.**
  - Internamente, planificar la financiación de la entidad desde una lógica que responda y sea coherente con los objetivos del proyecto y de la propia entidad.
  - Generar un contexto compartido de financiación entre entidades y administración. Aprovechar espacios de coordinación que no se utilizan o generar de nuevos, donde se consensua una estrategia conjunta para la sostenibilidad económica de las entidades del TSAS.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIACIÓN

Retos:

- **Gestión pública muy compleja:**
  La gestión de fondos públicos es muy complicada, lo que dificulta la operatividad de las entidades.

- **Incertidumbre de subvenciones públicas:**
  La incertidumbre relacionada con la subvención pública (por ejemplo, IRPF en verano) provoca una planificación a corto plazo.

- **Necesidad de mayor coordinación interna:**
  Es crucial incrementar la coordinación interna de las entidades, especialmente entre las áreas de proyectos y la económica.

- **Evaluación subjetiva de proyectos:**
  Los mismos proyectos pueden recibir valoraciones diferentes según quien los evalúe, ya que los criterios seguidos son subjetivos.

- **Visibilidad de las entidades:**
  La visibilidad es muy importante. Las entidades con poca visibilidad tienen más dificultades para obtener apoyo y financiación.

- **Acciones sociales con finalidades públicas:**
  Desarrollar proyectos con una visión pública puede mejorar la visibilidad de la entidad y sensibilizar positivamente la opinión pública.

- **Incidencia social en campañas de emergencia:**
  Las campañas de emergencia funcionan en función de la incidencia social de la emergencia y de la entidad beneficiaria e impulsora de la campaña.

- **Competencia en subvenciones públicas:**
  En las convocatorias de subvenciones públicas existe un sentimiento de competencia entre las entidades, lo que dificulta la generación de sinergias y cooperación.

- **Complejidad del proceso de subvenciones:**
  El proceso de obtener y justificar subvenciones es complejo, y a menudo se siente como si se tuviera que justificar la “existencia” de la entidad.

Propuestas:

- **Incrementar la sensibilización sobre la función social del TSAS:**

- Promover un mayor entendimiento y apoyo hacia la función social que ejercen las entidades del TSAS.
- Desde la administración pública y la política, se debe dar apoyo al TSAS para conseguir una visión positiva y enriquecedora de la opinión pública.

DIVERSIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN

Retos:

- **Equipos técnicos pequeños:**
  Las entidades generalmente tienen equipos técnicos reducidos, con otras tareas prioritarias, lo que dificulta afrontar los retos de diversificación de la financiación.

- **Ausencia de un modelo único:**
  No hay un único modelo válido para la diversificación de la financiación; cada entidad es distinta y debe adaptarse a su realidad.

- **Dificultades para organizaciones pequeñas y politizadas:**
  Las organizaciones pequeñas con un discurso politizado tienen dificultades para conseguir financiación de empresas privadas. Estas organizaciones deben buscar financiación, creando comunidad, efectuando acciones y actividades concretas, y ofreciendo servicios públicos.

- **Incremento de financiación propia mediante actividades:**
  Una vía para aumentar la financiación propia es organizar pequeñas actividades para causas concretas en fechas señaladas, potenciadas con buenas campañas comunicativas orientadas a un sector específico de la sociedad.

- **Generar sentimiento de pertenencia para donaciones ciudadanas:**
  Conseguir financiación a través de donaciones ciudadanas requiere generar un sentimiento de pertenencia a la causa. Las entidades grandes pueden hacerlo a través de grandes campañas, mientras que las pequeñas deben fomentar este sentimiento en pequeñas comunidades mediante eventos y el boca a boca.

Propuestas:

- **Ampliar la base social de las entidades:**
  No buscar únicamente socios, sino también participantes en actividades, colaboradores, etc.

- **Generar alianzas entre entidades:**
  Colaborar en proyectos para fortalecer la capacidad y los recursos de las entidades.

- **Potenciar alianzas con fundaciones empresariales y voluntariado corporativo:**
  Incrementar la financiación pública, la visibilidad de la entidad y los canales de comunicación mediante estas alianzas.

- **Buscar vías de financiación europea:**
  Acompañar la búsqueda de financiación europea con formación al personal técnico para capacitarlos en la gestión de fondos europeos.

NORMATIVA

Retos:

- **Equipos técnicos pequeños:**
  Los equipos técnicos, generalmente, son pequeños y deben dedicar mucho tiempo y esfuerzo a la financiación de la entidad.

- **Competición entre entidades:**
  La normativa provoca una competición entre entidades para conseguir los recursos económicos.

- **Voluntad política en la aplicación de la ley**:
  Es necesaria voluntad política para aplicar la ley de subvenciones.

- **Percepción ciudadana de la labor social:**
  Es crucial incrementar la percepción ciudadana sobre la incidencia de las labores sociales.

- **Dificultades para el voluntariado:**
  El voluntariado tiene dificultades para adaptarse a los cambios normativos.

- **Transparencia pública:**
  Es necesario fortalecer la transparencia pública, proporcionando más información sobre convenios y contratos con el TSAS.

- **Criterios claros y transparentes:**
  Los criterios vinculados a las convocatorias de subvenciones deben ser claros y transparentes.

- **Dignificación de los convenios:**
  Hay que dignificar los convenios hacia la opinión pública.

Propuestas:

- **Sensibilización ciudadana:**
  Incrementar la sensibilización de la ciudadanía sobre el beneficio social que generan las entidades del TSAS.

- **Campañas comunicativas:**
  Incrementar las campañas comunicativas con referencias a la ley de mecenazgo, la X solidaria, etc., a través de las redes sociales.

- **Incrementar la duración de los acuerdos marco:**
  Potenciar proyectos de mayor duración mediante acuerdos marco de hasta 4 años, para promover la planificación estratégica de las entidades.

Grupo 2.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Retos:

- **Unificación de convocatorias de subvenciones:** Existe una tendencia hacia la unificación de las convocatorias de subvenciones de la comunidad autónoma según consejería, lo que puede suponer una simplificación y ordenación de los trámites. Sin embargo, es importante reconocer las peculiaridades de los diferentes sectores del TSAS.

- **Exploración de financiación de la Unión Europea:** Es necesario explorar más allá de los fondos Next Generation, incluyendo proyectos como Daphne y Erasmus +. Existe una falta de conocimientos sobre estas vías de financiación.

- **Barreras de entrada para fondos europeos:** Especialmente para las entidades pequeñas y medianas, ya que el acceso a esta financiación a menudo requiere vinculación con partners europeos.

- **Reconocimiento de gastos estructurales por parte de financiadores privados:** Las vías de financiación privadas a menudo solo contemplan los gastos directamente relacionados con el desempeño de la actividad, sin tener en cuenta los gastos estructurales de la entidad.

- **Falta de sensibilización sobre la actividad del TSAS:** Es necesario aumentar la sensibilización sobre las actividades y aportaciones del TSAS en la sociedad, especialmente dirigida a agentes privados y a la ciudadanía en general.

- **Complejidad en la acreditación de la utilidad pública:** El proceso en la Comunidad de Madrid es cada vez más complejo, especialmente debido a las peticiones del montante económico que acrediten la sostenibilidad financiera de las entidades. Las entidades pequeñas son las más perjudicadas.

- **Dificultades en la consolidación y ampliación de vías propias de financiación:** Hay retos significativos para establecer y ampliar fuentes propias de financiación.

- **Transformación del modelo de licitaciones:** Las entidades sin ánimo de lucro deben competir entre ellas y con empresas privadas, lo que representa un reto importante.

- **Falta de estrategias conjuntas para nuevas vías de financiación**: No existe una dinámica desarrollada para elaborar estrategias conjuntas para acceder a nuevas vías de financiación, lo cual requiere recursos que muchas entidades no tienen.

Propuestas:

- **Acciones de grupo de interés:**
  Dar a conocer la acción del TSAS, influir en el desarrollo de normativas y explorar o solicitar nuevas vías de financiación.

- **Estrategias de sensibilización ciudadana:**
  Desarrollar iniciativas y compartir recursos para potenciar el conocimiento de las entidades pequeñas.

- **Modelo de 'suscripción' para entidades pequeñas y medianas:**
  Crear un modelo a través del cual la ciudadanía pueda hacer aportaciones económicas periódicas para el desarrollo de proyectos o la sostenibilidad de las entidades.

- **Formación técnica sobre donativos y mecenazgo:**
  Impulsar la formación técnica en relación con los donativos y el mecenazgo.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIACIÓN

Retos:

- **Demandas administrativas excesivas:**
  A menudo, las demandas administrativas para acceder a la financiación pública son excesivas y desproporcionadas en relación con los recursos disponibles para gestionarlas.

- **Complejidad y rigidez en los procesos de acceso a subvenciones:**

A pesar de la digitalización, los procesos de acceso a subvenciones siguen siendo complejos y rígidos, lo que dificulta su simplificación y automatización.

- **Uso abusivo de procesos de urgencia:**
  El uso excesivo de procesos de urgencia penaliza a las entidades, ya que tienen menos tiempo para completar los trámites.

- **Desajuste en los plazos administrativos:**
  Existe un desajuste entre los plazos exigidos a las entidades y la falta de plazos fijados por la administración para publicar resoluciones u otros documentos.

- **Compartición de recursos de gestión:**
  La compartición de recursos de gestión, especialmente entre entidades de segundo y tercer nivel, es un reto importante y podría mejorar el apoyo en el desarrollo de justificaciones, entre otros aspectos.

- **Ayudas reducidas para proyectos de voluntariado:**
  Las ayudas para proyectos de voluntariado suelen ser insuficientes y no compensan el tiempo invertido en su gestión.

- **Poca flexibilidad presupuestaria:**
  Los presupuestos son poco flexibles y tienen poco margen para adaptarse a cambios, como los derivados de la COVID-19 o el aumento de la inflación.

- **Interpretación restrictiva de la normativa:**
  En la Comunidad de Madrid se tiende a hacer una interpretación restrictiva de la normativa, lo que dificulta la administración y justificación por parte de las entidades.

Propuestas:

- **Digitalización y modernización de sistemas de gestión: Apostar** por la digitalización y modernización de los sistemas de gestión y presentación de la documentación para agilizar los procesos.

- **Recursos de apoyo por parte de redes:** Potenciar los recursos de apoyo proporcionados por las redes para mejorar la gestión de las entidades de base.

- **Modelo de concierto social:** Potenciar el modelo de concierto social para garantizar la gestión continuada de recursos y el desarrollo de proyectos o servicios plurianuales.

DIVERSIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN

Retos:

- **Falta de priorización de recursos:**
  El sector no prioriza recursos en la diversificación de la financiación. Se necesita desarrollar recursos técnicos específicos para impulsar este aspecto, ya que las entidades tienden a invertir más en su actividad principal que en proyectos estructurales o estratégicos que podrían tener impacto a medio y largo plazo.

- **Necesidad de aumentar el conocimiento:**
  Es necesario aumentar el conocimiento sobre las diferentes vías de financiación y sus posibilidades de diversificación. Específicamente, se requiere formación sobre fondos europeos.

- **Ampliación de relaciones estables:**
  Se necesitan establecer relaciones estables con agentes públicos y privados que puedan proporcionar recursos de manera continua para garantizar la continuidad de los proyectos.

Propuestas:

- **Impulsar el conocimiento del TSAS:**
  Promover la visibilidad y el conocimiento del Tercer Sector de Acción Social entre la sociedad civil.

- **Establecer personal y recursos específicos:**
  Destinar personal y recursos específicos para el desarrollo de nuevas vías de financiación y la búsqueda de recursos estables en el tiempo.

Agrupación de las propuestas.

A continuación, se muestra el listado de las principales propuestas que han surgido del debate en grupos y que se han priorizado en el último bloque de la sesión.

- → Planificar estratégicamente la economía de la entidad con coherencia con los objetivos de la misma.
- → Potenciar espacios de coordinación entre entidades del mismo sector y la administración, con el objetivo de elaborar una planificación estratégica conjunta sobre financiación.
- → Fomentar vías de financiación plurianual, a través, por ejemplo, de los acuerdos marco.

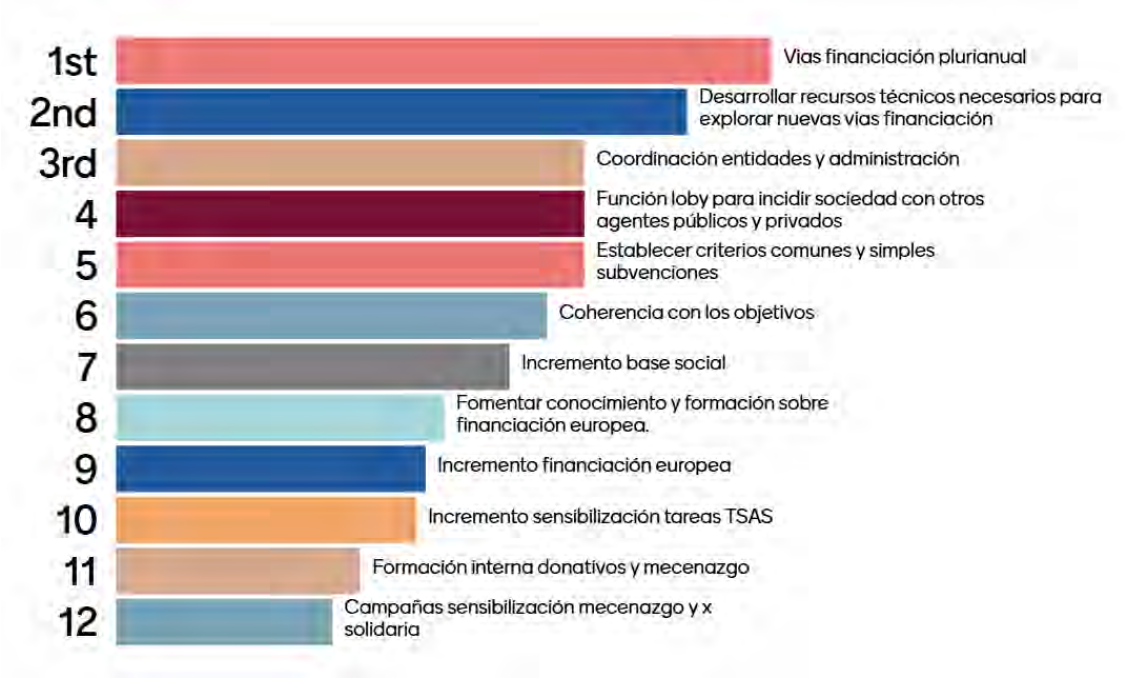
- Incrementar la financiación europea.
- Fomentar, internamente en las entidades, el conocimiento y la formación sobre las vías de financiación europeas.
- Promocionar la sensibilización de la sociedad sobre las tareas sociales que ejercen las entidades del TSAS.
- Ejercer, como entidad, la función de lobby para incidir en la sociedad junto a otros agentes públicos y privados.
- Incrementar la base social de las entidades del TSAS.
- Realizar campañas de sensibilización para la ciudadanía sobre el mecenazgo, la X solidaria, etc.
- Formar a los equipos técnicos de las entidades en actividades de recaptación de fondos propios (donaciones, mecenazgo, etc.).
- Establecer criterios comunes y simples para las convocatorias de subvenciones, para evitar la subjetividad de las evaluaciones.
- Desarrollar, internamente en las entidades, recursos técnicos necesarios para explorar nuevas vías de financiación.

