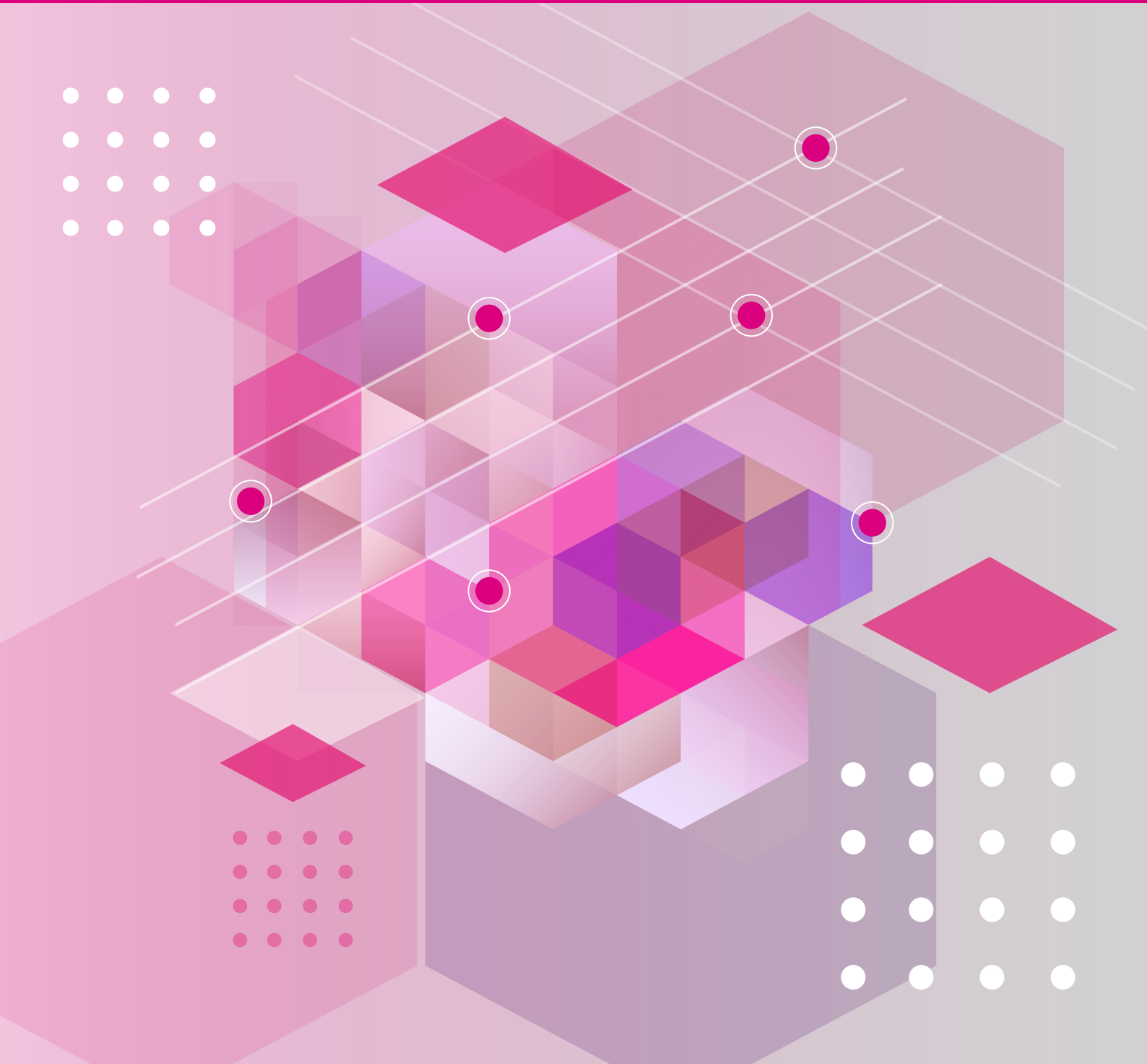
Fundación hazloposible

Segundo Informe sobre Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales

DIAGNÓSTICO, NECESIDADES Y LÍNEAS DE FUTURO



Elaboración

Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social
Fundación Hazloposible
C/ Valle del Roncal 12, 28232, Madrid

Universidad Pontificia de Comillas
C/ Alberto Aguilera, 23, 28015, Madrid

Febrero 2025

Coordinación

Carlos Ballesteros
Miguel Cervantes
Antonio González
Catalina Parra
Carmen Valera

Diseño y maquetación

DCI Punto y Coma

Proyecto realizado con la colaboración de:

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

COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA
ICAI ICADE CIHS

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

1. Antecedentes y delimitación del estudio

1.1 Objetivos

1.2 Metodología

1.2.1 Descripción de la muestra de organizaciones participantes

1.2.2 Fase metodológica cuantitativa

1.2.3 Fase metodológica cualitativa

1.3 Delimitación del objeto de estudio. Concepto de PyMO

1.3.1 Propósito y finalidad

1.3.2 Dimensión económica.

1.3.3 Dimensión jurídica

1.3.4 Dimensión de gestión

1.4 Recapitulación y planteamiento de estudio

2. Análisis de Necesidades

2.1 Estudios Precedentes

2.2 Necesidades detectadas

2.3 Problemas a los que se enfrentan las PyMOS

2.3.1 Condiciones gubernamentales y burocráticas. Relación de las PyMOS con la Administración Pública

2.3.2 Financiación, focalización e injerencia del ámbito privado como problemas de expansión e impacto

2.3.3 Actualización e innovación

3. Soluciones y Recomendaciones

3.1 Financiación y diversificación de fuentes.

3.2 Integración de Responsabilidad Social Corporativa y relación entre el sector privado y el Tercer Sector

3.3 Formación, Equipo y Voluntariado

3.4 Estrategias de comunicación y marketing: Conexión Emocional y Visibilidad Estratégica

3.5 Estrategias de digitalización: Un Enfoque Integral para Maximizar el Impacto Social

3.6 Desarrollo de alianzas y tejido colaborativo entre PyMOS

3.7 Gobernanza, gestión y reporte de aquello por lo que se trabaja

4. Conclusiones

5. Referencias

6. Anexo I: Análisis de la encuesta.

6.1 Análisis de financiación

6.2 Análisis de gobernanza

6.3 Equipos y Personas

6.4 Digitalización

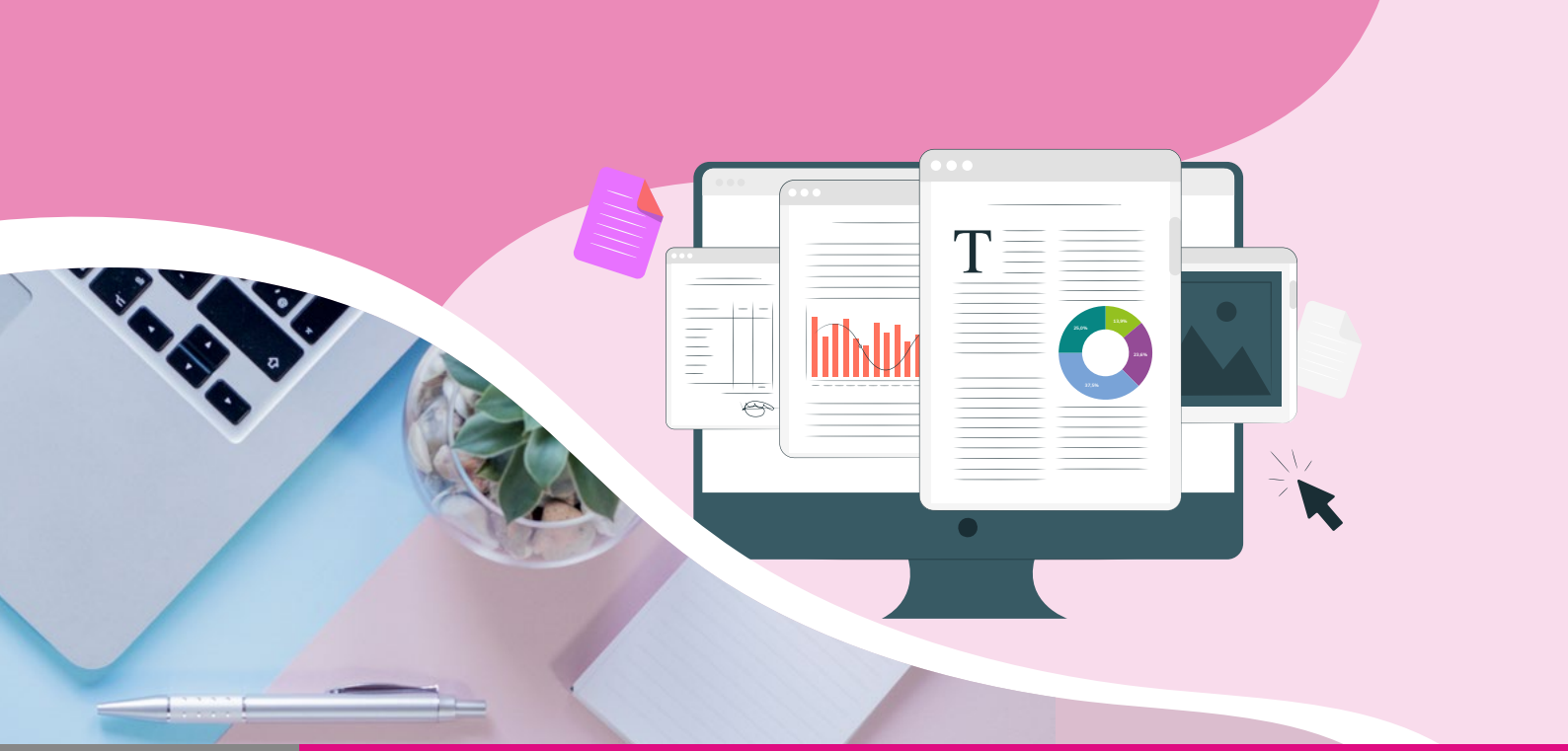
6.5 Gestión

6.6 Comunicación y marketing

6.7 Medición y Gestión del impacto

6.8 Influencias y reportes

6.9 Cobertura y necesidades de apoyo



1 Antecedentes y delimitación del estudio

En 2016 se publicó el primer informe PyMOS “Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales: Necesidades y propuestas de fortalecimiento”. En él se ponía en valor como *las organizaciones sociales de menor tamaño permiten, como ninguna otra, la expresión de necesidades emergentes de la sociedad civil y la propia participación de esta en su solución*. Son cauce habitual para la innovación y los planteamientos originales, a pesar de la escasa atención a la dirección estratégica, a la planificación, a la comunicación o a la evaluación, agravada por la política habitual de los financiadores muy centrada en los proyectos y prácticamente ausente en los aspectos organizativos. En este informe se detectaba una fuerte atomización que hacía preciso avanzar en las alianzas y colaboraciones con otras entidades, identificando entidades referentes para aprender de sus buenas prácticas. Compartir recursos, colaborar de manera efectiva y concreta en acciones, procesos y herramientas, mutualizar recursos, apostar por modelos colaborativos y de trabajo en red, buscar sinergias... son algunos de los caminos para ganar fuerza y ser más eficientes. El informe de 2016 hacía una llamada clara a como la reflexión estratégica en las PyMOS ha de ir por delante de los proyectos. La evaluación de las actividades y del impacto que generan, es clave para refundar la organización permanentemente.