Priorización de las propuestas

Al finalizar el bloque de debate para la definición de retos y propuestas, se ha llevado a cabo un descanso. Al volver del descanso, los participantes se han agrupado en un único grupo, y se ha realizado una dinámica para priorizar las propuestas surgidas de los grupos de debate. La dinámica se ha realizado a través de la plataforma *Mentimeter* y, ha obtenido los siguientes resultados (ordenados de mayor a menor prioridad):

1. Fomentar vías de financiación plurianual, a través, por ejemplo, de los acuerdos marco.
2. Desarrollar, internamente en las entidades, recursos técnicos necesarios para explorar nuevas vías de financiación.
3. Potenciar espacios de coordinación entre entidades del mismo sector y la administración, con el objetivo de elaborar una planificación estratégica conjunta sobre financiación.
4. Ejercer, como entidad, la función de lobby para incidir en la sociedad junto a otros agentes públicos y privados.
5. Establecer criterios comunes y simples para las convocatorias de subvenciones, para evitar la subjetividad de las evaluaciones.
6. Planificar estratégicamente la economía de la entidad con coherencia con los objetivos de la misma.
7. Incrementar la base social de las entidades del TSAS.

8. Fomentar, internamente en las entidades, el conocimiento y la formación sobre las vías de financiación europeas.
9. Incrementar la financiación europea.
10. Promocionar la sensibilización de la sociedad sobre las tareas sociales que ejercen las entidades del TSAS.
11. Formar a los equipos técnicos de las entidades en actividades de recaptación de fondos propios (donaciones, mecenazgo, etc.).
12. Realizar campañas de sensibilización para la ciudadanía sobre el mecenazgo, la X solidaria, etc.



2.2. Sesión del *focus group* con entidades del TSAS de Castilla-La Mancha

Convocatoria y participación

Día: jueves 20 de junio de 2024
Hora: 10.00 h
Ubicación: Sesión telemática a través de la plataforma Zoom

Participantes: 12

- Amparo (ACCEM)
- Laura (Autismo CLM)

- Irene (AMIFAM)
- Mercedes (Pinardi)
- Javier (Asociación Vasija)
- Almudena (ASOFACAM)
- Mila (ASOFACAM)
- Esther (ACCEM)
- Mabel (POICLM)
- José Antonio (Mesa del Tercer Sector CLM)
- Juan Pedro (Mesa del Tercer Sector CLM)

Facilitadores:

- Josep Mañé (Fundació Ferrer i Guàrdia)
- Joan Gorina (Fundació Ferrer i Guàrdia)

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Retos:

- **Desigualdad en el acceso a la financiación:**
  Las asociaciones pequeñas que no prestan servicios públicos enfrentan dificultades para acceder a financiación comparadas con entidades grandes que sí los prestan. Las entidades grandes dependen principalmente de la Consejería de Bienestar Social, mientras que las pequeñas dependen de subvenciones anuales, cuya continuidad no está garantizada.

- **Retraso en la disponibilidad de fondos:**
  Algunas entidades no reciben los fondos de subvenciones hasta la aprobación definitiva, lo que puede retrasar proyectos y operaciones.

- **Financiación insuficiente frente a necesidades crecientes:**
  En ámbitos como la discapacidad, la financiación no ha crecido al ritmo de las necesidades, como el aumento en la prevalencia del autismo.

- **Dependencia de la financiación privada:**
  Las empresas demandan la obtención de la calificación de Utilidad Pública, lo que supone un esfuerzo considerable para las entidades.

- **Falta de transparencia:**
  Existe dificultad para acceder a información sobre qué entidades reciben financiación y cómo se justifican los recursos otorgados.

- **Retraso en los pagos de subvenciones:**
  Las asociaciones deben sostenerse con medios propios durante varios meses debido a retrasos en la firma y primeros pagos de las subvenciones.

Propuestas:

- **Estabilidad en la financiación:**
  Promover acuerdos estables (convenios, conciertos) que permitan la continuidad de los proyectos.

- **Mejora en el acceso a subvenciones:**
  Simplificar los trámites para la obtención de subvenciones y asegurar la regularidad en las convocatorias.

- **Impulso de la financiación para inversiones:**
  Aumentar la financiación destinada a equipamiento, renovación y transformación digital.

- **Fomento de la financiación privada:**
  Facilitar la obtención de la calificación de Utilidad Pública y promover la colaboración con empresas privadas.

- **Transparencia y justificación de recursos:**
  Mejorar la transparencia en la distribución y uso de los fondos públicos.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIACIÓN

Retos:

- **Sobrecarga administrativa:**
  Las subvenciones requieren un nivel de tramitación excesivo, sobrecargando a las entidades y desviando recursos de la atención directa.

- **Problemas de financiación del personal:**
  La financiación actual no contempla adecuadamente los costos indirectos, como los gastos de gestión.

- **Desigualdad en la financiación inicial:**
  Las empresas de inserción no reciben financiación durante su primer año, lo que genera desconfianza entre la administración y las entidades.

Propuestas:

- **Acceso a fondos europeos:**
  Proporcionar formación y recursos para facilitar el acceso de las entidades a los fondos europeos, que actualmente se destinan mayoritariamente a administraciones públicas.

- **Optimización de recursos compartidos:**
  Desarrollar estrategias para el uso compartido de gastos y recursos entre entidades.

DIVERSIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN

Retos:

- **Aprovechamiento de fondos europeos:**
  Incrementar el uso de fondos europeos para innovar y transformar la aproximación a las personas.

- **Impulso al emprendimiento social:**
  Promover el emprendimiento social como una vía para la autofinanciación y sostenibilidad financiera.

Propuestas:

- **Cooperación con empresas privadas:**
  Aumentar la colaboración con el sector privado para diversificar las fuentes de financiación.

NORMATIVA

Retos:

- **Desarrollo de conciertos en el ámbito social:**
  Necesidad de desarrollar los conciertos, especialmente en el ámbito de la discapacidad.

- **Ley de equilibrio presupuestario:**
  Aunque oficialmente superada, la priorización del precio sobre consideraciones técnicas sigue siendo un problema.

Propuestas:

- **Reformulación de criterios en subvenciones:**

Reformular las convocatorias de subvenciones para que la Consejería permita adaptaciones y reformulaciones.

- **Criterios de precio en la prestación de servicios:**
  Reducir la priorización del precio como criterio principal en la adjudicación de servicios públicos.

Agrupación de las propuestas.

A continuación, se muestra el listado de las principales propuestas que han surgido del debate en grupos y que se han priorizado en el último bloque de la sesión.

→ **Problemáticas de subvenciones (retrasos en los pagos, ejemplo seguir IRPF):**
Se propone mejorar la puntualidad en los pagos de subvenciones, tomando como ejemplo el sistema de retenciones del IRPF, donde los pagos son sistemáticos y predecibles. Esto ayudaría a las entidades a planificar mejor sus actividades y evitar problemas de liquidez que pueden afectar el desarrollo de sus proyectos.

→ **Continuidad de proyectos plurianuales:**
Es crucial establecer mecanismos de financiación que aseguren la continuidad de proyectos a lo largo de varios años. Esto permitiría una planificación a largo plazo, mejorando la estabilidad y el impacto de los proyectos desarrollados por las entidades del TSAS.

→ **Diversificación de las fuentes de financiación por administraciones públicas:**
Promover la diversificación de las fuentes de financiación provenientes de diferentes niveles de administración pública (local, autonómica, nacional y europea). Esto reduciría la dependencia de una sola fuente y aumentaría la resiliencia financiera de las entidades.

→ **Fomento de la financiación privada y colaboración:**
Incrementar la colaboración con el sector privado mediante incentivos y facilidades para que las empresas inviertan en proyectos sociales. Esto podría incluir la obtención de la calificación de Utilidad Pública, desgravaciones fiscales y la creación de alianzas estratégicas.

→ **Fomento de campañas de micromecenazgo:**
Impulsar campañas de micromecenazgo que permitan la captación de pequeños donantes individuales. Esto no solo diversifica las fuentes de financiación, sino que

también aumenta el compromiso de la comunidad con las causas de las entidades del TSAS.

- **Cultura de planificación estratégica:**
  Fomentar una cultura de planificación estratégica dentro de las entidades, dotándolas de herramientas y formación necesarias para desarrollar planes a medio y largo plazo. Esto incluye la evaluación de riesgos, la gestión de recursos y la definición de objetivos claros y medibles.

- **Incrementar la financiación estructural y los recursos para el equipo (formación, tiempo, etc.):**
  Aumentar la financiación destinada a cubrir gastos estructurales y de personal, incluyendo formación continua y tiempo para la gestión. Esto es esencial para mantener la profesionalidad y eficiencia de las entidades.

- **Incrementar la transparencia (criterios, justificaciones):**
  Mejorar la transparencia en la asignación y uso de los fondos, estableciendo criterios claros y justificaciones detalladas. Esto fortalecería la confianza de los donantes y de la comunidad en general, asegurando una gestión más eficiente y responsable de los recursos.

- **Acceso a fondos europeos (formación, conocimiento, acceso):**
  Proporcionar formación y recursos necesarios para que las entidades puedan acceder a fondos europeos. Esto incluye el conocimiento de las convocatorias, la preparación de proyectos y la gestión de los mismos.

- **Gestión con IA:**
  Implementar herramientas de inteligencia artificial para optimizar la gestión de recursos, mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia operativa. La IA puede ayudar a identificar patrones, prever necesidades y automatizar procesos administrativos.

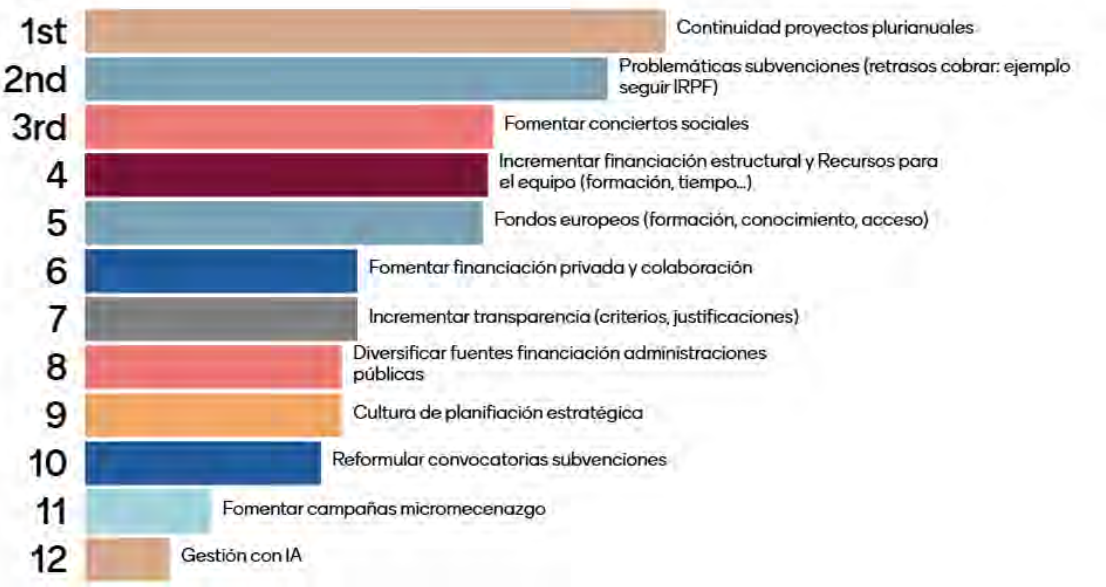
- **Fomento de conciertos sociales:**
  Promover el uso de conciertos sociales para asegurar la prestación continua de servicios públicos por parte de entidades del TSAS. Esto implica desarrollar marcos legales y administrativos que faciliten la colaboración entre el sector público y las entidades sociales.

- **Reformulación de convocatorias de subvenciones:**
  Revisar y actualizar las convocatorias de subvenciones para adaptarlas a las necesidades actuales de las entidades. Esto incluye la simplificación de procedimientos, la flexibilización de los requisitos y la inclusión de criterios que valoren el impacto social de los proyectos.

Priorización de las propuestas

Al finalizar el bloque de debate para la definición de retos y propuestas, se ha llevado a cabo un descanso. Al volver del descanso, los participantes se han agrupado en un único grupo, y se ha realizado una dinámica para priorizar las propuestas surgidas de los grupos de debate. La dinámica se ha realizado a través de la plataforma *Mentimeter* y, ha obtenido los siguientes resultados (ordenados de mayor a menor prioridad):

1. Continuidad proyectos plurianuales.
2. Problemáticas subvenciones (retrasos cobrar: ejemplo seguir IRPF).
3. Fomentar conciertos sociales.
4. Incrementar financiación estructural y recursos para el equipo (formación, tiempo…).
5. Fondos europeos (formación, conocimiento, acceso).
6. Fomentar financiación privada y colaboración.
7. Incrementar transparencia (criterios, justificaciones).
8. Diversificar fuentes financiación administraciones públicas.
9. Cultura de planificación estratégica.
10. Reformular convocatorias subvenciones.
11. Fomentar campañas de micromecenazgo.
12. Gestión con IA.



2.3. Sesión del *focus group* con entidades del TSAS de Euskadi

Convocatoria y participación

Día: jueves 20 de junio de 2024
Hora: 10.00 h
Ubicación: Sesión telemática a través de la plataforma Zoom

Participantes: 4

- Mikel (Sareen Sarea)
- Idoia (Fundación Xilema)
- Aurora (CONGDEuskadi)
- Izaskun (Caritas)

Facilitadores:

- Josep Mañé (Fundació Ferrer i Guàrdia)
- Joan Gorina (Fundació Ferrer i Guàrdia)

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Retos:

- **Servicios de responsabilidad pública (no se debe diversificar en todo caso consolidar):**
  Hay una necesidad de consolidar los servicios de responsabilidad pública en lugar de diversificarlos indiscriminadamente. Esto asegura la estabilidad y la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

- **Dificultades para cubrir los gastos estructurales:**
  Las entidades enfrentan serias dificultades para obtener financiación que cubra los gastos estructurales, esenciales para su funcionamiento diario y sostenibilidad a largo plazo.