Este primer informe sirvió en su momento para orientar a las propias organizaciones, sus financiadores, proveedores y otras entidades que se relacionan con ellas. Sin embargo, en estos en estos últimos años se han producido algunos eventos y evoluciones que han impactado muy directamente en este grupo de organizaciones sociales, por lo que se ha considerado necesario llevar a cabo un estudio actualizado, tanto en el tiempo como en los ámbitos a explorar. Siete años después del primer informe el contexto en el que las organizaciones sociales actúan ha cambiado de manera radical:

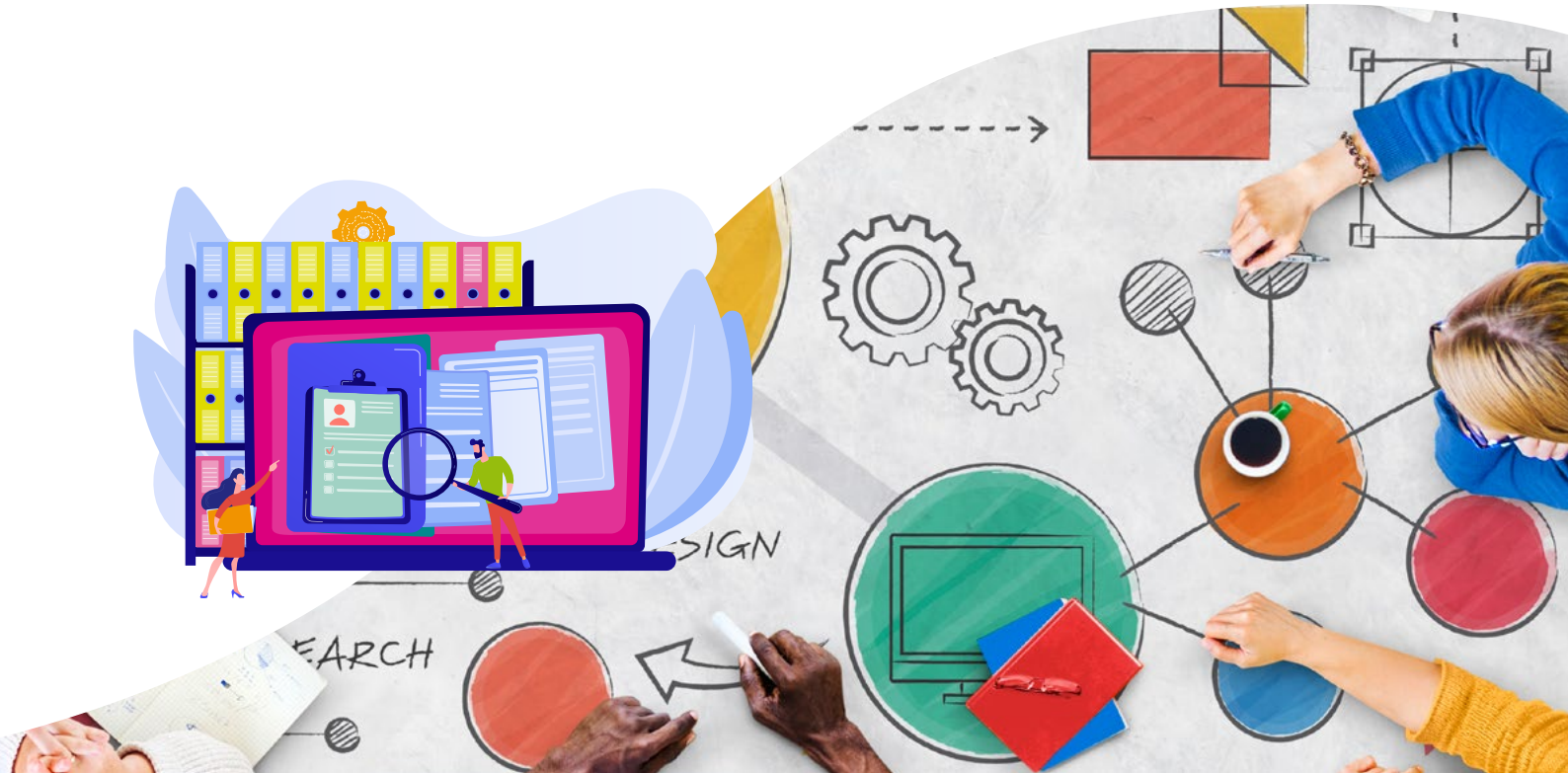
CONTEXTO DE ACTUACIÓN

- Se ha sufrido y se sigue sufriendo los efectos de una pandemia como la del COVID, que más allá de sus obvios y contundentes efectos inmediatos en el aspecto sanitario, ha tenido claras repercusiones sociales, políticas y económicas. **El informe FOESSA (2022) "Evolución de la Cohesión Social y Consecuencias de la Covid-19 en España" deja patente que las condiciones de vida en España han empeorado radicalmente debido a, entre otras circunstancias, el frenazo en el incipiente crecimiento económico que estaba teniendo lugar tras la crisis del 2018.** Una situación que se ve agravada porque esa recuperación no estaba siendo igual para todos los hogares.

- El confinamiento y cierre económico derivado de la pandemia, unido a un sistema comercial globalizado, supuso también una llamada crisis de abastecimiento de materiales, debido al cierre de fábricas y puertos y del tráfico mundial de mercancías. **Además, las PyMOS sufrieron un gran descenso de la actividad ya que no podían desplegar los recursos humanos necesarios por la evasión de reuniones sociales (FOESSA, 2022).**

- Recién pasados los momentos más duros de la pandemia, una guerra a las puertas de Europa ha traído consecuencias graves en el suministro de energía y de alimentos, que una vez más **sus consecuencias las sufren los sectores más vulnerables de la sociedad**, (Hernández 2023) expandiendo las necesidades de los usuarios a la hora de solicitar servicios a las PyMOS.

- Como consecuencia de todo ello afloran posiciones y posturas políticas polarizadas, que ofrecen soluciones populistas y demagógicas a la vez que acrecientan respuestas violentas y cargadas de crispación y odio pero que calan de manera importante en la golpeada sociedad. Xenofobia, racismo, aporofobia, machismo y soluciones de carácter agresivo y violento a los problemas sociales son algunas de las manifestaciones de ello. Con todo ello, las PyMOS se han encontrado en un contexto que ha cambiado y en el que su necesidad de actuación en determinadas áreas se ha incrementado exponencialmente.



En cuanto a la configuración de la sociedad civil organizada, a través de organizaciones sociales, el contexto en estos 7 años también ha sufrido cambios importantes. Entre ellos.

CONFIGURACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

- La Agenda 2030 y los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) han cobrado especial importancia como agenda de desarrollo mundial (García Maties, 2016), especialmente pero no sólo en el tercer sector. La conocida como RSC (Responsabilidad Social Corporativa), antes casi exclusivamente reflejada en la colaboración empresarial con las organizaciones sociales a través de donativos y/o voluntariado corporativo, hoy se materializa cada vez más en cambios en los componentes de la cadena de valor empresarial y en las estructuras de financiación. Las nuevas siglas ESG (Environmental, Social, Governance en inglés) son lenguaje común entre fondos de inversión y consejos de administración, que se han visto legal y socialmente obligados a demostrar cuanto menos su intención de "no hacer daño" y en general de evidenciar sus buenas intenciones hacia el medio ambiente, los aspectos sociales y de buen gobierno con sus decisiones.
- Nuevos actores como las ONG híbridas, los emprendedores sociales, las empresas con propósito entre otros poco a poco han ido ganando visibilidad y reconocimiento, incluso legal. El reconocimiento en España de la figura de las Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC) en la Ley "Crea y Crece" permitirá identificar más fácilmente una empresa con propósito de generar un impacto social y/o medioambiental positivo y canalizar inversión hacia ésta (Alarcón Martín et al., 2022; B-Corp, 2022).
- La configuración de un marco teórico cada vez más aceptado como válido por académicos y no académicos. La economía social, circular, la del bien común, la "economía donut" (Raworth, 2018), etc. comienzan a dejar de ser teorías minoritarias para ser reconocidas y enseñadas en facultades y escuelas como marcos de referencia de una economía en evolución. Se reconoce que el capitalismo puro no sólo no ha traído la solución, sino que ha acrecentado las desigualdades y traído nuevos problemas. De ahí la búsqueda de referentes teóricos en el llamado capitalismo amable, en el que el papel de las organizaciones sociales es fundamental.
- La austeridad presupuestaria y la decreciente provisión de fondos públicos hacia las organizaciones sociales, al menos de la manera y por los cauces hasta ahora habituales, hace que éstas deban buscar nuevas formas de financiarse, de manera innovadora y cambiando a menudo de mentalidad (Monserrat, 2004). Así, los esquemas de "pago por resultados"; las nuevas formas de colaboración público-privadas o la canalización de ingentes fondos públicos (como por ejemplo los Fondos Next-Gen) a través de grandes proyectos motores liderados por empresas u otras organizaciones sociales con gran capacidad de gestión pero que necesitan de las entidades sociales para su ejecución, son algunos ejemplos de estas nuevas tendencias en la financiación de "lo social" (FISAT, 2022)
- Por último, la evolución de la tecnología está siendo vertiginosa. Hace 20-25 años las organizaciones sociales tuvieron que superar una brecha con la aparición del mundo de Internet y una primera fase de la digitalización. Ahora estas mismas organizaciones, como el mundo empresarial, académico y público, se enfrentan al gran reto que supone la aparición de avances tecnológicos como el *Blockchain* (García & Chance, 2018) o la inteligencia artificial entre otras tecnologías emergentes (Vélez et al., 2022).

Es necesario remarcar en este primer apartado referenciando que, según el informe de la Plataforma de ONG de Acción Social publicado en 2022, el tercer sector supone actualmente cerca de un 1,4% del PIB nacional y da empleo a un 3,3% sobre el total de todas las personas asalariadas en España, cifras que dan idea de su relevancia y refuerzan la oportunidad de ahondar en el estudio de sus retos y necesidades.

1.1 Objetivos

Con todo ello, un equipo de personas, liderados por la Fundación Hazloposible (de ahora en adelante mencionados como Equipo Impulsor), acometen la redacción de este 2º Informe PyMOS, con los siguientes objetivos y pretensiones:



Realizar una evaluación sistemática de la situación de las PyMOS en España que nos permita dibujar cuales son los retos a futuro, como han evolucionado las necesidades de las organizaciones y los posibles apoyos y servicios a las entidades.



Confeccionar un mapa completo de la situación de las organizaciones sociales entorno a los siete ejes:

- Gobernanza.
- Innovación en los modelos de financiación.
- Equipo y Personas.
- Gestión.
- Transformación digital.
- Comunicación y marketing.
- Medición y gestión de impacto.



Servir de base de un futuro observatorio del sector que permita actualizar los resultados y, por tanto, mejorar el impacto generado por todas estas organizaciones.

Este estudio dará lugar, aparte del informe propiamente dicho, a un trabajo académico y a una serie de publicaciones divulgativas que sean accesibles y útiles para todos los grupos de interés alrededor de las organizaciones sociales.

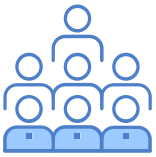
1.2 Metodología

El informe consta de un marco conceptual y estratégico, de una contextualización del momento y de un análisis de tendencias emergentes organizadas según los siete ejes mencionados en los objetivos. Posteriormente, dicho análisis de tendencia se puso en contraste con los saberes y experiencias del Equipo Impulsor a fin de establecer propuestas de cambio y priorización de necesidades en el sector.

La realización de este estudio se fundamentó en una metodología integral mixta que incluye tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Estas estrategias metodológicas se diseñaron con el propósito de explorar a fondo las necesidades y desafíos específicos enfrentados por las 154 pequeñas y medianas organizaciones sociales participantes.

Para ello, en primer lugar, **se realizó una revisión bibliográfica que constituyó la base conceptual de esta investigación**. Se llevó a cabo una búsqueda sistemática de literatura académica, informes de organismos internacionales y documentos relevantes, abarcando temáticas como gestión organizativa, sostenibilidad financiera, participación comunitaria y buenas prácticas en el ámbito de las organizaciones sociales. Este proceso no sólo contextualizó el estudio, sino que también permitió identificar brechas en el conocimiento existente y establecer un marco teórico sólido.

1.2.1 Descripción de la muestra de organizaciones participantes



El presente informe se basa en datos recopilados de una muestra diversa y representativa, compuesta por 144 organizaciones sociales pequeñas y medianas que participaron en la encuesta, así como 10 personas representantes de las mismas que contribuyeron en los grupos focales. Esta muestra ha sido cuidadosamente seleccionada para proporcionar una perspectiva amplia y profunda sobre el tema en cuestión.

Las 144 organizaciones sociales representan una variedad de sectores y áreas de interés, incluyendo, pero no limitado a, el ámbito educativo, comunitario, medioambiental, de salud, infancia y de derechos humanos. Este amplio espectro asegura una cobertura integral de las opiniones y experiencias de distintos actores sociales en relación con el tema objeto de estudio.

144
organizaciones sociales

Por otro lado, los 10 participantes en los grupos focales fueron seleccionados estratégicamente para asegurar una diversidad de perspectivas y experiencias personales. Estos individuos provienen de diferentes trasfondos, edades y contextos socioeconómicos, lo que enriquece el análisis al proporcionar una visión más completa de las percepciones y necesidades del tercer y cuarto sector.

10
participantes en grupos focales

Se ha puesto especial atención en garantizar la representatividad y la diversidad dentro de la muestra, con el objetivo de obtener resultados que reflejen fielmente la realidad y las opiniones de la población objetivo. La combinación de datos cuantitativos provenientes de la encuesta y de datos cualitativos obtenidos a través de los grupos focales permite un análisis exhaustivo y riguroso del tema abordado en este informe.

1.2.2 Fase metodológica cuantitativa

Esta fase del informe está basada en la realización de una encuesta online que sirvió para recoger diversas opiniones de las organizaciones participantes en el estudio. Se diseñó un cuestionario estructurado, cuidadosamente elaborado a partir de las lecciones aprendidas durante la revisión bibliográfica y de las consultas con expertos en el campo. El instrumento de recolección de datos abordó una amplia gama de áreas desde el desarrollo de los siete ejes conceptualizados. Este abordaje se dividió entre la asignación de relevancia de diferentes cuestiones concretas para la organización a través de una escala 1-5, y la señalización en forma tricotómica de necesidad de reforzar el trabajo interno para conseguir desarrollar esas mismas cuestiones internas dentro del trabajo diario de la organización, contar con apoyos externos, o una tercera situación donde ambas opciones sean necesarias. Por último, se ofrecieron espacios de respuesta libre que para valorar la existencia de premisas no redactadas en el cuestionario.

Por otro lado, se realizó una pequeña categorización de las organizaciones resultantes, en primera instancia para conocer en mejor medida quiénes participaban en el estudio; pero también para revisar si hubiera determinadas tendencias respecto a estas y las preguntas relativas a los ejes establecidos.

La encuesta se distribuyó electrónicamente a través de plataformas especializadas (Google Survey), y se estableció una comunicación activa con las organizaciones participantes para garantizar la calidad y la completitud de las respuestas. El análisis llevado a cabo tras la recopilación de respuestas se basó en una aproximación exploratoria y eminentemente descriptiva, con un análisis de frecuencias de las respuestas, segmentación de casos según categorías de interés y categorías de clasificación de las organizaciones, y análisis ANOVA de un factor para hallar significaciones entre los diferentes tipos de organizaciones y las respuestas señaladas al completar el cuestionario.

1.2.3 Fase metodológica cualitativa

La tercera fase del estudio está basada en la realización de focus group. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de obtener percepciones cualitativas más profundas y captar matices que podrían no emerger fácilmente en la encuesta cuantitativa, al tiempo que se establecen dinámicas de permitiesen el establecimiento de procesos espontáneos que derivasen en conversaciones útiles para el análisis (Sánchez Pinilla & Davila Legerén, 2008, pp. 104–105). Se organizaron 2 grupos de discusión para tal fin, cada uno compuesto por representantes clave de diversas organizaciones sociales. Para llevarlos a cabo se desarrolló una metodología específica ad hoc para responder a los objetivos planteados. Se estructuraron preguntas abiertas para fomentar la expresión libre de ideas y experiencias, mientras la línea discursiva de la sesión se centró en la revisión de las propuestas y ejes de análisis. La selección de participantes se realizó de manera estratégica, buscando la diversidad en términos de geografía, tamaño organizativo, enfoque temático y paridad de género. Los focus group fueron grabados para un análisis posterior, asegurando la fidelidad de las voces y perspectivas de los participantes.

Por último, tras la recopilación de datos, se procedió a un análisis detallado. Los datos cuantitativos provenientes de la encuesta fueron sometidos a un análisis estadístico riguroso, utilizando herramientas como análisis de frecuencias, análisis de varianza y pruebas de correlación (ANOVA de un factor). Este enfoque permitió identificar patrones cuantitativos significativos y tendencias emergentes en las respuestas de las organizaciones encuestadas.

En cuanto a los datos cualitativos obtenidos de los focus groups, se llevó a cabo un análisis de contenido utilizando técnicas de codificación temática. Este proceso implicó la identificación y clasificación de patrones, temas recurrentes y percepciones compartidas. Se buscó capturar la riqueza de las narrativas y las perspectivas individuales, contribuyendo así a una comprensión más profunda de las experiencias y desafíos vividos por las organizaciones sociales.

La triangulación de los hallazgos cuantitativos y cualitativos permitió validar y enriquecer la interpretación de los resultados, proporcionando una visión holística y completa de las necesidades y desafíos enfrentados por las pequeñas y medianas organizaciones sociales participantes en este estudio. Por último, y a modo de revisión de los resultados encontrados, se realizó un último grupo focal con las personas que constituyen el Equipo Impulsor. Esta sesión participativa se estableció para profundizar en los aspectos relevantes señalados en las fases previas, al tiempo que se ofrecían comentarios y opiniones basadas en la experiencia y *expertise* de estas personas. La sesión se llevó a cabo en tres partes segmentadas. En primer lugar, se ofrecieron de manera sintetizada los datos resultantes del análisis anterior. En segundo lugar, se procedió a moderar un debate en torno a dos premisas clave, señaladas a continuación, que pretendían arrojar luz tanto sobre los problemas detectados por estos expertos y expertas, como posibles soluciones y aproximaciones a nuevos desafíos:

- Reflexión respecto a los resultados. Ideas generales, aspectos significativos y problemas apreciados.
- Significación de los datos en relación al anterior informe PyMOS, y relación de la variación de los mismos en comparación con el devenir del mundo actual y el Tercer Sector (crisis económica, pandemia COVID-19, conflictos, etc.).

Por último, a modo de resumen y conclusión de la sesión, se realizó una lluvia de ideas para cada uno de los siete ejes de análisis estudiados -así como un cajón de sastre para ideas generales o que no contaban con un espacio propio-. Esta lluvia de ideas se basó en aportar propuestas de valor a cada uno de los ejes, y que principalmente fuesen medidas útiles y relativamente sencillas de aplicar para cualquier PyMO. Finalmente, la sesión fue transcrita y los comentarios analizados para su inclusión en el presente trabajo.



1.3 Delimitación del objeto de estudio. Concepto de PyMO

Como se ha expuesto con anterioridad, una de las principales razones para acometer una 2ª edición del estudio PyMOS es la aparición de nuevos actores y la difícil caracterización y clasificación de los mismos. En el Primer Informe PyMOS no se entró a delimitar en profundidad que se entendía por PyMOS debido a que sus autores consideraban "poco definidos los conceptos delimitadores del Tercer Sector" (PyMOS, 2016). En el caso de este segundo informe, y aunque sigue existiendo poca concreción delimitadora -en parte por la irrupción del llamado Cuarto Sector- se ha optado por establecer unas guías que sirvan para delinear el concepto. En líneas generales, y tomando como referencia el anterior estudio, el punto de partida para entender lo que es y supone una PyMO es "(...) aquellas organizaciones que, independientemente de su forma jurídica, sin especial ánimo de lucro, tienen como primer objetivo la transformación y mejora del entorno social, el incremento de la calidad de vida de las personas" (PyMOS, 2016, p.11).

En opinión de algunos autores, "el vocablo ONL define a las organizaciones únicamente por su diverso carácter económico, e ignora otros elementos como la forma jurídica –fundación, asociación, cooperativa...–, la misión, o el ámbito de actuación" (PyMOS, 2016, p.11). No obstante, la diferenciación de las ONL abarca mucho más de su falta de ánimo lucrativo; pues su constitución, organización, misión o propósito, población objetivo, etc., son también ejes definitorios al mismo nivel. Por todo ello, se ha decidido caracterizar a las PyMOS de acuerdo con cuatro dimensiones: según su propósito y finalidad, su dimensión económica, su modo gestión y su forma jurídica. De esta manera, se consigue delimitar el concepto, al tiempo que se establecen categorizaciones que pueden resultar distintivas según la constitución de las organizaciones, y que pueden -o no- derivar en distintos modelos de gestión al tiempo que se amplía la mirada sobre la visión economicista -esto es, la capacidad de una organización por encima de su valor financiero o de recursos-.

1.3.1 Propósito y finalidad

De acuerdo con Julia Montserrat (2004), así como lo redactado en el anterior informe PyMOS, para ser considerado como ONL de acción social (de ahora en adelante, ONLAS) hay que cumplir con al menos uno de los siguientes tres requisitos indispensables:

- ✔ Búsqueda de un cambio social.
- ✔ Realizar una labor de sensibilización.
- ✔ Provisión de servicios e intervenciones para cubrir las necesidades de un colectivo necesitado.

Estos criterios han tenido un impacto en el número de organizaciones sociales que han podido finalmente participar. Esto se ha debido a que la pandemia COVID-19 ha provocado, en opinión de la Plataforma de ONG de Acción Social (2022), que el 78,1% de las entidades hayan tenido algún tipo de dificultad para cumplir su misión durante la pandemia, siendo las entidades de menor nivel y con menor volumen presupuestario las que precisamente han tenido mayores dificultades para cumplir con su propósito. Esto ha dado lugar a diversas repercusiones en sus operaciones y sostenibilidad. En términos financieros, estas organizaciones se han visto afectadas negativamente debido a la disminución de donaciones y recursos financieros disponibles. A ello se añade, la crisis económica derivada de la pandemia que ha ocasionado dificultades financieras llevando a una reducción en el apoyo financiero dirigido hacia las PyMOS. No obstante, hay que señalar y hacer ver que, pese a la falta de logro en algunos casos, la existencia de organizaciones que buscan un cambio social es un hecho *per se* positivo para el total de las ONLAS, puesto que supone la imbricación de la acción social en el tejido espacial y territorial de una población, dando sentido, información y creando espacio simbólico allá donde no lo haya (Rendón-Rojas & García-Cervantes, 2012).

El informe de Acción Social, no obstante, no llega a profundizar en cuáles han sido estos retos o dificultades que este informe sí trata de ahondar. El 51,4% de las entidades con menos de 150.000€ de presupuesto y algo menos del 40% de las entidades con más de 300.000€ han tenido dificultades sustanciales para ejecutar su misión durante estos últimos años, debido a la pandemia. Esta dificultad pese a que parece que existe una tendencia a reducirse, ha tenido repercusiones en las actividades realizadas por el tejido asociativo y en los beneficiarios.

Además, la demanda de servicios proporcionados por estas organizaciones ha experimentado un aumento significativo. La pandemia ha exacerbado problemas sociales preexistentes, como la pobreza y la falta de acceso a servicios esenciales, generando una mayor necesidad de intervención por parte de las PyMOS. **A pesar de este aumento en la demanda, muchas organizaciones han enfrentado restricciones de recursos, lo que ha creado un desafío adicional para satisfacer las crecientes necesidades de la sociedad, una tendencia que empezó a originarse tras la crisis de 2008** (Marbán Gallego & Rodríguez Cabrero, 2013)**.**

La adaptación a entornos virtuales ha sido una respuesta necesaria para las PyMOS durante la pandemia que ha permanecido, bajo diferentes formas, en la actualidad. Las medidas de distanciamiento social y las restricciones de movimiento obligaron a estas organizaciones a reconfigurar rápidamente sus operaciones para ofrecer servicios de manera virtual. Esta transición requirió de inversiones significativas en tecnología y capacitación para garantizar la continuidad de las actividades y la conexión con sus beneficiarios en un entorno digital (Gemperle Sánchez del Corral, 2022).



Otro aspecto relevante ha sido el impacto en el voluntariado. Las restricciones de movimiento y las preocupaciones relacionadas con la seguridad afectaron a la capacidad de las PyMOS para movilizar y retener voluntarios. **Muchos voluntarios tuvieron que suspender sus actividades habituales o adaptarse a nuevas formas de colaboración a distancia, lo que afectó la capacidad operativa de las organizaciones.** Además, como posteriormente se profundizará la pandemia supuso también un cambio en el comportamiento del voluntariado. Las PyMOS encuentran actualmente más dificultades para encontrar y retener un voluntariado responsable con las actividades llevadas a cabo desde las organizaciones sociales.