- **Financiación privada: no hay una gran diversidad de posibilidades (algunos grandes bancos):**

La financiación privada en Euskadi es limitada, con pocas opciones disponibles, principalmente provenientes de unos pocos grandes bancos. Esto reduce las oportunidades de obtener fondos adicionales de diferentes fuentes.

- **La responsabilidad social corporativa no es muy intensa:**
  La participación de las empresas en la responsabilidad social corporativa es insuficiente, lo que limita el apoyo financiero y colaborativo que podrían ofrecer al TSAS.

- **En Euskadi hay tres haciendas que se corresponden con las diputaciones. Proceso más complejo, no hay transparencia en la X del IRPF:**
  La existencia de tres haciendas correspondientes a las diputaciones complica el proceso de financiación y reduce la transparencia en la asignación de la X del IRPF.

- **Diferencia entre entidades medianas/grandes y las pequeñas en las vías de financiación. También entre entidades de primer nivel y las redes:**
  Existen diferencias significativas en las vías de financiación disponibles para entidades medianas/grandes comparadas con las pequeñas, así como entre entidades de primer nivel y las redes.

- **No hay líneas de financiación específica para las redes. Se depende de subvenciones nominativas (depende gobierno):**
  Las redes de entidades no cuentan con líneas de financiación específicas y dependen en gran medida de subvenciones nominativas otorgadas por el gobierno.

- **Se está trabajando en una regulación, pero se basa en la concurrencia competitiva:**
  Aunque se está desarrollando una regulación, esta se basa en la concurrencia competitiva, lo cual puede no ser equitativo para todas las entidades.

- **Dependencia de la financiación pública: punto en común en todos los niveles:**
  La dependencia de la financiación pública es un denominador común a todos los niveles de las entidades del TSAS, lo cual puede ser un riesgo para su sostenibilidad.

- **Problemas de plazos, recursos, financiación, costes indirectos, etc.:**
  Existen problemas significativos relacionados con los plazos de financiación, recursos y costes indirectos, lo que dificulta una gestión eficiente de los proyectos.

- **Se generan dinámicas de competencia entre las entidades. Las grandes 'pasan por encima' de las pequeñas:**
  La competencia entre entidades genera dinámicas en las que las grandes organizaciones superan a las pequeñas, dificultando su acceso a recursos y oportunidades.

Propuestas:

- **Normativa clara de la financiación del tercer sector (redes). Transparencia destino de la X social IRPF:**
  Es necesario establecer una normativa clara que regule la financiación del tercer sector, especialmente para las redes. Además, se debe aumentar la transparencia en la asignación y destino de la X social del IRPF.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIACIÓN

Retos:

- **Falta de profesionales especializados en temas de gestión económica:**
  Las entidades a menudo carecen de profesionales especializados en gestión económica, lo que limita su capacidad para manejar eficientemente sus recursos financieros.

- **No siempre se cuenta con personal calificado para el acceso a determinadas subvenciones:**
  No todas las entidades disponen de personal cualificado para acceder a ciertas subvenciones, lo que las pone en desventaja frente a otras organizaciones mejor preparadas.

- **Gestión económica que permita asegurar la sostenibilidad, planificación y crecimiento escalado y sostenible:**
  Es necesario implementar una gestión económica que asegure la sostenibilidad, permita una planificación adecuada y fomente un crecimiento escalado y sostenible.

Propuestas:

- **Nunca debemos separar la sostenibilidad financiera de la sostenibilidad laboral (equilibrio de costes y beneficios):**
  La sostenibilidad financiera debe estar siempre alineada con la sostenibilidad laboral, asegurando un equilibrio adecuado entre costes y beneficios.

DIVERSIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN

Retos:

- **Se demanda mucho la innovación para el acceso a la financiación. Hay muchos servicios que no son innovadores, pero son necesarios:**

Aunque se demanda innovación para acceder a la financiación, muchos servicios necesarios no son considerados innovadores y, por lo tanto, tienen dificultades para obtener fondos.

- **También es cierto que en algunos casos hay reticencias a la innovación por parte de las entidades:**
  Algunas entidades muestran reticencias hacia la innovación, lo cual limita su capacidad para diversificar sus fuentes de financiación.

- **Dificultades para el acceso a la financiación europea:**
- Existen barreras significativas para acceder a la financiación europea, incluyendo la complejidad de los procedimientos y la falta de información y formación.

- **Reticencias al acceso de la financiación privada: empresas éticas, etc.:**
  Las entidades a menudo son reticentes a acceder a financiación privada, incluso de empresas éticas, debido a preocupaciones sobre la imagen y la compatibilidad de valores.

- **Incompatibilidad de la financiación privada (tema de imagen y logos muchas veces):**
  La financiación privada presenta problemas de incompatibilidad, especialmente en cuanto a la imagen y el uso de logos, lo cual puede afectar la percepción pública de las entidades.

- **Financiación a través de legaciones y herencias: poca tradición en Euskadi. Más vinculadas a entidades religiosas:**
  La financiación a través de legaciones y herencias es limitada en Euskadi y está más vinculada a entidades religiosas, lo que reduce su disponibilidad para otras organizaciones del TSAS.

- **Previsión de un incremento de las legaciones y herencias en los próximos años - bajada de la natalidad:**
  Se prevé un incremento de las legaciones y herencias debido a la disminución de la natalidad, lo cual podría convertirse en una fuente importante de financiación en el futuro.

Propuestas:

- **Trabajar para romper la dependencia con un solo contrato o servicio. En algunos casos el 70% del presupuesto depende de una sola fuente:**
- Es fundamental diversificar las fuentes de financiación para evitar la dependencia de un solo contrato o servicio, lo cual puede representar hasta el 70% del presupuesto en algunos casos.

- **Se trabaja para el acceso a la financiación europea: se han hecho formaciones, información de las convocatorias, búsqueda de partners, etc.:**
  Se deben continuar y ampliar los esfuerzos para acceder a la financiación europea mediante la formación, la difusión de información sobre convocatorias y la búsqueda de socios estratégicos.

- **Ha habido un crecimiento de la búsqueda de base social para incrementar los ingresos propios:**
  Fomentar el crecimiento de una base social sólida que contribuya a incrementar los ingresos propios de las entidades.

- **Hay que invertir en comunicación para la mejora de la imagen social:**
  Es esencial invertir en estrategias de comunicación que mejoren la imagen social de las entidades y aumenten su visibilidad y atractivo para donantes y colaboradores potenciales.

- **Las entidades grandes están viendo que el sistema de cuotas no es sostenible (no compensa la inversión):**
- Las entidades grandes están reconociendo que el sistema de cuotas no es sostenible a largo plazo y no compensa la inversión requerida.

- **Jóvenes exigen compromiso social de las empresas: es una oportunidad para establecer colaboraciones con el TSAS:**
  Aprovechar el creciente interés de los jóvenes en el compromiso social de las empresas para establecer colaboraciones beneficiosas con el TSAS.

- **La colaboración se puede concretar de muchas formas: descuentos, donación de material, etc.:**
  Explorar diversas formas de colaboración con empresas, incluyendo descuentos, donaciones de material y otros tipos de apoyo no financiero.

- **Estrategia coordinada sobre la financiación del TSAS:**
  Desarrollar una estrategia coordinada que aborde la financiación del TSAS de manera integral y efectiva.

- **Se ha realizado un congreso reciente para buscar la alineación de las necesidades con la financiación:**
  Continuar organizando y participando en congresos y eventos que faciliten la alineación de las necesidades del TSAS con las oportunidades de financiación disponibles.

NORMATIVA

Retos:

- **Decreto de concierto: se ha trabajado durante 14 años, pero el resultado no ha sido el esperado:**
  A pesar de los 14 años de trabajo en el decreto de concierto, los resultados no han cumplido con las expectativas, lo que genera frustración y desafíos continuos.

- **No garantiza la calidad del empleo, el mantenimiento de plantillas, etc.:**
  El decreto no asegura la calidad del empleo ni el mantenimiento de las plantillas, aspectos cruciales para la estabilidad de las entidades.

- **No se ha conseguido el blindaje del presupuesto para la financiación de la dependencia. En el último presupuesto la financiación pública ha bajado:**
  No se ha logrado asegurar un presupuesto fijo para la financiación de la dependencia, y en el último periodo, la financiación pública ha disminuido.

- **Hay dudas sobre la aplicación de la normativa de contratación pública:**
  Existen incertidumbres y desafíos en la aplicación de la normativa de contratación pública, lo que complica los procesos para las entidades del TSAS.

Propuestas:

- **Más transparencia y estabilidad:**
  Promover una mayor transparencia y estabilidad en los procesos de financiación y regulación, asegurando que las entidades puedan planificar y operar con mayor previsibilidad.

- **Normativa específica para la financiación del tercer sector (redes).**
  Desarrollar y aplicar una normativa específica que aborde las necesidades y características del tercer sector, especialmente para las redes de entidades.

Agrupación de las propuestas.

A continuación, se muestra el listado de las principales propuestas que han surgido del debate en grupos y que se han priorizado en el último bloque de la sesión.

→ **Garantizar financiación pública de los servicios públicos:**
Se propone asegurar una financiación estable y suficiente para los servicios públicos, evitando la precariedad y discontinuidad de los mismos. Esto incluye la implementación de mecanismos que aseguren una asignación equitativa y

transparente de los recursos, garantizando que todas las entidades puedan acceder a los fondos necesarios para operar de manera eficiente.

- **Cubrir gastos estructurales:**
  Es esencial que la financiación incluya la cobertura de gastos estructurales, tales como alquileres, mantenimiento de infraestructuras, salarios del personal administrativo y otros costos operativos. Esta cobertura es fundamental para asegurar la viabilidad a largo plazo de las entidades del TSAS y permitirles enfocarse en sus actividades principales sin preocuparse por su sostenibilidad financiera.

- **Financiación privada: promover la responsabilidad social corporativa:**
  Fomentar la participación del sector privado a través de la responsabilidad social corporativa. Esto puede incluir incentivos fiscales, reconocimiento público y la creación de alianzas estratégicas que beneficien tanto a las empresas como a las entidades del TSAS. La colaboración con empresas puede proporcionar recursos adicionales y fomentar una cultura de apoyo mutuo y responsabilidad social.

- **Agilizar trámites burocráticos: diversificación haciendas:**
  Simplificar y agilizar los trámites burocráticos relacionados con la financiación, especialmente en una región con múltiples haciendas como Euskadi. La diversificación de las fuentes de financiación debe ir acompañada de procesos administrativos más eficientes y accesibles, reduciendo la carga burocrática y permitiendo a las entidades dedicar más tiempo a sus actividades fundamentales.

- **Incrementar transparencia sector público financiación TSAS: ¿dónde van los fondos?, ¿cómo se reparten?:**
  Aumentar la transparencia en la asignación y el uso de los fondos públicos destinados al TSAS. Esto incluye publicar informes detallados sobre el destino de los fondos, los criterios de asignación y los resultados obtenidos. Una mayor transparencia fortalecerá la confianza en el sistema y asegurará una distribución más justa y efectiva de los recursos.

- **Dependencia de la financiación pública: revertir problemáticas, recursos, criterios, competencia entre entidades:**
  Abordar los problemas derivados de la excesiva dependencia de la financiación pública. Esto implica diversificar las fuentes de ingresos, establecer criterios claros y equitativos para la asignación de fondos, y fomentar la colaboración en lugar de la competencia entre entidades. La sostenibilidad financiera debe ser una prioridad, asegurando que las entidades puedan continuar sus actividades sin interrupciones.

- **Planificar la gestión económica: asegurar la sostenibilidad. No separar la sostenibilidad financiera de la laboral:**
  Desarrollar una planificación económica que garantice la sostenibilidad tanto financiera como laboral. Esto incluye equilibrar los costes y beneficios, asegurando

que los recursos se gestionen de manera eficiente y que se mantenga un entorno de trabajo estable y justo para los empleados. La sostenibilidad laboral y financiera deben ir de la mano para asegurar el éxito a largo plazo de las entidades.

- **Invertir en comunicación para la mejora de la imagen social de las entidades:**
  Es fundamental invertir en estrategias de comunicación que mejoren la imagen pública de las entidades del TSAS. Esto incluye campañas de concienciación, relaciones públicas y el uso de medios digitales para aumentar la visibilidad y el apoyo de la comunidad. Una mejor imagen social puede atraer más donantes, voluntarios y colaboradores.

- **Crecimiento base social para incrementar los ingresos propios:**
  Fomentar el crecimiento de una base social sólida que apoye financieramente a las entidades. Esto puede lograrse a través de programas de membresía, donaciones recurrentes y la participación activa de la comunidad. Una base social fuerte no solo proporciona ingresos adicionales, sino que también fortalece el vínculo entre la entidad y sus beneficiarios.

- **Financiación europea: formación, convocatorias, apoyo:**
  Facilitar el acceso a la financiación europea mediante programas de formación, difusión de información sobre convocatorias y apoyo en la preparación de propuestas. Las entidades deben estar bien informadas y capacitadas para aprovechar las oportunidades de financiación disponibles a nivel europeo, lo cual puede significar un importante recurso adicional.

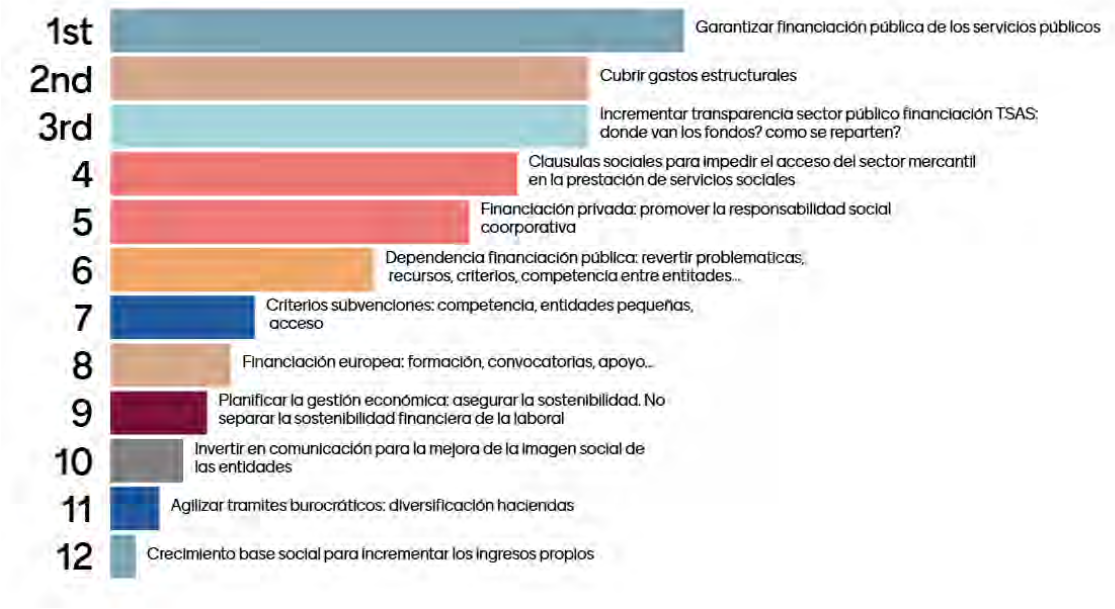
- **Cláusulas sociales para impedir el acceso del sector mercantil en la prestación de servicios sociales:**
  Implementar cláusulas sociales que protejan a las entidades del TSAS frente a la competencia del sector mercantil en la prestación de servicios sociales. Estas cláusulas deben asegurar que los servicios se presten con un enfoque centrado en el bienestar social y no en el lucro, garantizando la calidad y la accesibilidad para todos los beneficiarios.