Finalmente, la incertidumbre asociada con la duración y las implicaciones a largo plazo de la pandemia generó dificultades significativas para la planificación estratégica a largo plazo por parte de las PyMOS. La falta de certeza sobre la evolución futura de la situación hizo que fuera difícil para estas organizaciones desarrollar estrategias sostenibles y adaptativas para enfrentar los desafíos emergentes, cuestión que se ha arrastrado hasta el día de hoy.

1.3.2 Dimensión económica

Para poder realizar un análisis holístico se ha de tener en cuenta la dimensión económica ya que es la principal característica de segmentación de las PyMOS. La Fundación Lealtad, realizó un informe en el que categoriza en base al presupuesto anual las organizaciones sociales españolas (2015).

En primer lugar, están las micro organizaciones sociales que cuentan con un presupuesto medio inferior a los 300.000€. Éstas suponen un 22% del tejido social español. Este segmento de organizaciones, caracterizado por presupuestos limitados, suele operar en estrecha conexión con las comunidades locales. Dependiendo en gran medida de donaciones voluntarias y recursos locales, estas entidades enfrentan desafíos particulares al tratar de equilibrar la provisión de servicios esenciales con sus limitados recursos. **Su enfoque a nivel comunitario les permite identificar y abordar problemáticas específicas, construyendo una relación directa y significativa con los beneficiarios.** La creatividad y la capacidad de movilización de la comunidad son características distintivas de estas organizaciones, que, a pesar de sus presupuestos ajustados, desempeñan un papel fundamental en el tejido social.

En segundo lugar, se encuentran las organizaciones de pequeño tamaño definidas tal y como se realiza en el informe de Fundación Lealtad. Al igual que sucede con las micro organizaciones existe una diferencia de segmentos si lo comparamos con aquellos que realiza Julia Montserrat (2004). Sin embargo, debido a la actualización y a la rigurosidad metodológica llevada a cabo en ambos títulos, en este informe se opta por continuar con la segmentación realizada por la Fundación Lealtad.

Las pequeñas organizaciones cuentan con un presupuesto que se encuentra entre los 300.000 y 1 millón de euros. Éstas suponen un 24% de las organizaciones sociales en España y, en su mayoría, logran una mayor estabilidad financiera al diversificar sus fuentes de ingresos. **Con la capacidad de acceder a subvenciones gubernamentales, así como a donaciones privadas, estas entidades pueden ampliar su alcance geográfico y temático. Esto les permite desarrollar proyectos más ambiciosos y participar en colaboraciones estratégicas**. La gestión eficiente de recursos y la capacidad para movilizar fondos de diversas fuentes son aspectos clave que caracterizan a este grupo. Su posición intermedia les otorga flexibilidad para abordar desafíos a mayor escala, a la vez que mantienen un vínculo cercano con las comunidades a las que sirven.

En tercer lugar, se encuentran las organizaciones medianas, cuyo presupuesto ronda entre un millón y 5 millones de euros. Son un 36% y se distinguen por organizaciones con presupuestos sustanciales que pueden acceder a fondos significativos provenientes de subvenciones gubernamentales, acuerdos con empresas o fundaciones. Con estructuras más formalizadas y una capacidad financiera considerable, estas organizaciones tienen la capacidad de abordar desafíos a mayor escala y liderar iniciativas de envergadura nacional. **Su enfoque estratégico y capacidad para movilizar recursos financieros las posiciona como actores clave en la formulación de políticas y en la implementación de programas de impacto a nivel nacional.** Sin embargo, la gestión eficaz y transparente de estos recursos es esencial para mantener la confianza y la sostenibilidad a largo plazo.

En cuarto y último lugar, se encuentran las organizaciones sociales grandes y las muy grandes. De todo el tejido social español sólo el 14% lo componen entidades grandes y el 4% son muy grandes. En cuanto al presupuesto, la diferencia entre ambas es grande ya que las organizaciones grandes se encuentran en un rango presupuestario de entre 5 y 25 millones y las muy grandes son todas aquellas que superen los 25 millones de euros.



22% micro organizaciones sociales

24% organizaciones sociales pequeñas

36% organizaciones sociales medianas

14% organizaciones sociales grandes y muy grandes

Según este criterio, y una vez más para mantener la comparabilidad con el primer informe, este 2º se enfoca en las tres primeras, y más concretamente en aquellas cuya financiación no supera el millón y medio de euros. En cualquier caso, la llamada estructura de iceberg es denominador común aunque la tendencia sea al aumento en número de pequeñas y medianas en detrimento de las micro, mucho más vulnerables a los vaivenes del contexto.

La segmentación económica destaca la necesidad de abordar desafíos relacionados con la equidad en el acceso a recursos. Aunque las organizaciones con presupuestos limitados desempeñan un papel crucial a nivel local, es imperativo asegurar que tengan acceso a oportunidades de financiación que les permitan expandir sus iniciativas. El fomento de mecanismos equitativos para la distribución de recursos fortalece la diversidad y la inclusión en el sector de organizaciones sociales.

La diversidad en los presupuestos subraya la importancia de la colaboración entre diferentes segmentos. Las organizaciones con presupuestos sustanciales pueden desempeñar un papel vital al proporcionar apoyo y mentoría a aquellas con recursos más limitados. Esta colaboración no sólo amplía el impacto de las iniciativas, sino que también facilita el intercambio de conocimientos y la construcción de capacidades dentro del sector. El establecimiento de plataformas que faciliten estas colaboraciones puede promover la sinergia y el aprendizaje mutuo.

La transparencia en la gestión financiera es crucial en todos los segmentos. Independientemente del tamaño del presupuesto, las organizaciones deben demostrar una gestión responsable de los recursos para garantizar la confianza de los donantes y la sostenibilidad a largo plazo. Establecer prácticas transparentes contribuye a fortalecer la credibilidad del sector en su conjunto y a generar confianza tanto a nivel comunitario como entre posibles colaboradores y financiadores.

El análisis detallado de la dimensión económica de las pequeñas y medianas organizaciones sociales en España destaca la complejidad y la diversidad financiera que caracteriza a este sector. La segmentación basada en el presupuesto proporciona una visión más profunda de las realidades financieras que influyen en la capacidad de estas entidades para cumplir con sus objetivos. Abordar la equidad en el acceso a recursos, fomentar la colaboración entre diferentes segmentos y promover la transparencia financiera son aspectos críticos para fortalecer la resiliencia y la efectividad de estas organizaciones en la consecución de sus metas sociales.

1.3.3 Dimensión jurídica

Hasta hace poco la división en “sectores” estaba clara: un primer sector o sector privado (empresas) que ofrece soluciones a las necesidades de las personas en forma de productos y servicios, recibiendo a cambio una contraprestación dineraria que, más allá del coste del producto, debe remunerar a los propietarios de la empresa vía margen de beneficios. El debate principal aquí tiene que ver con que es un margen de beneficio justo y a costa de que se obtiene el lucro (estructura de costes empresariales respetuosa con los Derechos Humanos y el medio ambiente o no). La figura jurídica es la empresa, si bien con cierta diversidad en sus formas pero siempre basándose en la propiedad privada de los medios de producción y una cierta separación entre los y las trabajadores/as y las personas propietarias de la empresa (S.A, S.L., empresario individual).

Un segundo sector, público, se encarga de garantizar el bienestar de la ciudadanía proveyendo y garantizando el acceso a servicios esenciales básicos financiados con impuestos y tasas. En este caso el debate está en el tamaño y el grado de intervención del Estado, para según unos distorsionar las leyes del mercado y según otros garantizar el acceso libre a servicios esenciales.

Un tercer sector, formado por una gran variedad de organizaciones sin ánimo de lucro buscan responder a los problemas sociales y ambientales que no son atractivos para el mercado y a los que en cierta medida el Estado no tiene capacidad para atender. Montserrat (2004) diferencia entre actividades productivas (en forma de bienes y servicios, sobre todo estos últimos en forma de intervenciones sociales) y dinamizadoras de la sociedad. Su forma de financiación es a través de donaciones privadas, subvenciones públicas y contratos con la administración pública.



Hace relativamente poco se empezó a hablar de un cuarto sector emergente, a raíz de un informe con este mismo nombre "The Emerging fourth sector" publicado por The Aspen Institute (Sabeti, 2009) y que recoge las conclusiones de un grupo de trabajo que llevaba al menos 10 años trabajando en este concepto. Se conoce como cuarto sector a un nuevo modelo de organizaciones y actividades "híbridas" que combinan los objetivos de beneficio económico con objetivos de desarrollo social y/o medioambiental y que no encajan completamente en los sectores tradicionales. Su personalidad jurídica es complicada pues si se acogen a la forma empresarial, su propósito social y medioambiental hace que no se encuentren cómodas con la regulación fiscal, laboral etc. Si se definen como asociación o fundación, la venta de productos y servicios y la generación de márgenes de beneficio, aun siendo justos, se dificulta. Es cierto que, algunas figuras como las cooperativas o las sociedades anónimas laborales estarían cerca de la solución, pero tampoco son la respuesta, pues la propiedad necesaria y únicamente es de las personas trabajadoras; son conceptos colectivos, no individuales y el no reparto de beneficios choca con la pretensión de algunos empresarios sociales que desean generar triple impacto y, por ende, remunerar al capital. La Ley 18/2022, de creación y crecimiento de empresas, llamada "ley crea y crece" ha reconocido la figura de las sociedades de beneficio e interés común (SBIC). Se tratan de entidades con ánimo de lucro -es decir, empresas- que, más allá de cumplir con los criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno (ESG), a los que están obligadas las empresas en Europa[1], desean alcanzar un triple impacto positivo: económico, social y/o ambiental. Son también llamadas a menudo "empresas con propósito".

Visto así, las PyMOS, tradicionalmente asociadas al tercer sector, tienen mucho que ver con el recién nacido cuarto sector. SBIC, emprendedores sociales, ONG híbridas, etc. Son nuevas formas de actuar en sociedad que necesitan de una configuración jurídica propia. En este informe, la forma jurídica de las PyMOS no va a ser, pues, discriminante a la hora de entrar en el análisis.

1.3.4 Dimensión de gestión

La legislación española y de la Unión Europea establece criterios para reconocer y clasificar a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en función del número de empleados, la facturación y el patrimonio. Según esta normativa, una PYME en la UE es toda entidad que ejerza una actividad económica, emplee a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no exceda los 50 millones de euros, o bien, su balance general anual no supere los 43 millones de euros.

Sin embargo, al abordar la gestión y financiación de las organizaciones sociales (PyMOS), Montserrat (2004, p. 124) destaca la importancia de considerar las diferencias en la gestión y financiación, ya que estas son fundamentales. Según ella, las variaciones más significativas entre estas organizaciones se manifiestan en la gestión y financiación, indicando que las organizaciones de asistencia social pueden desarrollar dos tipos de actividades distintas: una inmaterial o dinamizadora y otra productiva (prestación de servicios). También señala que, dependiendo de la predominancia de una u otra actividad, la gestión puede asemejarse más a la de una empresa o ser de tipo "compromiso" o "no profesional" (Montserrat, 2004 p.125) . Así mismo, la autora asocia el tipo de actividad con el tamaño de la entidad, sugiriendo que la actividad productiva requiere recursos que las pequeñas organizaciones pueden no tener fácilmente. Aunque el argumento de que las PyMOS tienden a tener una fuerte presencia de voluntariado, a menudo a expensas del número de profesionales contratados, y destaca la participación activa de los socios/as en la toma de decisiones, no encuentra un criterio claro para diferenciar una PyMOS de una gran organización. Menciona que algunas grandes ONG, como Amnistía Internacional o Greenpeace, se basan en una gran base social de voluntariado, mientras que muchas micro organizaciones, especialmente del tercer sector, se configuran en torno al empleo de unas pocas personas, con escaso voluntariado.

[1] La legislación y las obligaciones ESG a que están sometidas las empresas que operan en la UE son complicadas de delimitar en un solo párrafo y distraerían de la finalidad de este informe. Dependen de tamaño, sector de actividad etc. Quedémonos con la idea de que el cumplimiento de ciertos estándares ESG es obligatorio a nivel general para cualquier empresa



En conclusión, la gestión, la financiación y la participación de voluntariado son aspectos fundamentales para comprender las particularidades de las PyMOS, aunque aún no se ha establecido un criterio claro que permita diferenciarlas de las grandes organizaciones en función de estas dimensiones. La profesionalización en la gestión se destaca como un desafío importante a abordar según la experiencia y perspectiva del informe.

1.4 Recapitulación y planteamiento de estudio

El presente informe, por tanto, se centra en abordar las necesidades y desafíos emergentes de las Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales (PyMOS), los cuales han surgido desde la publicación del Primer Informe en 2016, con una perspectiva orientada hacia el año 2030. La elección de este horizonte temporal se fundamenta en dos razones clave:

A. **Punto de inflexión en 2023:** Este año representa un punto crucial, marcando siete años desde la publicación del informe inicial en 2016 y siete años hasta 2030. Igualmente, el desarrollo y devenir a niveles estatales e internacionales suponen el establecimiento de nuevos paradigmas por los que conviene plantear un nuevo estudio.

B. **Marco temporal de la Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas:** La elección de 2030 se alinea con el horizonte temporal establecido por las Naciones Unidas en su Agenda y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este contexto, **se define a las PyMOS como aquellas organizaciones que cumplen con al menos uno de los tres siguientes requisitos esenciales en su misión, a saber: la búsqueda de un cambio social, la realización de labores de sensibilización y la provisión de servicios e intervenciones para satisfacer las necesidades de un colectivo vulnerable.**

Se establece **una segmentación presupuestaria anual entre una cuantía inferior a los treinta mil euros y una superior al millón y medio como criterio distintivo,** segmentando de manera más precisa el universo de estudio, evitando la generalización que podría surgir al seguir el criterio de Julia Montserrat y el establecido por la Fundación Lealtad. Este último, al agrupar a casi el 97% de las organizaciones sociales en España, podría desdibujar la atención sobre las PyMOS, que constituyen el objeto central de nuestro análisis.

Cabe destacar que, en este informe, no se evalúa ni la forma jurídica ni la clasificación en Tercer o Cuarto Sector de las PyMOS. Sin embargo, **las conclusiones y análisis se centran principalmente en la ausencia de ánimo de lucro,** lo que implica la no distribución de posibles beneficios entre los propietarios de la organización en caso de que los haya. De la misma manera, en caso de hallar diferencias significativas estas serán señaladas a modo de información complementaria.

En relación con la dimensión de gestión, se ha observado que no constituye un criterio discriminante y, además, se convierte en uno de los ejes principales de análisis en este informe.

Realizando una recapitulación y en un contexto que se extiende a lo largo de siete años desde el primer informe PyMOS, la atención se enfoca en las necesidades actuales de las organizaciones sociales. Este estudio se embarca en una tarea de indagación que reconoce la magnitud del desafío que enfrentan estas entidades. **El análisis se estructura en torno a dos dimensiones fundamentales: la relevancia de aspectos clave en el desarrollo de la actividad en el TSAS y la tipología de las necesidades de las organizaciones participantes.**

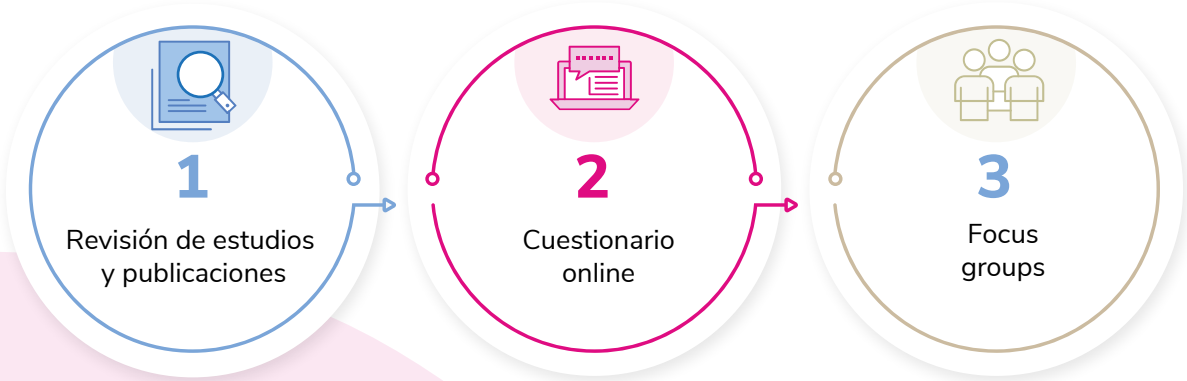
El análisis aborda necesidades de carácter transversal, independientes del ámbito de intervención, y relacionadas con la gestión, gobierno y actividades de soporte a la intervención. Además, se amplía el enfoque hacia las pequeñas y medianas organizaciones sociales (PyMOS), destacadas por la Plataforma de ONG de Acción Social y la Plataforma Tercer Sector en su estudio de noviembre de 2015. Estas organizaciones enfrentan desafíos específicos, como una menor relación con las Administraciones Públicas, participación limitada en políticas, captación de ingresos reducida y resultados económicos negativos.

El reto primordial para las PyMOS consiste en avanzar hacia una mayor profesionalización, abarcando estándares de calidad, evaluación de la acción, marketing social, captación de recursos y transformación digital. Al representar el 97% del total del sector, las PyMOS desempeñan un papel crucial al atender a colectivos que a menudo son pasados por alto por el Estado y las grandes organizaciones sociales. Su menor burocratización puede brindarles una mayor capacidad de innovación y adaptabilidad, así como una conexión más fuerte con su misión y razón de ser.

Este estudio incide en la necesidad identificada de orientación y profesionalización de las PyMOS, reconociendo su importancia cuantitativa y cualitativa para la sociedad. Adoptando un enfoque exploratorio, se emplean diversas opciones metodológicas, combinando tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. Este enfoque integral busca una visión holística, privilegiando el cruce y la diversidad de información recopilada desde diferentes instrumentos en lugar de un análisis exhaustivo desde una única metodología académica.

La investigación se sustenta en tres canales de recogida de información diferenciada. En primer lugar, se ha realizado una revisión bibliográfica de estudios y publicaciones relacionadas con el objetivo del estudio. Luego, **se diseñó un cuestionario online** basado en una propuesta de matriz de necesidades. **En tercer lugar, se llevaron a cabo focus groups y entrevistas grupales con actores relevantes del sector**, aportando diversas perspectivas desde el ámbito académico, gubernamental y de gestión de organizaciones sociales.

Estos tres canales proporcionan conocimientos clave que se integran para las conclusiones y recomendaciones finales del estudio. En resumen, **este estudio adopta un enfoque interdisciplinario y exhaustivo para abordar las necesidades de las organizaciones sociales**, especialmente las PyMOS, **contribuyendo así al fortalecimiento y desarrollo sostenible de este sector fundamental para la sociedad.**





2 Análisis de Necesidades

2.1 Estudios Precedentes

En este capítulo se exponen las necesidades de las entidades sociales, especialmente de esas PyMOS que son el centro del análisis. Previamente, se realiza una revisión bibliográfica basada en los estudios e informes relevantes que analizaron estos temas con anterioridad. Posteriormente, se exponen las necesidades que han sido detectadas a través del estudio de las opiniones y experiencias de las PyMOS a través de la encuesta y de las diferentes sesiones de focus group.

No se pretende realizar una simple enumeración de necesidades sino intentar cuantificar la importancia de cada una de ellas, el interés para el sector y los síntomas que pueden traslucirse después de un análisis cuantitativo y cualitativo a través de las metodologías anteriormente expuestas.

Comenzamos, pues, con una revisión de diversos informes publicados en la última década sobre la evolución y retos del sector social. Inevitablemente, hay dos eventos que han generado un gran impacto en el sector, la crisis económica de 2008 y la pandemia COVID-19.

De manera relacionada y tras los cambios sociales acontecidos a partir de estos eventos, se mantiene la convicción generalizada de que estamos en un momento de cambio y redefinición global de la sociedad además del rol y del tipo de intervenciones de las organizaciones sociales que se destacó en la primera edición del informe PyMOS (Gimeno Ullastres & González Fernández, 2016)**.**

Como en todo proceso de transición hay elementos que se van redefiniendo, lo que en ocasiones se traduce como una pérdida de significado, quedan obsoletos, a la vez que aparecen nuevos modelos y experiencias. Las dudas, la experimentación, los procesos de prueba y error, marcan un territorio en el que, a veces, las grandes estructuras pueden tener menos flexibilidad y encontrar más dificultades que las pequeñas dada su rigidez (García-Magariño & Sánchez-Bayón, 2021).

En medio del periodo de crisis, se ha intensificado el proceso de introspección dentro de las organizaciones sociales, especialmente en las pequeñas y medianas organizaciones del sector (PyMOS). La preocupación por no desviar su atención de la misión fundamental de ser agentes catalizadores de cambios sociales ha llevado a una revisión inevitable de su trayectoria (Escobar Delgado, 2010). El temor a adoptar un papel predominantemente orientado a la prestación de servicios ha aumentado, sobre todo debido a la imperiosa necesidad de asegurar recursos financieros (Gimeno Ullastres & González Fernández, 2016).

Resulta evidente la creciente influencia del mercado en la provisión de servicios de índole público (Ramió & Salvador, 2012). Las empresas privadas han continuado y aumentando la identificación de un lucrativo nicho de negocios en las actividades del sector social, aprovechando una política propensa a la externalización de la gestión por parte de algunos administradores públicos (CompromisoRSE, 2023). Como consecuencia, se percibe una mayor conciencia en el sector acerca de la necesidad de optimizar recursos y servicios, mejorar la competitividad, adaptarse a los nuevos perfiles de necesidades y satisfacer demandas emergentes con recursos más limitados.

Las organizaciones recalcan la importancia de avanzar en la coordinación entre entidades del sector, buscar sinergias y redimensionar diversas actividades como respuesta a la imperativa optimización de recursos y servicios (Romero, 2023). Este contexto impulsa a las PyMOS a redefinir estrategias, fortalecer alianzas y adaptarse ágilmente a un entorno en constante cambio, asegurando así su contribución efectiva a la transformación social.

Indudablemente, **la mayoría de las organizaciones en el sector actual son más profesionales que en décadas anteriores, por lo que se puede confirmar que se ha enraizado el proceso de profesionalización que está en las fases iniciales** (Sureda Varela, 2022)**.** Sin embargo, como se acaba de señalar, surge un temor latente: la creciente profesionalización que aún se sigue detectando, la atención centrada en la prestación de servicios y la dependencia de esos recursos, pueden haber tenido como consecuencia una falta de estrategia definida a largo plazo de las organizaciones sociales para cumplir con su objetivo.

La dependencia continua de fondos públicos sigue siendo una característica predominante (Evoluntas, 2021). A pesar de algunas excepciones loables, esta tendencia conlleva una debilidad estructural en el sector para la cual aún no se vislumbra una solución clara.

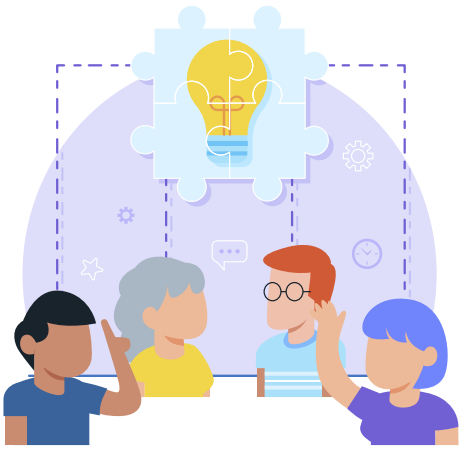
La vida organizativa basada en proyectos puede dar lugar a que las soluciones temporales prevalezcan sobre las más sólidas (Evoluntas, 2021), que las decisiones se tomen por conveniencia más que por necesidad, y que la independencia de las organizaciones receptoras se vea comprometida. Esta dinámica implica también una inestabilidad estructural, agravada por la carencia de un marco estable a medio plazo, y puede afectar la capacidad de innovación al inclinarse hacia caminos ya conocidos.

Las dificultades para reducir la dependencia de las Administraciones Públicas tienen su origen en dos factores clave:

1. **La escasa base social que podría aportar los fondos necesarios para garantizar la estabilidad y autonomía** (Evoluntas, 2021) esencial de la mayoría de las organizaciones del sector.
2. **La limitada diversificación de ingresos** (Evoluntas, 2021) está relacionada con la falta de peso del mecenazgo y el patrocinio en el país. Aunque existen algunas iniciativas ligadas a las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en muchos casos predomina más el interés comercial que una auténtica preocupación social. Además, la restrictiva legislación fiscal en materia de patrocinio desempeña un papel relevante en esta situación.