- **Criterios subvenciones: competencia, entidades pequeñas, acceso:**
  Revisar y mejorar los criterios para la concesión de subvenciones, asegurando que sean justos y accesibles para entidades de todos los tamaños. Es fundamental que los criterios promuevan la equidad y la inclusión, evitando que las entidades más grandes y con más recursos superen a las pequeñas. Esto incluye establecer medidas que faciliten el acceso a las subvenciones y fomenten la colaboración en lugar de la competencia.

Priorización de las propuestas

Al finalizar el bloque de debate para la definición de retos y propuestas, se ha llevado a cabo un descanso. Al volver del descanso, los participantes se han agrupado en un único grupo, y se ha realizado una dinámica para priorizar las propuestas surgidas de los grupos de debate. La dinámica se ha realizado a través de la plataforma *Mentimeter* y, ha obtenido los siguientes resultados (ordenados de mayor a menor prioridad):

1. Garantizar financiación pública de los servicios públicos.
2. Cubrir gastos estructurales.
3. Incrementar transparencia sector público financiación TSAS: ¿Dónde van los fondos? ¿Cómo se reparten?
4. Cláusulas sociales para impedir el acceso del sector mercantil en la prestación de servicios sociales.
5. Financiación privada: promover la responsabilidad social corporativa.
6. Dependencia financiación pública: revertir problemáticas, recursos, criterios, competencia entre entidades…
7. Criterios subvenciones: competencia, entidades pequeñas, acceso.
8. Financiación europea: formación, convocatorias, apoyo…
9. Planificar la gestión económica: asegurar la sostenibilidad. No separar la sostenibilidad financiera de la laboral.
10. Invertir en comunicación para la mejora de la imagen social de las entidades.
11. Agilizar trámites burocráticos: diversificación haciendas.
12. Crecimiento base social para incrementar los ingresos.



2.4. Sesión del *focus group* con entidades del TSAS de Catalunya

Convocatoria y participación

Día: martes 16 de julio de 2024
Hora: 10.00 h
Ubicación: Hub Social de Barcelona (c/ de Girona, 34 interior)

Participantes: 13

- Federació d'Associacions de Familiars de Persones amb Alzheimer i altres demències de Catalunya (FAFAC)
- FEDAIA
- FATEC - Federació d'Associacions de Gent Gran de Catalunya
- Família i Benestar Social, Fundació Privada
- Associació catalana de dones directives i empresàries - Dones pel Futur
- Associació Salut Mental Baix Llobregat
- Federació Salut Mental Catalunya
- FUNDACIO PRIVADA SALUT MENTAL DE CATALUNYA
- Associació Arep per la Salut Mental

- Plataforma del Tercer Sector Social de Catalunya

Facilitadores:

- Josep Mañe (Fundació Ferrer i Guàrdia)
- Joan Gorina (Fundació Ferrer i Guàrdia)

Grupo 1.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Retos:

- Servicio público: dependencia de las subvenciones públicas.
- Es necesario incrementar los fondos de financiación privados, más allá de socios y familias.
- La financiación de empresas privadas debe plantearse como un "win-win" a través de la utilidad pública. Financiación sostenible.
- Promover las fundaciones comunitarias, entre entidades de un mismo territorio, para formar alianzas y sumar fuerzas en la búsqueda de financiación privada.
- La utilidad pública es una barrera, especialmente para las entidades pequeñas, en la búsqueda de financiación privada.
- Hacer partícipe a la comunidad beneficiaria de la prestación de servicios públicos por parte de las entidades del TSAS para ejercer presión política sobre la necesidad de un mejor financiamiento de estas entidades.

Propuestas*:*

- Financiación plurianual de los proyectos.
- Generar más convenios para asegurar el financiamiento.
- Financiar la totalidad del servicio público que se ofrece por parte de una entidad del TSAS, incluidas los gastos estructurales, de forma directa.
- Sensibilizar a la administración, tanto en el ámbito político como en el técnico, sobre la importancia de incrementar el financiamiento de las entidades del TSAS que ofrecen un servicio público.
- Elaborar campañas comunicativas de sensibilización sobre los costes que tienen los servicios que se ofrecen y los beneficios sociales que generan.
- Llevar a cabo eventos de concienciación comunitaria para recaudar fondos.

GESTIÓN ECONÓMICA I FINANCIACIÓN

Retos:

- Firmar convenios con la administración para asegurar el financiamiento.
- Las subvenciones no financian los gastos estructurales ni los recursos internos.
- Los requerimientos de las intervenciones no se ajustan a la realidad.
- Dotar a las entidades de los recursos económicos necesarios para avanzar hacia la transformación digital, proporcionando infraestructura y formación para los equipos técnicos.
- En muchos casos, los técnicos de la administración tienen un alto desconocimiento sobre lo que realmente se hace en las entidades.

Propuestas*:*

- Generar más convenios para asegurar el financiamiento.
- Financiar la totalidad del servicio público que se ofrece por parte de una entidad del TSAS, incluidas los gastos estructurales, de forma directa.
- Fomentar la coordinación entre los diferentes departamentos de una misma administración. Unificar los criterios de otorgamiento de subvenciones. Incrementar el conocimiento y la capacitación del personal técnico encargado de las subvenciones.
- Reestructurar el organigrama técnico, reduciendo el número de cargos políticos.
- Definir los modelos de financiamiento del TSAS, teniendo en cuenta las diversidades sectoriales dentro del TSAS. Definir su gestión, los recursos y la variación del financiamiento directo a indirecto.

DIVERSIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN

Retos:

- Incrementar la planificación estratégica compartida entre entidades pequeñas.
- Las empresas privadas deben participar en proyectos (ej. personas mayores), convenios colaborativos y prestación de servicios.
- La administración pública no está capacitada para abarcar todos los servicios, es necesario aprovechar el conocimiento y la experiencia de las entidades del TSAS para llevar a cabo estos servicios públicos.
- Investigación conjunta y coordinada entre entidades y socios para obtener fondos europeos para proyectos comunes.

Propuestas*:*

- Apostar por un modelo de intercooperación que permita generar alianzas a través de la cooperación y los proyectos compartidos.
- Fomentar la planificación estratégica compartida para acceder con mayor facilidad al financiamiento privado.

NORMATIVA

Retos:

- Promover modificaciones de las normativas vigentes para facilitar la financiación privada.
- Garantizar el cumplimiento de la legalidad por parte de la administración y las empresas privadas que compiten con las entidades del TSAS. Existe la sensación generalizada entre las entidades de que nadie vela por el cumplimiento de las normativas.
- La normativa debería beneficiar a las entidades del TSAS frente a las empresas privadas en las licitaciones para ofrecer un servicio público. Hay una indiferencia administrativa hacia el beneficio de la acción social en el momento de financiar y establecer requisitos.
- Es necesario incrementar el conocimiento interno de las entidades sobre las normativas y directrices de la Unión Europea.
- Los proyectos europeos son difíciles de acceder, con una alta competencia y una burocracia diferente a la de los niveles estatal, autonómico y local. Es necesario capacitar a los equipos técnicos para poder gestionarlos adecuadamente.

Propuestas*:*

- Redactar licitaciones que apliquen una cláusula social para la prestación de servicios públicos, beneficiando a las entidades del TSAS frente a las empresas privadas, garantizando la sostenibilidad económica de estas entidades.

Grupo 2.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Retos:

- Las fuentes de financiación están relacionadas con la tipología de actividades que se desarrollan: conciertos para la prestación de servicios, subvenciones (públicas y privadas) para el desarrollo de actividades.
- También son destacables las actividades económicas propias y las cuotas de socios/as.
- Seguramente, la principal problemática del sector es el infrafinanciamiento, presente tanto en las fuentes públicas como en las privadas. Este financiamiento insuficiente dificulta el desarrollo óptimo de las actividades, así como el mantenimiento de las estructuras.
- En el caso del financiamiento proveniente de los Ayuntamientos, se indica que este es insuficiente para el desarrollo de los proyectos y el sostenimiento de las entidades.
- Para las entidades pequeñas y arraigadas en el territorio, una fuente importante de financiamiento son los contratos menores de los Ayuntamientos. Con este tipo de contratos se pueden asignar servicios a entidades de manera más o menos directa.
- En el caso de las entidades de atención social, el 80% del financiamiento proviene del sector público, y concretamente, más del 50% es de la Generalitat de Catalunya. El 20% restante del financiamiento proviene del sector privado y de fondos propios.

Propuestas:

- Desarrollar conocimiento cuantitativo con relación a la situación económica del sector. Es necesario saber cómo estamos para diseñar las estrategias de actuación.
- Es imprescindible una actualización de los módulos de los convenios con el sector. En algunos casos, los precios no se actualizan desde 2008, lo que implica que el financiamiento no es adecuado a los costos actuales.
- Es necesario incrementar el conocimiento y el reconocimiento del TSAS para priorizar el financiamiento público de las entidades y también para aumentar los financiadores privados.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIACIÓN

Retos:

- El incumplimiento de los plazos por parte de la administración (en la concesión de subvenciones, por ejemplo) es un problema importante, que además tiene repercusiones económicas en las entidades, ya que deben recurrir a préstamos para hacer frente a los gastos. Algunas entidades no pueden asumir los intereses de estos préstamos.

Propuestas:

- Es importante fomentar las relaciones entre las entidades del sector. Generar o consolidar estas relaciones se percibe como un aspecto clave para mejorar el acceso al financiamiento y compartir recursos técnicos para el desarrollo de la tramitación.

DIVERSIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN

Retos:

- El concierto social es una buena herramienta para garantizar el desarrollo de servicios de calidad y con duración plurianual, pero en muchos casos este mecanismo no se aplica correctamente. Concretamente, se señala que el sistema de acreditaciones a menudo no es óptimo, y no se establecen los filtros necesarios para determinar los agentes que realmente están capacitados para desarrollar el servicio.

Propuestas:

- Es necesario evitar el financiador único para evitar dinámicas de dependencia. Es importante buscar qué agentes pueden estar interesados en los proyectos del TSAS y podrían aportar financiamiento.
- Reforzar las vías de financiamiento públicas y privadas, adecuándose al tipo de actividad que realizan las entidades: contratación pública / licitaciones, convenios con empresas privadas o entidades, etc.
- Es necesario facilitar el acceso de las entidades pequeñas al financiamiento; la contratación menor podría ser una vía para impulsarlo desde el ámbito municipal.
- También es importante facilitar el acceso del TSAS al financiamiento europeo. En este sentido, se considera que los fondos Next Generation son un buen ejemplo de funcionamiento que cuenta con una tramitación asumible para la mayoría de entidades, en contraposición con otras fuentes de financiamiento de la UE, como el Erasmus+, que presenta una tramitación mucho más compleja.
- Algunas aportaciones consideran que el sector público debería ser el principal financiador del TSAS, dado que este desarrolla, en esencia, un servicio público. Esta perspectiva no es compartida por todas las personas participantes; algunas manifiestan que la actividad del TSAS no es en todos los casos un servicio público, ya que también se pueden ofrecer actividades, proyectos u otros servicios que no necesariamente deberían ser asumidos por la administración.
- Se manifiesta que es necesario incrementar la capacidad de incidencia del sector. Darse a conocer y difundir el trabajo que se realiza desde el TSAS son aspectos fundamentales también para la búsqueda de nuevos financiadores.
- Algunas aportaciones consideran que es necesario avanzar hacia la ampliación del financiamiento privado. El primer paso debería ser dar a conocer la actividad y el

impacto social del sector a agentes privados que, en el futuro, puedan convertirse en colaboradores en el financiamiento de los proyectos.

- Es necesario ir más allá de la responsabilidad social corporativa; por ejemplo, el acceso de las empresas a la contratación pública debería estar condicionado a su aportación en el ámbito social.
- Es necesario un proceso de reflexión en profundidad sobre el sector, con el objetivo de definir su naturaleza (qué es y qué tipo de actividades realiza el sector), para, a partir de ahí, desarrollar un modelo de financiamiento ajustado a la tipología de actividades definidas (subvenciones, conciertos, convenios, etc.). Esta definición del sector y del modelo de financiamiento es un paso necesario para poder acordar propuestas legislativas que permitan un desarrollo adecuado de los recursos del TSAS.

NORMATIVA

Retos:

Propuestas:

- Es necesaria una reformulación de la normativa relacionada con el financiamiento del TSAS. Específicamente, se menciona la necesidad de actualizar la Ley General de Subvenciones, la actualización de las carteras de servicios y la normativa relacionada con las donaciones para facilitar el acceso de las entidades del sector al financiamiento público y privado.

Agrupació de les propuestes.

A continuación, se muestra la lista de las principales propuestas surgidas del debate en grupos y que se han priorizado en el último bloque de la sesión.Actualització de la cartera de serveis.

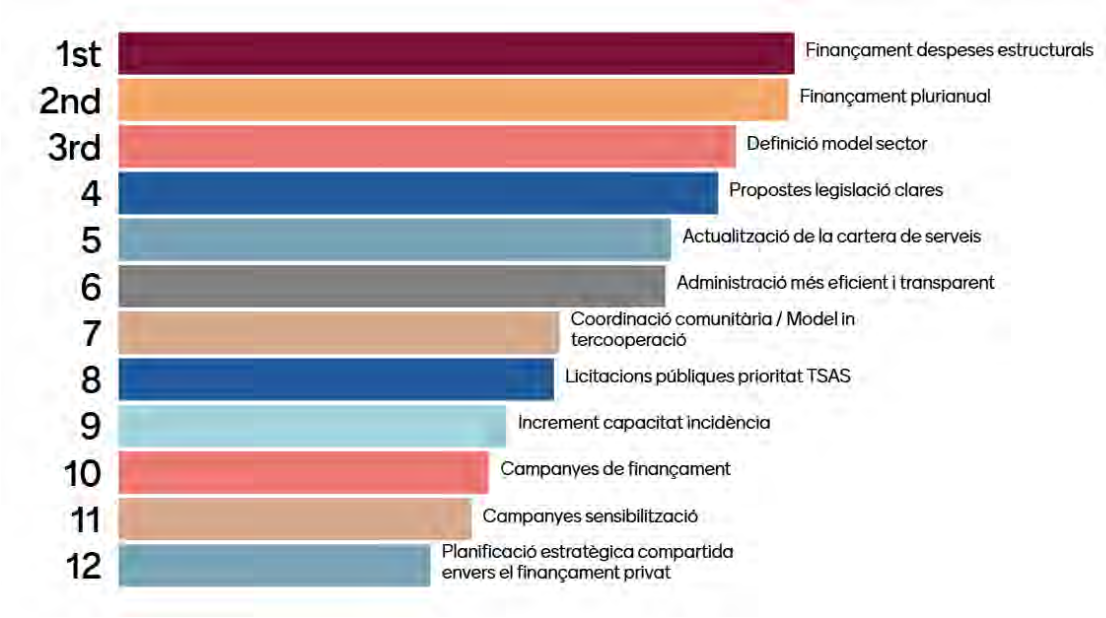
- → Actualización de la cartera de servicios.
- → Coordinación comunitaria / Modelo de intercooperación.
- → Definición del modelo sectorial.
- → Propuestas legislativas claras. → Incremento de la capacidad de incidencia.
- → Financiación plurianual.
- → Financiación de gastos estructurales.
- → Administración más eficiente y transparente. → Planificación estratégica compartida para el financiamiento privado.
- → Campañas de sensibilización.