Gran parte de las dificultades para obtener apoyo social, recibir patrocinios e influir en las políticas **derivan de las deficientes, e incluso inexistentes, estrategias de comunicación** (López Aróstegui & Canto Combarro, 2010)**,** adoptadas por las organizaciones del Tercer Sector.

Además, **la formación continua se convierte en una condición necesaria e inevitable para garantizar el éxito en la misión de las organizaciones sociales y superar los desafíos actuales.** Esta formación debe abarcar a todas las personas que trabajan en las organizaciones, desde directivos y personal asalariado hasta patronos, voluntarios y simpatizantes.



Ante esta situación, **la mayoría de los análisis coinciden en varios puntos de mejora:**

- **La necesidad de compartir recursos para ganar fuerza y eficiencia** (Romero, 2023)**.**
- **La apuesta por modelos colaborativos y de trabajo en red (Romero, 2023).**
- **Mayor implicación y participación de la ciudadanía, inseparable de una atención mejorada a la comunicación de las organizaciones** (Gallástegui et al., 2012)**.**
- **Modelos de organización más flexibles y abiertos** (Ulate Araya, 2020)**.**
- **La búsqueda de modelos de financiación más diversificados e híbridos** (Fernández de Córdoba, 1997)**.**

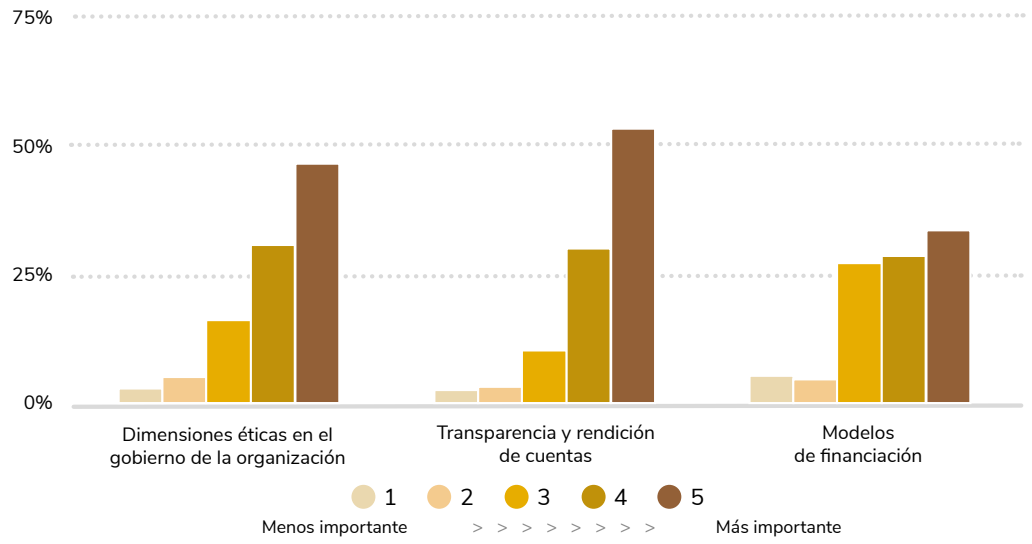
2.2 Necesidades detectadas

En el proceso de identificación de necesidades dentro de las organizaciones sociales, es crucial llevar a cabo un análisis detallado que permita discernir entre aquellas que son de máxima importancia y aquellas que pueden ser consideradas secundarias. Este proceso de evaluación esencial sirve como guía para dirigir de manera efectiva los recursos y esfuerzos hacia áreas que demandan atención inmediata. Como se ha mencionado con anterioridad, Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales desempeñan un papel crucial en el tejido social, abordando diversas problemáticas y contribuyendo al bienestar comunitario. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan una serie de desafíos y necesidades, como se han dejado entrever en el apartado anterior, que deben ser abordados para garantizar su sostenibilidad y eficacia a largo plazo. En esta sección se recopilan exhaustivamente las necesidades identificadas durante una investigación, abarcando áreas como financiación, comunicación, recursos humanos, estrategias a largo plazo y adaptación a entornos cambiantes[2].

Comenzando por la consecución del gobierno y objetivos, tanto la ética en el gobierno de la PyMO como el hecho de resultar transparentes y rendir cuentas son las dos categorías con una mayor valoración dentro de este apartado. Seguidamente, los modelos de financiación -cómo se constituyen y desarrollan-, así como conocer de primera mano las tendencias globales que puedan suponer cambios paradigmáticos en el plano social ostentan también una relevancia para con las organizaciones encuestadas. Este último hecho se refleja especialmente en el apartado cualitativo del estudio, pues se relacionó este dominio y conocimiento de las tendencias con una mayor y mejor adaptabilidad al cambio. No obstante, también se alude a un camino a recorrer a nivel interno para mejorar en la consecución de esta idea asociada al desarrollo de objetivos, al igual que en todas las mencionadas previamente excepto en el caso de los modelos de financiación; donde un 72% de las organizaciones anotan la necesidad de ayuda externa para la consecución de la categoría. Por último, dentro de esta categoría de análisis la especificación y revisión de los modelos organizativos genera una cierta ambivalencia entre las organizaciones, signo y seña de que, una vez establecidas y con finalidades claras, dichos modelos quedan relegados a un segundo plano en favor de otros aspectos más importantes.

[2] A lo largo del epígrafe se seleccionarán determinadas categorías para ser mostradas junto con el resto del análisis en forma de gráfico. En la sección **Anexo** se ofrecen todos los resultados graficados.

Gráfico 1. **Aspectos relevantes asociados al gobierno y consecución de objetivos. Escala valorativa 1-5 de algunas categorías seleccionadas.**

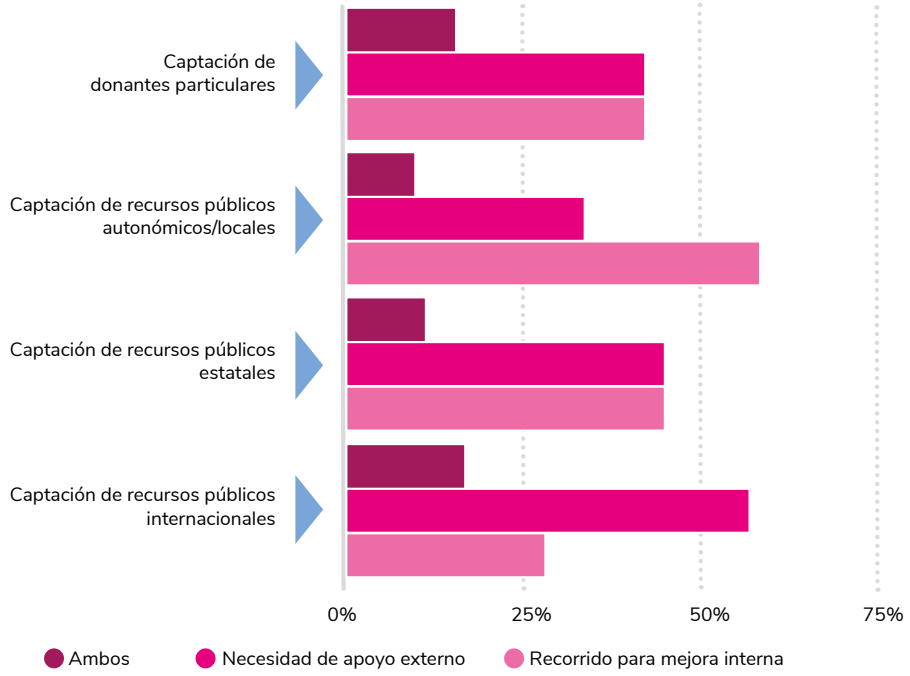


Fuente: elaboración propia

Dentro de la financiación de las PyMOS, la categoría que más destaca como relevante -un 50% de la muestra señala el grado más alto de importancia- es aquella relativa a la captación de fondos públicos autonómicos o locales; hecho que es inversamente proporcional a la captación de fondos públicos internacionales (un 13,5% de la muestra señala el grado más alto de relevancia, mientras que un 43% señala el grado más bajo). Por otro lado, tanto la captación de donantes como la relación que la organización tiene con las empresas también son hechos de importancia para estas, aunque el propio tamaño de la organización es determinante en este aspecto; siendo aquellas con más recursos las que peor valoran estas categorías, en comparación con las más pequeñas o con menos recursos. La venta de productos como fuente de financiación no se considera en líneas generales como un hecho importante para las PyMOS, aunque nuevamente es ligeramente dependiente de la capacidad de recursos de las organizaciones encuestadas.

Estas ideas contrastan tanto con las valoraciones anotadas en las preguntas de mejoría, como con las opiniones dadas en el método cualitativo. En primer lugar, a la hora de mejorar se tiende a necesitar más apoyo externo cuando se entra en la financiación estatal o internacional. Es más, los resultados llegan a invertirse entre la financiación local y la supranacional, dando a entender que, si bien se conocen los procesos de carácter más cercano, aquellos provenientes de organismos internacionales son más bien desconocidos o difíciles de solicitar. Por otro lado, un 65% de las personas encuestadas afirman necesitar ayuda para encontrar nuevas formas de financiación; idea que se enfatiza en el apartado cualitativo y que se lleva más allá al plantear no solo una dificultad a la hora de presentar una convocatoria, sino también por el propio sistema de retribución al cual se enfrentan, el cual puede ser insuficiente. En suma, estos dos aspectos cimentan una posición cercana al inmovilismo financiero e innovativo de la organización, pues supone derivar recursos no disponibles o con otras tareas de relevancia a estos apartados; hecho que no siempre es posible y que deriva en no poder desarrollar una actividad mayor. A su vez, esto deriva en necesidades de aumentar la solvencia, independencia y autonomía de las propias organizaciones, pues las PyMOS tienen la necesidad de contar con fondos propios de forma que no dependan en su totalidad de recursos externos. Esto implica la generación de recursos internos a través de actividades sostenibles como la venta de productos reciclados o la venta de servicios que les permitan operar sin depender exclusivamente de donaciones o subvenciones externas. De esta forma, se conseguiría una diversificación de fuentes de financiación, aspecto esencial para mitigar riesgos financieros.

Gráfico 2. **Necesidad de apoyo en distintos aspectos asociados a la financiación. Frecuencias de algunas categorías seleccionadas.**



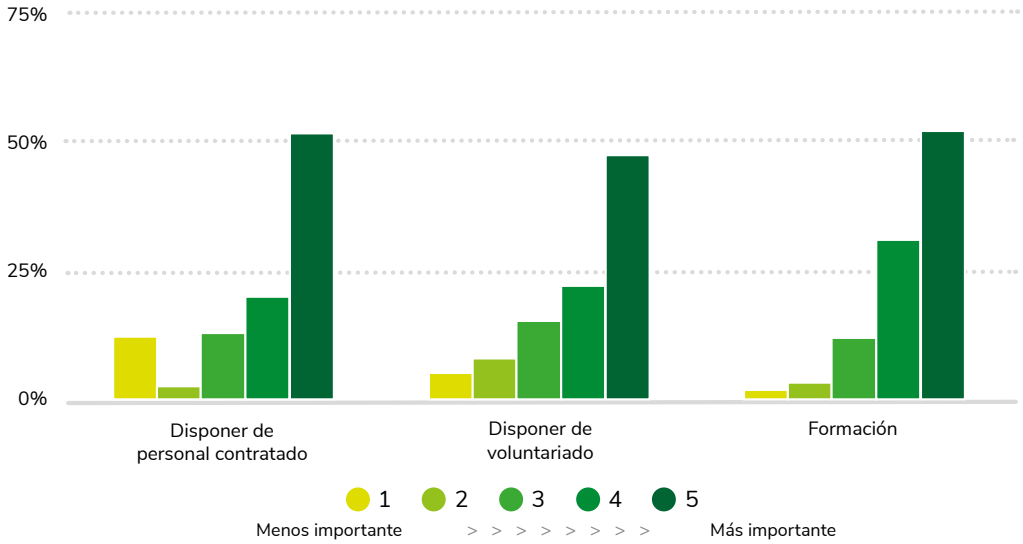
Fuente: elaboración propia

Pasando al espacio valorativo dedicado a la gestión de personas y equipos, los tres comentarios con mayores valoraciones son disponer de personal trabajador (51% de la muestra para valor máximo), personal voluntario (48%) y la posibilidad de realizar labores de formación (52%). No obstante, estas categorías chocan con otras peor valoradas, tales como las referidas a los procesos de selección o la aproximación a distintos modelos de remuneración, lo que puede indicar una cierta falta de proyección en el sector. Se considera importante avanzar como equipo, tener personal cada vez más cualificado, pero determinados factores que son relevantes para tal consecución se quedan atrás. Precisamente, factores como el teletrabajo muestran una relativa ambivalencia en lo que respecta la importancia dada (promedio de selección valorativa: 2,9), lo que alude nuevamente a esta idea. No obstante, las PyMOS parecen ser conscientes que buena parte del trabajo necesario para atajar los problemas asociados a estas categorías parten desde la propia organización, señalando mayoritariamente en todas las categorías de este eje un recorrido para la mejora interno, y solo verbalizando un poco más de ayuda externa en los casos de creación y consecución de nuevos modelos de remuneración y planes de igualdad, así como en la ya mencionada formación.

Desde el apartado cualitativo se profundiza más en estas ideas de capital humano y talento en las organizaciones, aludiendo una problemática asociada principalmente a la financiación y cómo proteger dicho talento. Por una parte, el hecho de que la financiación sea anual limita sobremanera la capacidad competitiva de las organizaciones frente a empresas, Administraciones Públicas u otras organizaciones del Tercer Sector más grandes. Por otra, el propio tamaño y economía de las PyMOS influye todavía más en esta premisa, pues muchas no pueden presentar proyectos más ambiciosos o llegar a un mayor número de personas, u ofrecer una carrera laboral con mayor prospección, posibilidades o salarios más competitivos. En definitiva, se hace referencia a una situación donde es difícil para las pequeñas y medianas organizaciones del sector atraer para sí el talento existente solamente con su misión y valores. Este hecho se plantea como más grave si se hace referencia a determinados puestos que no solo requieren experiencia en el sector, sino que también necesitan de una determinada especialización o conocimiento técnico. Encontrar a candidatos o candidatas que cumplan los requisitos, que estén dispuestos a trabajar con los presupuestos de las PyMOS y que no se vean atraídos por las organizaciones y Administraciones previamente descritas, plantea un desafío constante para estas organizaciones

sociales. En un entorno donde los problemas sociales son cada vez más complejos y multifacéticos, contar con personal capacitado en áreas específicas se vuelve crucial para abordar eficazmente las necesidades de las comunidades y las necesidades de la propia organización. Igualmente, la limitación a equipos pequeños -sea por problemas de financiación o un factor laboral de otra índole- implica a los empleados y empleadas asumir en muchas ocasiones una visión del trabajo basada en la amplitud de responsabilidades o el *multitasking*. Esto, además de suponer una carga extra, también supone un mayor esfuerzo y agotamiento en el cumplimiento de la misión, afectando a la ejecución y efectividad de los proyectos de las organizaciones.

Gráfico 3. Aspectos relevantes asociados a la gestión de personas y equipos. Escala valorativa 1-5 de algunas categorías seleccionadas.



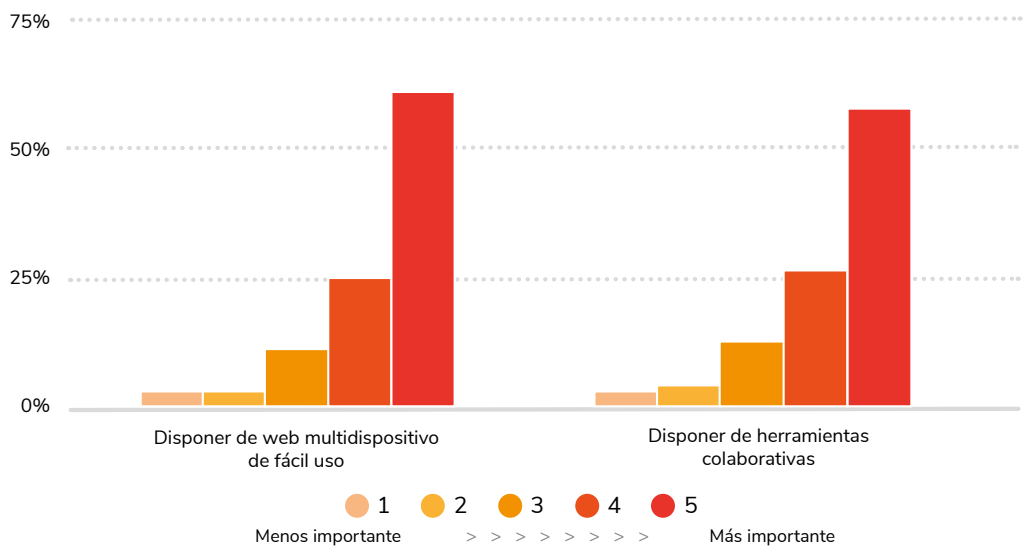
Fuente: elaboración propia

En el ámbito de la digitalización, existe una clara representación de aquello considerado como relevante para las pequeñas y medianas organizaciones. En concreto, disponer de una página web de fácil uso y acceso (60% de la muestra otorga máximo valor de relevancia), disponer de herramientas colaborativas (57,3%), y tener acceso a equipos informáticos y hardware (53,9%) copan las prioridades de estas organizaciones. Por el contrario, aspectos más asociados a nuevos desarrollos tecnológicos y tecnocientíficos, tales como la introducción del blockchain o la inteligencia artificial apenas cuentan con valoraciones positivas. Esta poca relevancia respecto a la implementación de nuevas herramientas y apoyos tecnológicos es proporcional a la expresión de necesidad de apoyo externo para mejorar en estas categorías, donde un 64% de media de las PyMOS así lo expresan en detrimento de un proceso de mejora interno -aunque es relevante mencionar que dicha proyección de ayuda se da en la mayor parte de las categorías de este eje analítico, aunque sea en estos casos donde se vea una dicotomización más clara-. Esta caracterización de la digitalización en el ámbito de las PyMOS parece estar encuadrada, tal y como mencionan algunas de las organizaciones participantes en los focus group, en una falta de profesionalización respecto a las nuevas tecnologías y apoyo técnico, así como en una precarización del sector y falta de atracción de talento que impide que se dé inicio a una suerte de “nueva revolución industrial”. Sencillamente, determinados aspectos de este eje no se consideran importantes no porque no lo sean per se, sino porque no se dan los medios y espacios necesarios para que cobren la relevancia que pueden tener. Al final, esto genera un escalamiento tanto de las estrategias donde las nuevas tecnologías son fundamentales, como de la proyección de las organizaciones en este ámbito; donde se considera que lo más importante es poseer una página web porque , en primer lugar, es lo máximo que se puede conseguir con los conocimientos que se tienen, y porque con dichos conocimientos esa herramienta es la mayor muestra de accesibilidad para las personas beneficiarias o para dar a conocer un proyecto de la organización.

Por último, otras categorías, tales como la existencia de un comercio electrónico o un espacio de relaciones con clientes (CRM) muestran una gran ambivalencia que son signo de una dependencia del tipo de financiación que tienen las PyMOS -especialmente si esta es a través de empresas (p=0,012) o por medio de venta de productos y servicios (p=0,016). Todo ello suscita la necesidad de creación de planes de transformación digital como perspectiva estratégica de sostenibilidad y crecimiento

La combinación de datos cuantitativos y cualitativos subraya la urgencia y la importancia de impulsar la transformación digital en las PyMOS. Mejorar la presencia en línea, la eficiencia operativa y la seguridad de la información emergen como áreas prioritarias, mientras que se identifican desafíos fundamentales relacionados con la falta de competencias digitales y recursos especializados. Es crucial que las PyMOS reciban apoyo externo y desarrollen estrategias adaptadas a sus necesidades específicas sin perder de vista los nuevos desarrollos tecnocientíficos y cómo estos pueden adaptarse a ellas. Por ejemplo, y si bien las PyMOS muestran interés diversificado en tecnologías más avanzadas, como la inteligencia artificial y blockchain, su adopción no es universalmente compartida por todas las organizaciones encuestadas. Esto sugiere la necesidad de estrategias flexibles y escalables que se adapten a las características específicas de cada entidad, como se destacó en nuestros focus groups. En otras palabras, y al margen de las categorías presentadas en la encuesta, las personas participantes de los focus group hacen notar la necesidad de una cultura digital que actualice a las organizaciones.

Gráfico 4. **Aspectos relevantes asociados a la digitalización de las PyMOS. Escala valorativa 1-5 de algunas categorías seleccionadas.**

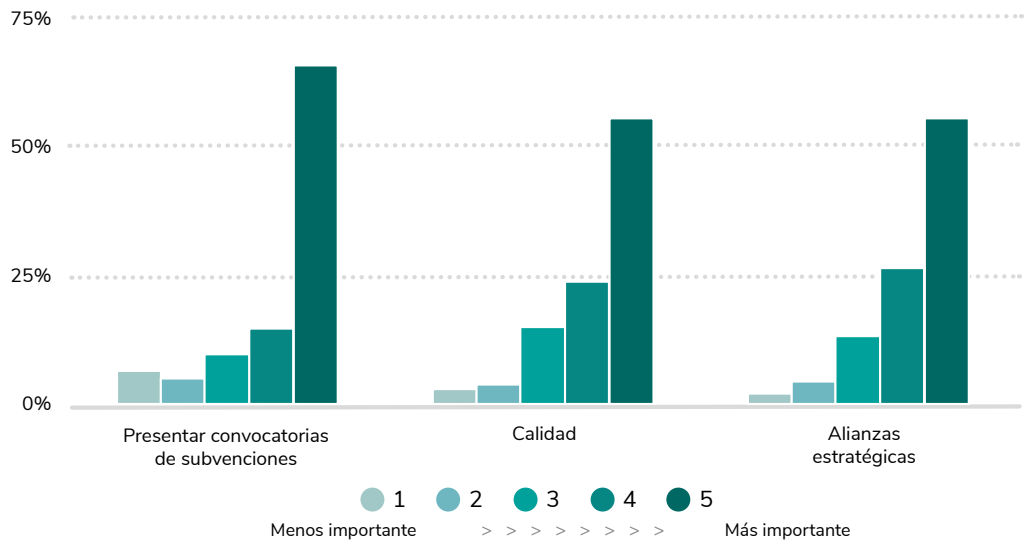


Fuente: elaboración propia

La presentación de convocatorias de subvenciones (66% de las organizaciones encuestadas para el valor máximo), así como el establecimiento de alianzas estratégicas (55,3%) y la búsqueda de calidad (55,4%) son las categorías mejor valoradas dentro de los apartados generales de gestión de las pequeñas y medianas. Asimismo, aspectos como la innovación y la gestión contable y fiscal también son consideradas como relevantes para las PyMOS, aunque estas categorías se muestran especialmente importantes para aquellas organizaciones con mayor número de recursos y financiación. No obstante, se destaca la poca importancia relativa (2,9 de puntuación promedia) dada a la gestión de riesgos. Por otro lado, se aprecia de manera mayoritaria una necesidad de mejora interna, aunque son aquellos aspectos mejor valorados aquellos donde también se necesita una necesidad de externalizar dicha ayuda. De la misma manera, y a través de la exposición dentro de los focus group, las personas participantes consideran que una buena parte de estos recorridos para mejorar dentro de la gestión nace desde la creación de espacios de innovación, tanto a título individual -dentro de la organización-, como

colaborativo -unión de varias organizaciones a modo *think tank* o mesa intersectorial-. En definitiva, se estima que este eje analítico, si bien relevante para el trabajo diario de la organización y su mantenimiento, consta de unas premisas de trabajo que parten enteramente desde la PyMO -aunque sea necesaria una externalización-, por lo que las categorías presentadas son al final muy dependientes de su constitución y forma de trabajar.