- Campañas de financiación.
- Licitaciones públicas con prioridad TSAS.

Priorización de las propuestas

Una vez finalizado el bloque de debate para la definición de retos y propuestas, se realizó un descanso. Posteriormente, los participantes se agruparon en un único grupo y se llevó a cabo una dinámica para priorizar las propuestas surgidas de los grupos de debate. La dinámica se realizó a través de la plataforma Mentimeter y obtuvo los siguientes resultados (ordenados de mayor a menor prioridad):Finançament de despeses estructurals.

1. Financiación de gastos estructurales.
2. Financiación plurianual.
3. Definición del modelo de financiación del sector.
4. Propuestas legislativas claras.
5. Actualización de la cartera de servicios.
6. Administración más eficiente y transparente.
7. Coordinación comunitaria / Modelo de intercooperación.
8. Licitaciones públicas con prioridad TSAS.
9. Incremento de la capacidad de incidencia.
10. Campañas de financiación.
11. Campañas de sensibilización.
12. Planificación estratégica compartida para el financiamiento privado.



2.5. Sesión del *focus group* con entidades del TSAS de Andalucía

Convocatoria y participación

Día: martes 10 de septiembre de 2024
Hora: 10.00 h
Ubicación: Sesión telemática a través de la plataforma Zoom

Participantes: 4

- Pedro (Cruz Roja Andalucía)
- Ángeles (CAONGD)
- Pilar (Plataforma Voluntariado)
- Juan Pedro (Mesa del Tercer Sector Andalucía)

Facilitadores:

- Josep Mañé (Fundació Ferrer i Guàrdia)
- Joan Gorina (Fundació Ferrer i Guàrdia)

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Retos:

- **Dependencia excesiva de las subvenciones públicas:**
  La principal fuente de financiación para las entidades participantes son las subvenciones públicas. Esto genera una vulnerabilidad significativa, ya que cualquier cambio en la política de financiación pública pone en peligro la estabilidad económica de las entidades. Un caso destacado es el de Cruz Roja, que aunque posee una estructura sólida y una mayor diversificación de ingresos, sigue dependiendo en gran parte de fondos públicos.

- **Dificultad para acceder a financiación estable:**
  Las entidades más pequeñas enfrentan grandes dificultades para acceder a financiación pública debido a la falta de estructura interna y la dificultad de cumplir con los requisitos técnicos y burocráticos exigidos. Este problema se agrava porque, en muchos casos, las subvenciones no cubren los gastos estructurales o de personal, lo que aumenta la precariedad del sector.

- **Gestión irregular de la financiación local:**
  La financiación a nivel local presenta serios problemas de sostenibilidad. Se mencionaron casos como el del Ayuntamiento de Jaén y Sevilla, donde las convocatorias de subvenciones no son resueltas o se retrasan considerablemente los pagos, afectando la capacidad de las entidades para ejecutar sus programas.

Propuestas:

- **Incrementar la estabilidad de las subvenciones públicas:**
  Las entidades abogan por un modelo de financiación pública que sea más estable y predecible, donde las subvenciones cubran los costos reales de funcionamiento, incluyendo los gastos estructurales. Además, se propone que la administración pública revise sus mecanismos de asignación para garantizar que las entidades pequeñas y comunitarias puedan acceder a los fondos necesarios para operar.

- **Diversificación de fuentes de financiación a nivel local:**
  Se sugiere mejorar la coordinación entre las entidades locales y las administraciones para garantizar una distribución más equitativa de los fondos. También se propone la creación de nuevas líneas de financiación a nivel municipal que sean más accesibles y adaptadas a las realidades de las pequeñas entidades.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIACIÓN

Retos:

- **Burocracia excesiva:**
  Uno de los problemas más repetidos fue la complejidad burocrática a la que deben enfrentarse las entidades para acceder a subvenciones o licitaciones. Los participantes indicaron que a menudo se da mayor peso a la estructura técnica de la entidad (planes de igualdad, sistemas de calidad) que al propio proyecto, lo que discrimina a las organizaciones más pequeñas que no pueden cumplir con estos requisitos.

- **Escasa capacidad técnica de las entidades pequeñas:**
  Muchas entidades de ámbito local y comunitario carecen de personal cualificado para gestionar adecuadamente las subvenciones o para cumplir con los criterios administrativos exigidos. Esto reduce sus posibilidades de acceder a fondos, ya que los recursos humanos disponibles no siempre están preparados para enfrentar la creciente complejidad de los trámites.

- **Subfinanciación de estructuras y personal:**
  Las subvenciones actuales no suelen cubrir los gastos de estructura o personal, lo que genera una situación de precariedad constante en las entidades, obligando a sus trabajadores a operar en condiciones inadecuadas. Este problema se ve exacerbado en entidades con menos recursos, donde la carga de trabajo no remunerado o voluntario es insostenible.

Propuestas:

- **Simplificación de los procedimientos burocráticos:**
  Se propone reducir la carga administrativa asociada a las subvenciones y las licitaciones, priorizando el impacto social de los proyectos por encima de la estructura de la entidad solicitante. Además, las entidades abogan por procesos más transparentes y ágiles que no penalicen a las organizaciones más pequeñas.

- **Ajustar las subvenciones a la realidad del sector:**
  Es fundamental que las subvenciones cubran los gastos estructurales y de personal, para garantizar la sostenibilidad de las entidades y la calidad del trabajo que realizan. Esto incluye también una mayor flexibilidad en la asignación de recursos, permitiendo que las entidades gestionen de forma más autónoma sus necesidades específicas.

- **Capacitación técnica para pequeñas entidades:**
  Se sugiere la creación de programas de formación específicos para fortalecer la capacidad técnica de las entidades más pequeñas. Estos programas deben enfocarse

en mejorar la gestión de proyectos, la captación de fondos y el cumplimiento de los requisitos administrativos.

DIVERSIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN

Retos:

- **Dificultad para acceder a fondos europeos:**
  Las entidades coinciden en que, aunque los fondos europeos representan una oportunidad, acceder a ellos es extremadamente complicado. Las exigencias técnicas, la falta de capacitación y la estructura interna limitada de muchas entidades impiden que puedan beneficiarse de estos fondos.

- **Micromecenazgo y crowdfunding con resultados inciertos:**
  Aunque algunos participantes mencionaron que han utilizado campañas de micromecenazgo (crowdfunding), se destacó que estas no son una solución sostenible. Los resultados suelen ser inciertos y dependen en gran medida de la capacidad técnica para gestionar campañas de marketing eficaces, algo que muchas entidades no pueden asumir.

- **Escasa captación de fondos privados:**
  La captación de fondos de la sociedad civil, como donaciones o cuotas de socios, es cada vez más difícil, especialmente debido a la precarización de la economía. La mayoría de los socios son personas de edad avanzada con rentas limitadas, lo que dificulta captar nuevos socios, especialmente entre la población más joven.

Propuestas:

- **Mejorar el acceso a fondos europeos:**
  Se propone simplificar el acceso a fondos europeos mediante programas de formación específicos para las entidades pequeñas, así como generar alianzas entre entidades para compartir recursos y conocimientos técnicos que permitan acceder a este tipo de financiación.

- **Diversificación de fuentes a nivel local y regional:**
  Se recomienda explorar otras vías de financiación alternativas, como colaboraciones con el sector privado o la creación de alianzas público-privadas, que permitan diversificar las fuentes de ingreso sin depender exclusivamente de las subvenciones.

NORMATIVA

Retos:

- **Normativa inflexible:**
  Las entidades participantes coincidieron en que la normativa vigente no facilita la diversificación de las fuentes de financiación ni la sostenibilidad económica. Los requisitos para acceder a fondos públicos son demasiado estrictos, especialmente para las pequeñas entidades, y la normativa actual no se ajusta a la realidad del tercer sector.

- **Desigualdad en el acceso a recursos públicos:**
  Los sistemas actuales de asignación de fondos no reconocen suficientemente la diversidad de las entidades. Las grandes organizaciones, como Cruz Roja, pueden cumplir fácilmente con los requisitos administrativos, mientras que las entidades más pequeñas quedan marginadas.

- **Subvenciones locales poco efectivas:**
  A nivel local, los fondos públicos suelen gestionarse de manera ineficiente, con convocatorias que no se resuelven o con retrasos significativos en los pagos, lo que genera una gran incertidumbre para las entidades.

Propuestas:

- **Revisión de la normativa para ajustarla a la realidad del tercer sector:**
  Es necesario que las administraciones revisen los marcos normativos para garantizar que los fondos públicos se distribuyan de manera más equitativa, teniendo en cuenta las capacidades y necesidades de cada entidad. Esto incluye adaptar los requisitos a la realidad de las organizaciones más pequeñas.

- **Creación de un sistema de financiación pública más inclusivo:**
  Se propone crear un sistema de financiación pública que permita una mayor flexibilidad y que facilite el acceso a fondos para todas las entidades, independientemente de su tamaño o capacidad técnica. Este sistema debe garantizar que se valoren los proyectos por su impacto social y no por la capacidad burocrática de la entidad que los gestiona.

Agrupación de las propuestas.

A continuación, se muestra el listado de las principales propuestas que han surgido del debate y que se han priorizado en el último bloque de la sesión.

- **Incrementar la estabilidad de las subvenciones públicas:**

  - Garantizar que las subvenciones cubran los costos reales de funcionamiento, incluyendo gastos estructurales.
  - Asegurar un modelo de financiación pública más predecible y accesible, ajustado a la realidad de las entidades pequeñas.

- **Diversificación de fuentes de financiación a nivel local:**
  - Mejorar la coordinación entre las administraciones locales y las entidades para una distribución más equitativa de fondos.
  - Crear nuevas líneas de financiación municipal adaptadas a las entidades más pequeñas.

- **Simplificación de los procedimientos burocráticos:**
  - Reducir la carga administrativa en la gestión de subvenciones y licitaciones, priorizando el impacto social de los proyectos sobre la estructura de las entidades.
  - Hacer más ágiles y transparentes los procesos de asignación de fondos.

- **Ajustar las subvenciones a la realidad del sector:**
  - Garantizar que las subvenciones cubran no solo proyectos, sino también los gastos de estructura y personal de las entidades.
  - Ofrecer mayor flexibilidad en la asignación de recursos para que las entidades gestionen sus necesidades de manera autónoma.

- **Capacitación técnica para pequeñas entidades:**
  - Implementar programas de formación específicos en gestión de proyectos, captación de fondos y cumplimiento de requisitos administrativos.

- **Mejorar el acceso a fondos europeos:**
  - Simplificar los procesos de solicitud de fondos europeos y ofrecer formación específica para que las entidades más pequeñas puedan acceder a estos recursos.
  - Fomentar alianzas entre entidades para compartir recursos y conocimientos en la gestión de estos fondos.

- **Diversificación de fuentes a nivel local y regional:**
  - Explorar colaboraciones con el sector privado y crear alianzas público-privadas para diversificar los ingresos de las entidades del tercer sector.

- **Revisión de la normativa para ajustarla a la realidad del tercer sector:**
  - Adaptar los requisitos normativos para facilitar el acceso a financiación pública, considerando las capacidades de las entidades pequeñas y comunitarias.
  - Asegurar que los fondos públicos se distribuyan de manera más equitativa y eficiente.

- **Creación de un sistema de financiación pública más inclusivo:**
    - Desarrollar un sistema de financiación pública flexible que permita la inclusión de entidades de todos los tamaños, garantizando que se valore el impacto social de los proyectos.

Anexo 3. Informes comité de personas expertas

3.1. Primera sesión del comité de personas expertas

3.1.1 Planteamiento y objetivos de la sesión

Día: jueves 27 de junio de 2024
Hora: 10.00 h
Ubicación: Sesión telemática a través de la plataforma Zoom

Participantes: 4

- Begoña (Hirekin)
- Juan Pedro (Mesa del Tercer Sector CLM)
- Gregorio (Universidad de Alcalá de Henares)
- Vicente (Universidad de Alcalá de Henares)

Facilitadores:

- Josep Mañé (Fundació Ferrer i Guàrdia)
- Joan Gorina (Fundació Ferrer i Guàrdia)

_____

La primera sesión del comité de personas expertas tuvo como objetivo principal la presentación y contextualización del proyecto, así como el establecimiento de un espacio de reflexión inicial sobre los retos y oportunidades que se deben abordar en el estudio. Durante la sesión, los participantes se presentaron y compartieron sus perspectivas sobre la situación actual del TSAS en sus respectivos ámbitos, sentando las bases para los debates y análisis

3.1.2. Debate sobre retos

Los participantes de la sesión han llevado a cabo una reflexión y debate sobre distintas temáticas relacionadas con la sostenibilidad económica y la diversificación de las fuentes de financiación de las entidades del TSAS. A continuación, se presenta, por bloques temáticos, los principales retos abordados durante la primera sesión del comité de personas expertas.

3.1.2.1 Diversificación de las fuentes de financiación

Uno de los temas centrales discutidos durante la sesión fue la necesidad de diversificar las fuentes de financiación de las entidades del TSAS. Se reconoció que muchas entidades, especialmente las más pequeñas, dependen en gran medida de una o dos fuentes de financiación, lo que las hace vulnerables a cambios en las políticas de subvenciones públicas o en la disposición de donantes privados.

- **Retos para las entidades pequeñas.**
  Las asociaciones pequeñas que no prestan servicios públicos enfrentan dificultades para acceder a financiación comparadas con entidades grandes que sí los prestan. Las pequeñas dependen de subvenciones anuales, cuya continuidad no está garantizada.

- **Colaboración y apoyo mutuo.**
  Se discutió la importancia de que las entidades pequeñas busquen alianzas con entidades de segundo y tercer nivel para fortalecer su capacidad de diversificación. Estas alianzas permitirían a las entidades más pequeñas acceder a recursos y conocimientos que, de otro modo, estarían fuera de su alcance. Además, la creación de redes de apoyo mutuo entre entidades podría facilitar la transferencia de buenas prácticas y la identificación de oportunidades de financiación colectiva.

3.1.2.2 Sostenibilidad y dependencia de la financiación pública

Otro aspecto clave abordado fue la sostenibilidad financiera de las entidades del TSAS, particularmente en lo que respecta a su dependencia de la financiación pública.

- **Reducción de fondos públicos**
  Se manifestó preocupación por la tendencia de reducción de los fondos públicos destinados al TSAS, lo que podría obligar a las entidades a depender aún más de fuentes de financiación privadas o propias. Históricamente, la financiación pública ha sido la columna vertebral del TSAS, pero su reducción progresiva en los últimos años ha generado incertidumbre sobre la sostenibilidad del sector. En este sentido, se planteó la necesidad de que las entidades del TSAS mantengan un equilibrio entre la

diversificación de sus fuentes de ingresos y la defensa de una financiación pública robusta y estable.

- **Riesgo de la "publificación" y la Mercantilización**
  Se identificaron dos amenazas principales que pueden afectar la sostenibilidad del TSAS: la "publificación" y la mercantilización. La "publificación" se refiere al riesgo de que los servicios gestionados por entidades del TSAS sean asumidos directamente por la administración pública, lo que podría reducir la relevancia y el papel de estas entidades en la provisión de servicios sociales. Por otro lado, la mercantilización implica la entrada de entidades con ánimo de lucro en la provisión de servicios sociales, lo que podría desplazar a las organizaciones del TSAS, especialmente a las más pequeñas, que no tienen la capacidad para competir con grandes empresas.

3.1.2.3 Complejidad administrativa y necesidad de reforma normativa

La carga administrativa asociada a la obtención y gestión de fondos públicos fue otro tema de debate importante. Las entidades del TSAS, especialmente las más pequeñas, a menudo carecen de los recursos humanos y técnicos necesarios para gestionar la compleja burocracia que conlleva la solicitud de subvenciones y la justificación de gastos.

- **Simplificación de los procesos administrativos**
  Se subrayó la necesidad de simplificar y digitalizar los procesos administrativos para facilitar el acceso de las entidades del TSAS a la financiación pública. La homogeneización de los requisitos entre diferentes administraciones públicas, así como la implementación de plataformas digitales más intuitivas, podrían aliviar la carga que actualmente enfrentan muchas organizaciones. En el caso de Euskadi, por ejemplo, las pequeñas entidades frecuentemente se ven abrumadas por la cantidad de papeleo necesario para acceder a fondos, lo que a menudo las desanima de solicitar subvenciones, a pesar de necesitarlas desesperadamente.

- **Impacto de la normativa vigente**
  Además de la carga administrativa, se discutió cómo la normativa actual, especialmente la Ley General de Subvenciones y la Ley de Contratos del Sector Público, limita la capacidad de las entidades para acceder a fondos diversificados. Se señaló que la rigidez de estas normativas a menudo deja fuera a las entidades más pequeñas, que no pueden cumplir con los estrictos requisitos de elegibilidad o gestión financiera que imponen estas leyes. Como solución, se propuso una reforma de estas normativas para hacerlas más inclusivas y adaptadas a la realidad de las pequeñas y medianas organizaciones del TSAS.

3.1.2.4 Retos estratégicos del TSAS en el futuro

La discusión también abordó los desafíos estratégicos que el TSAS enfrentará en el futuro próximo, considerando tanto las tendencias actuales como las posibles soluciones para mitigarlos.

- **Captación y retención de talento**
  Un tema emergente fue la dificultad creciente para captar y retener talento en el TSAS. Muchas organizaciones enfrentan problemas para contratar personal cualificado, especialmente en roles de atención directa, que son fundamentales para la operación de muchas entidades. Además, la falta de perspectivas de crecimiento y las condiciones laborales difíciles, como los turnos nocturnos, están provocando una alta rotación de personal, lo que añade un nivel adicional de inestabilidad a las organizaciones.

- **Desafíos demográficos y digitales**
  El reto demográfico fue otro punto clave. Se mencionó que el envejecimiento de la población, especialmente en regiones rurales como Castilla-La Mancha, está aumentando la demanda de servicios sociales, lo que a su vez presiona a las entidades del TSAS para que amplíen su capacidad, a menudo sin el apoyo financiero necesario. Además, la digitalización, aunque vista como una oportunidad, también representa un desafío para muchas organizaciones que carecen de la infraestructura o el conocimiento para implementarla eficazmente.

- **Necesidad de un cambio en la política pública**
  Finalmente, se hizo un llamado a un cambio en la política pública para asegurar una financiación más estable y predecible para las entidades del TSAS. Se expresó una preocupación de que la estrategia de diversificación, aunque positiva, podría ser utilizada como una excusa por parte de las administraciones públicas para reducir aún más su apoyo financiero. Por lo tanto, se subrayó que la diversificación de la financiación no debe desviar la atención de la necesidad de un compromiso firme por parte de los gobiernos para mantener y, si es posible, aumentar la financiación pública del TSAS.

3.1.3. Propuestas y estrategias a implementar

A partir de los retos planteados y, a mediante el debate, durante la sesión han surgido las siguientes propuestas y estrategias que se tendrían que implementar en un futuro en favor de la sostenibilidad económica y diversificación de la financiación de las entidades del TSAS.

3.1.3.1 Fortalecimiento de capacidades internas

Se identificó la necesidad de fortalecer las capacidades internas de las entidades del TSAS para mejorar su acceso a diversas fuentes de financiación. Esto incluye programas de formación específicos en la gestión de fondos europeos, la búsqueda de alianzas estratégicas

y el desarrollo de competencias en la gestión financiera. Las entidades del TSAS, especialmente las más pequeñas, deben ser capacitadas para identificar oportunidades de financiación en el sector privado y en el ámbito europeo, donde actualmente tienen poca presencia debido a la falta de recursos y conocimientos técnicos.

- **Programas de formación para acceder a fondos europeos**
  Uno de los puntos clave abordados fue la dificultad que enfrentan muchas organizaciones para acceder a fondos europeos. Se señaló que las exigencias administrativas y de gestión de estos fondos suelen ser demasiado altas para muchas entidades, lo que limita su acceso. Para contrarrestar esta barrera, se propuso el diseño e implementación de programas de formación específicos que capaciten a las entidades del TSAS en la identificación de oportunidades de financiación europea, así como en la gestión de proyectos europeos, un ámbito en el que las entidades más grandes han tenido más éxito.

- **Alianzas estratégicas entre entidades**
  Otra propuesta importante fue la creación de alianzas estratégicas entre entidades de diferentes tamaños. Se sugirió que las entidades de segundo y tercer nivel podrían desempeñar un papel crucial como coordinadoras de proyectos más grandes, permitiendo que las entidades más pequeñas se beneficien de las economías de escala sin tener que gestionar directamente la complejidad administrativa. Esta colaboración no solo ayudaría a compartir el conocimiento y los recursos, sino que también permitiría a las entidades pequeñas fortalecer su posición en el mercado social.

3.1.3.2 Reconocimiento y sensibilización sobre el valor del TSAS

Durante la sesión, se discutió la falta de reconocimiento y visibilidad del trabajo que realizan las entidades del TSAS. Se señaló que, aunque estas organizaciones cumplen una función social crucial, a menudo no son valoradas adecuadamente ni por la administración ni por el público en general.

- **Mejorar la relación con la administración pública**
  Varios participantes mencionaron la necesidad de mejorar el diálogo y la relación entre las entidades del TSAS y la administración pública. Se señaló que muchas veces la administración ve a las entidades del TSAS como “intermediarias” o entidades que suplen vacíos de la política pública, pero no siempre les otorgan el reconocimiento necesario. Un mejor entendimiento y colaboración entre ambos sectores podría llevar a políticas más inclusivas y a un mayor compromiso en términos de financiación.

- **Sensibilización de la opinión pública**
  Se destacó que uno de los mayores retos del TSAS es la percepción pública, a menudo negativa, sobre el uso de subvenciones y fondos públicos. Las entidades deben trabajar en campañas de sensibilización que muestren el impacto positivo de sus actividades en la sociedad y cómo su trabajo contribuye al bienestar general. Este

esfuerzo de sensibilización no solo podría aumentar la aceptación pública, sino también atraer a más donantes privados y fomentar una cultura de apoyo y voluntariado.

3.1.3.3 Apuesta por la digitalización

Aunque la digitalización se percibe como una oportunidad, muchas entidades pequeñas carecen de los recursos necesarios para implementarla de manera efectiva. En este sentido, se propuso que la digitalización se convierta en una prioridad dentro de las estrategias de financiación del TSAS.

- **Herramientas digitales para la gestión administrativa**
  La digitalización de procesos administrativos podría ayudar a las entidades a gestionar mejor sus solicitudes de subvenciones y la relación con la administración pública. Se mencionó que, aunque algunas administraciones han avanzado en la creación de plataformas digitales, muchas entidades pequeñas aún enfrentan dificultades para adaptarse a estos sistemas. El uso de herramientas digitales más accesibles y fáciles de usar podría reducir la carga administrativa y mejorar la eficiencia interna de las organizaciones.

- **Formación en competencias digitales**
  Además, se sugirió que las entidades del TSAS inviertan en la formación de sus equipos en competencias digitales. El uso de herramientas de gestión de proyectos, automatización de procesos y plataformas de financiación en línea podría ayudar a las organizaciones a acceder a nuevas fuentes de ingresos, mejorar su visibilidad y aumentar su impacto social.

3.1.4. Conclusiones y próximos pasos

3.1.4.1 Tendencias identificadas para el futuro

Las tendencias identificadas durante la sesión muestran tanto desafíos como oportunidades para las entidades del TSAS en los próximos años. Entre las principales amenazas se encuentran la creciente publificación, la mercantilización de los servicios sociales y la reducción de fondos públicos, especialmente para las entidades más pequeñas. Sin embargo, también existen oportunidades en el ámbito de la digitalización, el fortalecimiento de alianzas estratégicas y el acceso a fondos europeos.

3.1.4.2 Próximas acciones del Comité

El comité acordó que las próximas sesiones se centrarán en el análisis de los resultados de los grupos de debate, que recogerán las opiniones y experiencias de entidades del TSAS en diferentes regiones de España. Estos resultados permitirán profundizar en los retos identificados y avanzar en la elaboración de recomendaciones concretas para mejorar la financiación del sector.

La segunda sesión del comité, programada para septiembre, incluirá la validación de los primeros resultados obtenidos de los grupos de discusión, así como un debate más profundo sobre las estrategias de diversificación de las fuentes de financiación.

3.1.4.3 Expectativas para el informe final

El objetivo final del estudio es la elaboración de un informe con recomendaciones prácticas y orientaciones estratégicas que permitan a las entidades del TSAS mejorar su sostenibilidad financiera y garantizar la continuidad de sus servicios. Este informe será presentado en noviembre en una jornada de divulgación y debate, en la que se espera contar con la participación activa de los miembros del comité.

3.2. Segunda sesión del comité de personas expertas

3.2.1. Planteamiento y objetivos de la sesión

Día: martes 17 de septiembre de 2024
Hora: 10.00 h
Ubicación: Sesión telemática a través de la plataforma Zoom

Participantes: 6

- Begoña (Hirekin – Sareen Sarea)
- Marta (Federació Salut Mental Catalunya – Taula d'Entitats del Tercer Sector Social Catalunya)
- Javier (Plena Inclusión Madrid)
- Juan Pedro (Mesa del Tercer Sector Castilla-la Mancha)
- Gregorio (Universidad de Alcalá de Henares)
- Vicente (Universidad de Alcalá de Henares)

Facilitadores:

- Joan Gorina (Fundació Ferrer i Guàrdia)

_____

La segunda sesión del comité de personas expertas se planteaba con el objetivo de realizar un seguimiento sobre los avances del proyecto, focalizando, concretamente, en la validación de los resultados, a través de retos y propuestas, obtenidos de los *focus group* territoriales de Andalucía, Castilla-la Mancha, Catalunya, Euskadi y Madrid. Durante la sesión, los participantes compartieron sus visiones y perspectivas sobre la situación actual del TSAS en sus respectivos ámbitos, generando un debate enfocado a promover sugerencias y recomendaciones.

3.2.3. Debate sobre los resultados de los focus group.

3.2.3.1. Estado del tercer sector y falta de avances

Uno de los puntos centrales que surgió al inicio del debate fue la **falta de avances significativos** en los retos que enfrenta el tercer sector, a pesar de que muchas de las problemáticas actuales ya se habían identificado en estudios realizados en el año 2008. Se destacó que los **retos estructurales** se han mantenido prácticamente inalterados y que las alternativas propuestas a lo largo de los años, como la financiación plurianual y la diversificación, han sido recurrentes sin resultados evidentes. Además, se enfatizó que la **crisis económica y social** que han atravesado las entidades desde 2008, junto con las dificultades financieras actuales, han impedido que se realicen mejoras sustanciales.

La conclusión general aquí es que **las entidades del TSAS no han encontrado soluciones sostenibles** a lo largo de los años debido a múltiples factores externos, como las crisis económicas, la rigidez de la financiación pública y la falta de apoyo estructural.

3.2.3.2. La insuficiencia de la financiación pública

Varios participantes señalaron la **insuficiencia de la financiación pública** como una de las problemáticas estructurales más importantes. Esta insuficiencia no es vista tanto como una dependencia excesiva de los fondos públicos, sino como una falta de responsabilidad por parte de la administración pública para financiar adecuadamente servicios que son de **responsabilidad pública**.

La visión general de los participantes coincide en que el TSAS se ha visto obligado a **asumir responsabilidades** que deberían corresponder a las administraciones públicas, lo que genera tensiones dentro de las entidades. También se mencionó que la solución no pasa necesariamente por la diversificación de las fuentes de financiación, sino por la exigencia de una **financiación pública estable y adecuada**.

La conclusión aquí es que las entidades del TSAS **demandan una financiación pública adecuada** que permita cubrir las responsabilidades sociales que asumen, muchas de las cuales son de naturaleza pública. Se enfatizó que la diversificación no puede sustituir esta financiación esencial.

3.2.3.3. Diversificación: ¿complemento o solución?

Otro tema clave fue el **debate sobre la diversificación** de las fuentes de financiación. Sobre la idea que la diversificación es la solución para disminuir la dependencia del sector público, varios participantes argumentaron que esto solo puede ser un complemento. La diversificación es vista como un mecanismo para **paliar las carencias temporales**, como

retrasos en las subvenciones, pero no es una solución estructural para la sostenibilidad del sector.

Se destacó que, en muchos casos, las entidades más pequeñas no tienen la **capacidad operativa ni los recursos** para buscar financiación privada o acceder a fondos europeos, lo que hace que la diversificación sea inviable como solución a largo plazo. Por otro lado, se señaló que las entidades de entornos rurales encuentran **serias dificultades para diversificar**, ya que su margen de maniobra es mucho más limitado que el de las grandes entidades en áreas urbanas.

Conclusión: La diversificación puede ser una herramienta útil para **complementar** la financiación pública, pero no debe ser vista como una **solución única** o una imposición para resolver la sostenibilidad económica de las entidades. El papel central de la financiación pública sigue siendo ineludible.

3.2.3.4. Competitividad y colaboración entre entidades

La **competitividad** entre las propias organizaciones del TSAS fue otro tema destacado del debate. Se discutió que la **competición por recursos limitados** puede generar tensiones dentro del sector, especialmente cuando varias entidades compiten por las mismas fuentes de financiación o por los mismos proyectos. Este fenómeno se agrava en situaciones donde **las entidades compiten con empresas privadas** en licitaciones públicas, lo que coloca al TSAS en una situación de desventaja estructural.

Se mencionó la importancia de avanzar hacia una mayor **colaboración y alianzas estratégicas** entre las entidades, especialmente entre las grandes y pequeñas, para que puedan sumar fuerzas en lugar de competir entre ellas. También se subrayó la importancia de condicionar ciertos fondos a la **colaboración interinstitucional**, lo cual incentivaría una mayor cooperación en lugar de competencia.

Conclusión: Es esencial fomentar una **colaboración estratégica** entre las entidades del TSAS para maximizar los recursos disponibles y evitar la competencia desleal entre ellas y con el sector privado en licitaciones públicas.

3.2.3.5. Rigidez normativa y dificultades administrativas

Otro tema recurrente fue la **complejidad normativa** que enfrentan las entidades. Se mencionó que las **diferencias normativas** entre las comunidades autónomas y la falta de armonización dentro del mismo territorio (por ejemplo, entre diferentes consejerías en Cataluña) complican la gestión diaria de las entidades. Además, la normativa actual es percibida como **rígida y desfasada**, especialmente en lo que respecta a la prestación de servicios y la rendición de cuentas.

Se subrayó la **falta de flexibilidad** en los contratos públicos, especialmente debido a la Ley de Desindexación, que impide la actualización de precios en los contratos a largo plazo, lo que

deja a las entidades en una situación financiera vulnerable. La **falta de adaptación de las carteras de servicios sociales** también fue mencionada como un problema, ya que muchas veces no reflejan las necesidades sociales emergentes.

Conclusión: La rigidez normativa y la falta de flexibilidad en la actualización de contratos a largo plazo son obstáculos importantes para la **sostenibilidad económica** de las entidades del TSAS. Es necesario **revisar el marco normativo** para adaptarlo a las necesidades actuales y promover una mayor estabilidad.

3.2.3.6. Diferencias entre el entorno rural y urbano

Otro aspecto relevante de las aportaciones en el debate fu cuando se mencionaron las **diferencias significativas entre el entorno rural y urbano** en cuanto a la prestación de servicios y la sostenibilidad de las entidades. En el entorno rural, las entidades enfrentan **mayores dificultades** para acceder a recursos, debido a la escasez de infraestructuras y la falta de financiación adecuada. Además, la despoblación agrava la situación, ya que muchas entidades en áreas rurales carecen de **personal y recursos** para gestionar los proyectos.

También se mencionó que en algunas zonas rurales, las iniciativas sociales están siendo desplazadas por **proyectos de repoblación**, lo que deja a la población mayor en una situación de mayor vulnerabilidad. Esto contrasta con las grandes entidades urbanas, que tienen más oportunidades de diversificación y acceso a recursos.

Conclusión: Las entidades del TSAS en áreas rurales requieren un **apoyo específico y adaptado** a sus necesidades, dado que sus retos y limitaciones son muy diferentes a los de las entidades en zonas urbanas.

3.2.4. Propuestas y estrategias a implementar

En este tercer apartado se presentan algunas de las propuestas y estratégias surgidas del debate entre los miembros del comité de personas expertas.

Fortalecimiento de la financiación pública

- **Demanda de estabilidad y suficiencia en la financiación pública**: Se propone que las administraciones públicas garanticen una financiación estable y suficiente para las entidades del TSAS, dado que muchas de ellas prestan servicios de responsabilidad pública. La financiación pública debe ajustarse a las necesidades sociales emergentes y asegurar la cobertura de servicios esenciales.

- **Promoción de la financiación plurianual**: Para evitar la inestabilidad económica causada por subvenciones anuales, se propone implementar acuerdos de

financiación a largo plazo, que permitan a las entidades planificar sus proyectos de forma estratégica y sostenible.

- **Revisión de los conciertos sociales**: Se sugiere que los conciertos y contratos sociales reserven espacios para las entidades del TSAS y no solo para empresas privadas. Esto garantizaría que las organizaciones del tercer sector puedan competir en igualdad de condiciones.

Fomento de alianzas estratégicas entre entidades

- **Colaboración en lugar de competencia**: Fomentar la creación de alianzas estratégicas entre entidades para optimizar el uso de los recursos y maximizar el impacto social. Esta colaboración entre entidades, especialmente entre las grandes y pequeñas, debe ser incentivada mediante la financiación pública. De este modo, se reduciría la actual competitividad por los recursos disponibles.

- **Alianzas para acceder a fondos europeos**: Se propone que las entidades colaboren en proyectos compartidos para facilitar el acceso a fondos europeos, dado que muchas organizaciones pequeñas no cuentan con la capacidad técnica o los recursos para solicitarlos de manera individual.

Fortalecimiento de las capacidades internas de las entidades

- **Capacitación en gestión y financiación**: Las entidades del TSAS, especialmente las pequeñas, deben recibir formación en la gestión de múltiples fuentes de financiación y en la gestión de fondos europeos. Esto aumentaría su capacidad para acceder a recursos alternativos, lo que contribuiría a la diversificación.

- **Mejora en el cumplimiento normativo**: Se sugiere que las entidades inviertan en la formación sobre normativa y transparencia, tanto para cumplir con los requisitos administrativos como para garantizar una gestión responsable y transparente de los fondos públicos y privados.

Revisión del marco normativo

- **Simplificación y flexibilización normativa**: Se propone una revisión del marco normativo para facilitar el acceso a la financiación y mejorar la sostenibilidad económica. La normativa debe adaptarse para favorecer la estabilidad financiera y simplificar los procedimientos de rendición de cuentas.

- **Eliminación de la Ley de Desindexación en contratos públicos**: Se recomienda eliminar el impacto de la Ley de Desindexación en los contratos públicos para las

entidades sociales, ya que la falta de actualización de precios a lo largo de los años afecta gravemente a su capacidad operativa y financiera.

Atención a las especificidades del entorno rural

- **Desarrollo de estrategias específicas para entidades en entornos rurales**: Se sugiere diseñar estrategias diferenciadas para apoyar a las entidades del TSAS en áreas rurales, donde los recursos son más limitados y los retos son más complejos. Este apoyo puede incluir financiación específica y mecanismos de apoy

3.2.5. Orientaciones para la investigación

Para la redacción del informe final de la investigación, es importante tener en cuenta varios elementos que han surgido durante los debates y las propuestas de las sesiones del comité. A continuación, se detallan los aspectos clave a tener en cuenta:

1. Diferenciación entre entidades grandes y pequeñas

- **Desigualdad en el acceso a recursos**: Se debe resaltar que las entidades grandes tienen una mayor capacidad para diversificar sus fuentes de financiación y acceder a fondos europeos y privados, mientras que las pequeñas enfrentan grandes limitaciones en este sentido. Las conclusiones deben abordar esta diferencia estructural y proponer recomendaciones específicas para cada tipo de entidad.

- **Necesidad de apoyo a las entidades pequeñas**: Se recomienda señalar la importancia de proporcionar apoyo específico a las pequeñas entidades para fortalecer su capacidad operativa y su acceso a financiación, destacando la necesidad de formación en gestión financiera y normativa.

2. Rol central de la financiación pública

- **La financiación pública como pilar fundamental**: Las conclusiones deben subrayar que la financiación pública sigue siendo el pilar central para la sostenibilidad económica de las entidades del TSAS, ya que muchas de ellas prestan servicios de responsabilidad pública. Es crucial aclarar que la diversificación es complementaria, pero no puede sustituir este apoyo esencial.

- **Recomendaciones para mejorar la financiación pública**: Se debe proponer la implementación de subvenciones y contratos plurianuales, la promoción de conciertos sociales adaptados a las entidades del TSAS y la eliminación de barreras como la Ley de Desindexación.

3. Diversificación de las fuentes de financiación

- **Diversificación como complemento, no como solución estructural**: La investigación debe dejar claro que la diversificación no es una solución estructural a los problemas de financiación de las entidades. Se debe presentar como una herramienta complementaria para aquellas entidades que tengan la capacidad operativa de explorar fuentes adicionales, pero no como una obligación para todas.

- **Fomento de alianzas y colaboración**: Las conclusiones deben resaltar la importancia de promover alianzas estratégicas entre las entidades, tanto grandes como pequeñas, para facilitar el acceso a fondos europeos y compartir recursos. Además, debe incentivarse la colaboración interinstitucional para evitar la competitividad interna en el sector.

4. Rigidez normativa y simplificación

- **Simplificación del marco normativo**: Es fundamental que las conclusiones destaquen la necesidad de simplificar la normativa vigente, tanto en la obtención de subvenciones como en la gestión de múltiples fuentes de financiación. La rigidez actual impide a muchas entidades cumplir con los requisitos administrativos y limita su acceso a fondos públicos y privados.

- **Flexibilización de contratos públicos**: Las conclusiones como parte de las recomendaciones deben incluir la flexibilización de los contratos públicos, haciendo hincapié en la eliminación de la Ley de Desindexación, que impide la actualización de precios y afecta negativamente la sostenibilidad de las entidades. Esto es especialmente relevante para las organizaciones que dependen de contratos a largo plazo con la administración pública, como aquellas que prestan servicios esenciales.

5. Especificidades del entorno rural

- **Atención a las entidades en áreas rurales**: Las conclusiones deben incluir un análisis de las diferencias entre entornos rurales y urbanos, destacando que las entidades rurales enfrentan retos específicos, como el acceso limitado a recursos y la falta de personal capacitado. Se deben proponer medidas de apoyo especial para las zonas rurales, como la creación de líneas de financiación adaptadas y la simplificación de los procesos burocráticos.

- **Impacto de la despoblación en la prestación de servicios**: La despoblación es un factor clave que afecta a las entidades en zonas rurales, por lo que se debe subrayar la necesidad de estrategias adaptadas a estos territorios para garantizar la prestación continua de servicios sociales en áreas de difícil acceso o baja densidad de población.

6. Buenas prácticas y casos de éxito

- **Identificación de casos de éxito**: Es importante que el informe final incluya ejemplos de buenas prácticas y casos de éxito que se han identificado tanto a nivel estatal como internacional. Estas experiencias pueden servir de modelo para otras entidades que enfrentan retos similares en términos de sostenibilidad económica y diversificación de fuentes.

- **Comparación entre comunidades autónomas**: Las conclusiones deben reflejar las diferencias entre las comunidades autónomas en cuanto a sus normativas, accesos a financiación y barreras, lo que permitirá entender mejor las distintas realidades del TSAS en cada territorio y proponer recomendaciones ajustadas a esas diferencias.

7. Modelo de financiación del TSAS

- **Debate sobre el modelo de financiación**: Se debe abordar en las conclusiones el debate interno sobre cuál debería ser el modelo de financiación más adecuado para el TSAS, destacando que este modelo puede no ser único debido a las diferentes características de las entidades y los territorios. Es esencial discutir cómo equilibrar la financiación pública con posibles fuentes privadas, siempre garantizando que la primera sea la base de la sostenibilidad.

- **Clarificación de la misión del TSAS**: Las conclusiones deben incluir reflexiones sobre cómo el TSAS puede mantener su misión social en un entorno financiero cada vez más competitivo. Se debe recalcar que las entidades no deben perder de vista su objetivo social en la búsqueda de financiación y deben encontrar maneras de conectar su sostenibilidad económica con su misión.

8. Capacitación y gobernanza

- **Necesidad de formación continua**: Las conclusiones deben resaltar la importancia de invertir en la capacitación del personal de las entidades del TSAS en aspectos clave como la gestión de fondos europeos, la diversificación de fuentes y el cumplimiento normativo. Esto mejorará su capacidad para manejar múltiples fuentes de financiación y aumentar su sostenibilidad.

- **Fortalecimiento de la gobernanza**: Se debe destacar la importancia de mejorar los sistemas de gobernanza en las entidades del TSAS, incorporando mejores prácticas en la toma de decisiones, transparencia, y cumplimiento normativo. Esto será fundamental para mejorar la gestión de los recursos y generar confianza entre los financiadores públicos y privados.

3.3. Tercera sesión del comité de personas expertas

3.3.1. Planteamiento y objetivos de la sesión

Día: jueves, 17 de octubre de 2024
Hora: 10.00 h
Ubicación: Sesión telemática a través de la plataforma Zoom

Participantes: 5

- Begoña (Hirekin – Sareen Sarea)
- Gemma (Taula d'Entitats del Tercer Sector Social Catalunya)
- Javier (Plena Inclusión Madrid)
- Juan Pedro (Mesa del Tercer Sector Castilla-la Mancha)
- Rocío (Fundación Secretariado Gitano)

Facilitadores:

- Joan Gorina (Fundació Ferrer i Guàrdia)

_____

La tercera sesión del comité de personas expertas se planteaba con el objetivo de realizar un seguimiento sobre los avances del proyecto, focalizando, concretamente, en la validación del borrador inicial, en los bloques de marco normativo, conclusiones y recomendaciones, a partir de los retos y propuestas, obtenidos de los *focus group* territoriales de Andalucía, Castilla-la Mancha, Catalunya, Euskadi y Madrid y, de los debates de las sesiones previas del comité de personas expertas. Durante la sesión, los participantes compartieron sus visiones y perspectivas sobre la situación actual del TSAS en sus respectivos ámbitos, generando un debate enfocado a promover sugerencias y recomendaciones.

3.3.2. Borrador informe: primeros resultados.

1. Marco normativo:

Normativa estatal:

- Ley General de Subvenciones.
- Ley del Tercer Sector de Acción Social.

- Ley de Contratos del Sector Público.
- Reforma Ley de Mecenazgo.
- Real Decreto subvenciones del Tercer Sector.

Normativa autonómica:

- Andalucía, 9/2016.
- Castilla-la Mancha, 13/2010.
- Catalunya, 12/2007.
- Madrid, 12/2022.
- Euskadi, 6/2016.

Normativa europea:

- Directiva Contratación Pública.
- Fondo Social Europeo.
- NextGenerationEU.

2. Retos de los focus group:

Fuentes de financiación:

→ Dependencia de las subvenciones públicas.
→ Acceso desigual a la financiación privada.
→ Falta de visibilidad y conocimiento sobre nuevas oportunidades.
→ Fragmentación del acceso a la financiación pública.

Gestión económica y financiación:

→ Falta de capacidades profesionales.
→ Dificultades en la planificación financiera a largo plazo.
→ Falta de recursos para el desarrollo de herramientas de gestión financiera.
→ Complejidad en el seguimiento y justificación de fondos públicos.

Diversificación de la financiación:

→ Alta dependencia de subvenciones públicas.
→ Falta de recursos y formación para captar fondos privados.
→ Dificultad para acceder a fuentes innovadoras de financiación.
→ Escasa cultura de donación.

Normativa:

→ Exceso de burocracia.
→ Falta de homogeneización entre regulaciones territoriales.
→ Dificultades para adaptarse a nuevas exigencias normativas.
→ Normativa fiscal poco favorable para la captación de fondos privados.

3. Conclusiones:

1. ***Fuentes de financiación***
   - → La financiación pública sigue siendo esencial, pero se necesita una diversificación más efectiva.
   - → La capacidad de planificación a largo plazo sigue siendo limitada.
   - → Las entidades pequeñas y medianas son las más vulnerables ante la falta de diversificación y profesionalización.
2. ***Profesionalización y gestión interna***
   - → La profesionalización de la gestión económica es una asignatura pendiente para muchas entidades.
   - → La fragmentación normativa entre administraciones complica la operativa de las entidades.
   - → Las entidades necesitan adaptarse mejor a las nuevas normativas de transparencia y rendición de cuentas.
3. ***Colaboración y alianzas intersectoriales***
   - → La colaboración con el sector privado requiere un marco más sólido y estructurado.
   - → La importancia de la colaboración intersectorial para la sostenibilidad del TSAS.
4. ***Normativa y marco regulador***
   - → Es necesario un marco normativo más favorable para la financiación privada.
   - → La sostenibilidad económica del TSAS depende de un marco normativo más flexible e inclusivo.
5. ***Desigualdades territoriales***
   - → Las entidades del mundo rural enfrentan retos específicos y requieren soluciones adaptadas.

4. Recomendaciones

1. Consolidar el papel de la administración pública como principal fuente de financiación para las entidades del TSAS.
2. Simplificar los procesos de acceso a financiación pública y mejorar la transparencia en la adjudicación de fondos.
3. Fomentar la colaboración entre entidades del TSAS, especialmente para el apoyo a las más pequeñas.
4. Proteger y apoyar a las entidades pequeñas en su acceso a licitaciones públicas.
5. Priorizar la financiación pública en áreas rurales y apoyar a las entidades que operan en estos territorios.

6. Establecer programas de formación y acompañamiento para la gestión económica y la captación de fondos públicos.
7. Facilitar la creación de redes colaborativas en el TSAS para mejorar la eficiencia y compartir recursos.
8. Promover alianzas estratégicas con el sector privado solo cuando sea beneficioso para el impacto social.
9. Fomentar la innovación en la financiación pública del TSAS, adaptando los mecanismos a las necesidades del sector.
10. Reforzar la visibilidad y comunicación del impacto social del TSAS.

3.3.3. Debate sobre el borrador inicial

1. Marco normativo: incorporación de aspectos clave

Durante la sesión, se discutió ampliamente la necesidad de **complementar el marco normativo** para reflejar adecuadamente las normativas territoriales y estatales que afectan directamente a la financiación de las entidades del tercer sector.

- **Euskadi**: Se subrayó que, además de la **Ley del Tercer Sector**, debe incluirse la **Ley de Servicios Sociales** y el **Decreto de Concierto Social**, ya que son normativas clave que inciden directamente en la financiación y gestión de las entidades en esta región.

- **Castilla-La Mancha**: Se mencionó la importancia de incluir **la Ley del Tercer Sector de Castilla-La Mancha**, que ha reordenado el marco legal en el que operan las entidades de acción social en la región.

- **Normativa estatal**: Se discutió el impacto negativo de la **Ley de Desindexación**, que impide la actualización de los contratos públicos, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de las entidades que dependen de estos contratos a largo plazo. Se insistió en la necesidad de mencionar esta normativa en el informe, ya que afecta de manera crítica la viabilidad económica de muchas organizaciones del tercer sector.

Otras normativas relevantes:

- **Ley de Contratos del Sector Público**: Esta ley fue señalada como un obstáculo para las entidades, ya que no permite una revisión adecuada de precios y complica la sostenibilidad económica en contextos inflacionistas.

- **Fondos Europeos (FSE, FEDER, Erasmus+**): Se discutió la necesidad de mencionar no solo el **Fondo Social Europeo (FSE**), sino también el **Fondo Europeo de**

Desarrollo Regional (FEDER) y el programa **Erasmus+**, que ofrecen oportunidades de financiación. Sin embargo, también se destacó que la gestión de estos fondos es extremadamente compleja y que requiere **líneas de crédito fuertes o fondos propios**, lo que limita el acceso de muchas entidades pequeñas a estos recursos.

2. Financiación pública y privada: dependencia y diversificación

Financiación pública como pilar, pero con límites: Se reconoció que la **financiación pública** sigue siendo el pilar principal para muchas entidades del tercer sector, especialmente en la prestación de **servicios de responsabilidad pública**. No obstante, se alertó sobre la dependencia excesiva de estas fuentes, lo cual es un riesgo si se producen demoras en los pagos o cambios en las políticas públicas.

Diversificación de la financiación: La **diversificación** de las fuentes de financiación fue uno de los temas más debatidos. Se insistió en que las entidades deben buscar fuentes alternativas, incluyendo la creación de **recursos propios**, la **innovación en proyectos** y las **alianzas con el sector privado**. Esto permitirá reducir la vulnerabilidad derivada de la dependencia del sector público.

Fondos privados: Se destacó la importancia de programas de financiación privada, en particular los de la **Fundación La Caixa**, que, a través de sus líneas de acción social, como Incorpora y CaixaProinfancia, ha apoyado a entidades de diversos tamaños. Aunque se mencionó que las entidades pequeñas enfrentan dificultades, también se reconoció que La Caixa es una fuente importante y accesible para muchas organizaciones, lo que debería reflejarse en el informe.

3. Retos según el tamaño de las entidades: grandes vs. pequeñas

El debate sobre las **entidades grandes y pequeñas** se centró en cómo cada tipo de organización enfrenta desafíos diferentes en términos de financiación y gestión.

Entidades grandes: Aunque tienen más capacidad de gestionar fondos, también enfrentan una mayor *complejidad burocrática* y financiera, lo que puede generar problemas de sostenibilidad a largo plazo. Además, las entidades grandes a menudo deben manejar una **estructura administrativa más costosa**, lo que incrementa su vulnerabilidad si hay retrasos en los pagos públicos.

Entidades pequeñas: Para las entidades más pequeñas, la complejidad de los **procesos burocráticos** y la falta de personal capacitado son retos importantes. Sin embargo, se insistió en que no se debe fomentar que estas entidades participen en **licitaciones públicas** si no cuentan con los recursos adecuados, ya que esto podría ponerlas en peligro. En cambio, se sugirió la necesidad de crear **marcos normativos específicos**, como contratos reservados o programas ajustados a las capacidades de estas entidades, que les permitan acceder a financiación sin competir en desventaja con grandes organizaciones o empresas privadas.

4. Responsabilidad pública vs. no responsabilidad pública

Este tema fue central en el debate. Se planteó la necesidad de **diferenciar claramente** entre los **servicios de responsabilidad pública**, que deben ser financiados completamente por la administración, y los **proyectos complementarios o innovadores,** que pueden ser financiados por otras vías, como fondos privados o recursos propios.

Se argumentó que esta diferenciación es clave para estructurar correctamente la financiación de las entidades y evitar una dependencia excesiva de los fondos públicos para todo tipo de proyectos.

Por otro lado, se subrayó que la administración debe asumir su responsabilidad de financiar adecuadamente los servicios públicos, asegurando que se cubran los costes reales.

5. Innovación y creación de recursos propios

Se destacó la importancia de que las entidades del tercer sector sean proactivas en la **innovación** y la **creación de recursos propios** para complementar la financiación pública. Esto incluye la posibilidad de desarrollar **proyectos innovadores** y establecer **alianzas estratégicas** con empresas privadas.

A la vez, se sugirió que las entidades deberían explorar proyectos nuevos que no dependan exclusivamente de los fondos públicos, mencionando ejemplos exitosos de alianzas con empresas como Iberdrola y UNICEF en el campo del empleo verde y otras iniciativas sociales.

6. Papel de la sociedad y crecimiento de la base social

Se subrayó la necesidad de activar la **base social** de las entidades, promoviendo una mayor **participación ciudadana** no solo en términos de voluntariado, sino también en la **financiación de los proyectos**.

Se destacó la importancia de generar una **cultura de compromiso** en la sociedad civil, en la que los ciudadanos estén dispuestos a apoyar económicamente las causas sociales, no solo a través de donaciones, sino también mediante la implicación directa en los proyectos.

Además, se mencionó que las nuevas generaciones participan de forma distinta a las generaciones anteriores, lo que supone un desafío para las organizaciones que no han adaptado sus estrategias de captación. Las organizaciones deben **adaptarse a las nuevas formas de participación**, utilizando herramientas digitales y plataformas que conecten mejor con las preocupaciones e intereses de los jóvenes.

7. Transparencia interna y evaluación de impacto

Uno de los puntos clave fue la **transparencia interna** y la **evaluación del impacto** que generan las entidades. Se subrayó la importancia de que las organizaciones no solo sean transparentes en la gestión de sus recursos, sino que también desarrollen sistemas de **auditoría social** que puedan demostrar su **impacto social**.

Propuesta de acción:

Se recomendó que las entidades incorporen **mecanismos de evaluación de impacto** para rendir cuentas no solo ante las administraciones y financiadores, sino también ante la sociedad, como una forma de mejorar la confianza y atraer a nuevos colaboradores, tanto financieros como voluntarios.

8. Adaptarse a las nuevas formas de participación ciudadana

Finalmente, se abordó la **evolución en las formas de participación ciudadana**, especialmente entre los más jóvenes. Se destacó que las entidades deben **reformular sus estrategias** para captar la atención de las nuevas generaciones, aprovechando las **nuevas tecnologías** y plataformas digitales que facilitan un compromiso más directo y ágil.

Se sugirió que las organizaciones deben explorar nuevos canales de comunicación para involucrar a la ciudadanía de manera más dinámica y efectiva, ya que los modelos tradicionales de voluntariado y donaciones no siempre conectan con las generaciones más jóvenes.

3.3.4. Conclusiones y principales recomendaciones discutidas

1. Incorporar las normativas clave

Se destacó la importancia de incluir en el informe normativas fundamentales como la **Ley de Desindexación** y la **Ley de Contratos del Sector Público** a nivel estatal, junto con las leyes específicas de Euskadi y Castilla-La Mancha. Estas normativas afectan directamente la financiación y gestión de las entidades del tercer sector, en especial en cuanto a la actualización de precios y sostenibilidad de los contratos públicos. También se mencionó la necesidad de abordar los **fondos europeos** (FSE, FEDER, Erasmus+), que, aunque útiles, requieren recursos financieros previos para su gestión.

2. Diferenciar entre servicios de responsabilidad pública y proyectos complementarios

Es crucial distinguir entre los servicios de **responsabilidad pública**, que deben ser financiados por las administraciones de forma completa y justa, y los proyectos complementarios o innovadores, que deben buscar financiación diversificada. Esta diferenciación permitirá un uso más eficiente de los recursos y garantizará que las entidades no dependan excesivamente de la financiación pública para actividades fuera de la responsabilidad estatal.

3. Diversificar las fuentes de financiación

Se subrayó la importancia de no depender únicamente de la financiación pública. Las entidades deben crear **recursos propios** y buscar **alianzas con el sector privado**. Además de las oportunidades que ofrecen fundaciones como La Caixa, las entidades deben innovar en la creación de proyectos que se adapten a los nuevos retos sociales, aprovechando oportunidades en áreas como el empleo verde o la sostenibilidad.

4. Marcos específicos para entidades pequeñas

Las entidades pequeñas enfrentan mayores dificultades burocráticas y de gestión de fondos. Se recomendó desarrollar **marcos normativos específicos**, como contratos reservados o programas adaptados a su tamaño, para que puedan acceder a financiación sin competir en desventaja con grandes organizaciones. Asimismo, fomentar la **colaboración entre entidades pequeñas** puede ayudar a mejorar su eficiencia y sostenibilidad.

5. Fomentar la transparencia y la evaluación de impacto

La **transparencia interna** y la **evaluación de impacto social** son esenciales para mejorar la credibilidad y confianza de las entidades. Se recomendó avanzar en la **auditoría social** y demostrar los resultados tangibles de los proyectos. Esto no solo fortalecerá las relaciones con financiadores, sino que también permitirá a las entidades ganar mayor apoyo ciudadano.

6. Adaptar las estrategias a las nuevas formas de participación ciudadana

Finalmente, las entidades deben adaptarse a las **nuevas formas de participación ciudadana**, especialmente entre las generaciones más jóvenes, utilizando plataformas digitales y canales más dinámicos. Esto ayudará a aumentar la base social y mejorar la visibilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Anexo 4. Presentación del informe

Los principales resultados este estudio se presentaron el 14 de noviembre en Madrid, en el marco del III Encuentro de entidades: Sostenibilidad Financiera en el Tercer Sector. La bienvenida estuvo a cargo de Teresa Rodríguez, Presidenta del Consejo Territorial de ONCE en Madrid y Vicepresidenta de la Plataforma del Tercer Sector, mientras que el cierre fue realizado por Jorge Hermida, Tesorero de la Plataforma del Tercer Sector de Madrid.

Los resultados del estudio fueron presentados por Josep Mañé y Joan Gorina, de la Fundació Ferrer i Guàrdia.

En el evento participaron destacados expertos y representantes del sector, como Javier Luengo, Director General de Plena Inclusión Madrid, quien asistió de forma presencial, y Begoña Besada, Coordinadora en Hirekin - Sareen Sarea, Jordi Noè, responsable de gestión interna de la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya, Vicente Marban, Doctor en Economía de la Universidad de Alcalá de Henares, y Gregorio Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas de la misma universidad.

La sesión de presentación se puede consultar de forma íntegra mediante en siguiente vídeo: **Estudio Financiación de entidades del tercer sector 2024: Sostenibilidad y diversificación**

FUNDACIÓ
FERRER i GUÀRDIA