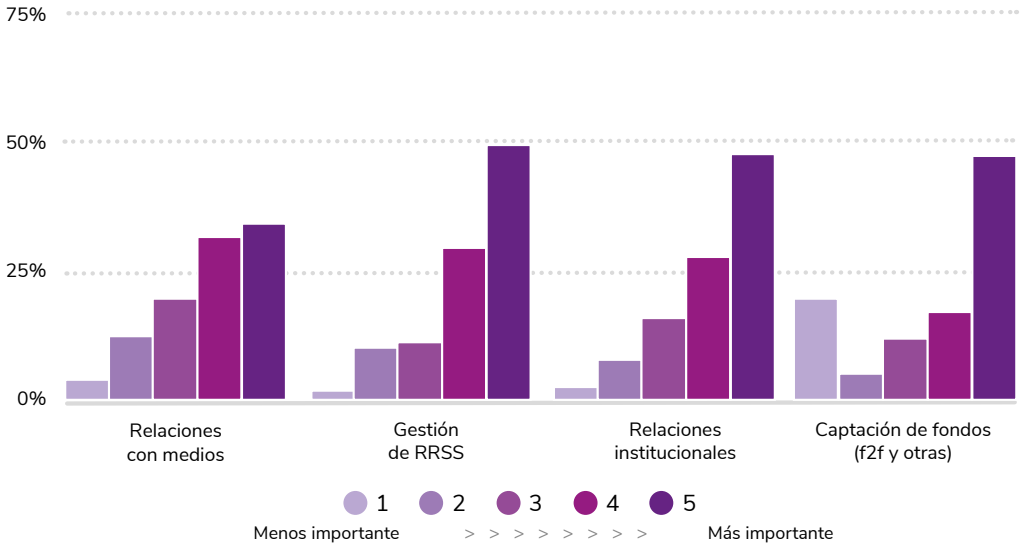
Gráfico 5. **Aspectos relevantes asociados a la gestión de las PyMOS. Escala valorativa 1-5 de algunas categorías seleccionadas.**



Fuente: elaboración propia

Pasando a las labores de comunicación y marketing, los aspectos mejor valorados son la gestión de redes sociales, el establecimiento de relaciones institucionales y la captación de fondos a través de métodos face to face y otros similares. Estas valoraciones van en consonancia con las premisas establecidas en otros ejes de análisis, pues se genera una suerte de línea de actuación continuista y entre categorías que refuerzan las labores de gestión y trabajo de las PyMOS -por ejemplo, se observa una significación y correlación positiva (r=,0477) entre la gestión de redes sociales y el poseer una página web multiplataforma y accesible al público-. Otras categorías de este eje, tales como la creación de narrativas o la existencia de un voluntariado corporativo, si bien cumplen esta premisa, se muestran de una manera más ambivalente, lo cual puede indicar una mayor dependencia al tipo de organización, su marco de actuación y trabajo con personas beneficiarias y entidades. De igual manera, esta dependencia según el tipo de PyMO se extrapola al enfoque de mejora propuesto según categorías, donde aquellas con menores recursos son las que más indican una necesidad de apoyo externo en materia de captación de fondos y patrocinios. No obstante, precisamente las propuestas de patrocinio son una demanda generalizada de externalización de la ayuda (55,2% del total de la muestra), mientras que se observa un recorrido de mejora interno mucho mayor tanto en la gestión de redes sociales (50%) y la gestión de eventos propios (52,9%). Por último, y pese a indicar una importancia relativa y una paridad en tanto al recorrido de mejora, las relaciones con los medios -establecer conexiones, obtener cobertura mediática, publicidad, etc.- ha resultado ser una temática muy explicitada en el apartado cualitativo del presente estudio, dando a entender que, por mucha inversión realizada en labores de comunicación, es sumamente importante posicionarse junto a organizaciones y empresas de calado para conseguir unos resultados plenamente satisfactorios. De la misma manera, y en pro de lo mencionado previamente, se alude a una necesidad de conseguir -y retener- personal altamente cualificado que aporte conocimiento e innovación a la comunicación de las organizaciones. No obstante, se observa a su vez una cierta discrepancia entre la importancia atribuida a la comunicación y marketing y la capacidad de contar con profesionales en estas áreas. Mientras que algunas PyMOS carecen de recursos para contratar personal especializado, otras experimentan una mejora significativa al hacerlo.

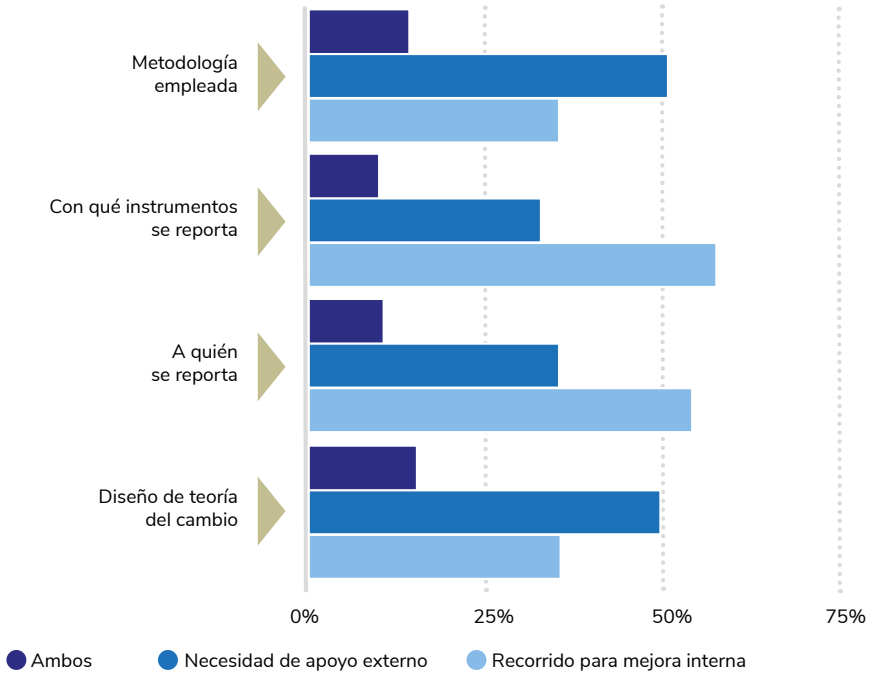
Gráfico 6. Aspectos relevantes asociados a la comunicación y marketing. Escala valorativa 1-5 de algunas categorías seleccionadas.



Fuente: elaboración propia

Como último eje de análisis principal, la medición y gestión del impacto es uno donde, en promedio, un 87% de la muestra ha valorado con una puntuación media o alta (entre tres y cinco) cada una de las categorías presentadas. Entre ellas, se destaca la devolución de resultados -a quién se reporta-, y la elección metodológica para medir el impacto de la organización; aunque, tal y como se ha mencionado, existe una gran homogeneidad entre los resultados en todas las categorías existentes. En cambio, a la hora de valorar qué aspectos pueden mejorarse de manera interna o mediante ayuda externa, sí que se aprecian diferenciaciones entre categorías, destacando por ejemplo la valoración de mejora desde la organización de a quién y con qué instrumentos se reporta -siendo la muestra que así lo señala un 50% más grande que aquella que dice necesitar de ayuda externa-; mientras que son los aspectos de desarrollo metodológico y de obtención de información -diseño de teorías del cambio y metodologías empleadas para medir el impacto- donde casi una organización de cada dos verbaliza una mayor necesidad de externalizar la ayuda para mejorar. Igualmente, esta idea se concreta un poco más a través del método cualitativo del estudio, donde se señala que, de la misma manera que se necesitan procesos formativos que especialicen al personal en materias concretas para una mejor labor, la obtención de herramientas de medición asociadas a la gestión es necesaria para saber reportar y tomar nota de las necesidades que surgen desde el trabajo diario. Asimismo, esta idea se extrapola al ámbito de la evaluación; aunque este tipo de necesidad se señala como algo no inmediato para las PyMOS, lo cual puede entrar en conflicto con el desarrollo de una transparencia eficaz y plena, así como la comunicación a *stakeholders* y agentes colaboradores como método de rendición de cuentas.

Gráfico 7. Necesidad de apoyo en distintos aspectos asociados a la medición y gestión del impacto. Frecuencias de algunas categorías seleccionadas.



Fuente: elaboración propia

Por último, a continuación se identifican diversas áreas que, si bien relevantes, no se encuadran bajo una categoría concreta, o que las personas participantes de los focus group han visto como algo común al desarrollo de varios ejes de análisis.

Se menciona el respaldo social como crucial para fortalecer a largo plazo las PyMOS. A través de la notoriedad, el reconocimiento público y la participación de voluntariado y personal, estas organizaciones pueden aumentar su impacto y capacidad operativa. Esto se vincula estrechamente con los datos proporcionados sobre la importancia de la formación del equipo y del voluntariado, así como la necesidad de contratación de personal especializado; pero también con labores de comunicación y reporte de resultados e impacto. Además, el 47,2% de las PyMOS otorgan la calificación más alta al voluntariado, lo que demuestra el reconocimiento generalizado del impacto positivo que este tiene en la responsabilidad social corporativa y la participación comunitaria.

Se destacan desafíos relacionados con la escasez de referentes normativos y la falta de recursos para implementar regulaciones laborales adecuadas; tanto en el ámbito de la retención de talento como en la falta de una comprensión clara de los objetivos organizacionales y se sugiere la necesidad de establecer mecanismos inclusivos para todas las personas adscritas a la PyMO.

Por último, en términos de escucha, cobertura y apoyo, se aprecia cómo las PyMOS, si bien tienen claras sus prioridades, muestran una cierta individualidad entre sí; hecho que choca de lleno con la predisposición a establecer conexiones y estrategias conjuntas. Más del 80% valoran en su máxima expresión las opiniones de sus beneficiarios/as, trabajadores/as y voluntarios/as, pero poco más del 60% valoran aquellas de otras organizaciones que realizan las mismas labores o con las que comparten población objetivo. Esto hace que, como se ha dicho, dificulte la capacidad de acción conjunta o el planteamiento de marcos colaborativos, al tiempo que se reduce el universo de las PyMOS a aquello con quienes o para quienes trabajan.

2.7 Problemas a los que se enfrentan las PyMOS

En líneas generales, la cuestión principal que afecta a las PyMOS es la poca posibilidad de desarrollo. No obstante, al profundizar en esta idea se hallan tres ideas clave que enfatizan esta situación. Por un lado, la propia impericia de las organizaciones a actualizarse y establecer nuevos modelos de trabajo, presentación y actuación. Por otro, la relación de estas con entes exógenos tanto públicos como privados, y que condicionan sobremanera su existencia, sostenibilidad y posibilidad de acción.

2.7.1 Condiciones gubernamentales y burocráticas. Relación de las PyMOS con la Administración Pública

El exceso de burocracia en las PyMOS puede manifestarse de diversas maneras, desde la complejidad de los procedimientos administrativos hasta la necesidad de cumplir con una serie de requisitos regulatorios. Este exceso de trámites puede consumir una cantidad significativa de tiempo y recursos, tanto humanos como financieros, que podrían destinarse más eficazmente a la implementación de programas y proyectos que beneficien directamente a las comunidades a las que sirven.

Por ejemplo, el proceso para acceder a fondos gubernamentales o subvenciones privadas puede implicar la presentación de extensas solicitudes, la compilación de informes detallados y la participación en múltiples etapas de revisión y evaluación. Esta burocracia puede resultar especialmente abrumadora para las PyMOS que operan con equipos pequeños y recursos limitados, ya que puede requerir una cantidad desproporcionada El laberinto burocrático en el que se encuentran atrapadas las PyMOS al tratar de obtener financiación del gobierno es un desafío que impacta directamente en su capacidad para llevar a cabo proyectos significativos. Una de las principales dificultades radica en que las subvenciones gubernamentales, aunque son una fuente crucial de ingresos, suelen ser insuficientes para cubrir las necesidades reales de los proyectos. Además, estas subvenciones suelen estar condicionadas a criterios que no reflejan adecuadamente la realidad de las organizaciones, lo que añade una carga adicional a la ya limitada capacidad de recursos de las PyMOS.



El problema se agrava cuando el tipo de entidad supera la importancia del proyecto en sí mismo en el proceso de adjudicación de subvenciones. Esto crea un sistema en el que las PyMOS se ven obligadas a adaptar sus objetivos para cumplir con los requisitos institucionales, en lugar de priorizar las necesidades de las comunidades a las que sirven. Esta adaptación puede resultar en una desviación de la misión original de la organización y en una menor capacidad para abordar las necesidades específicas de las comunidades. En última instancia, el proceso burocrático complicado y las condiciones restrictivas actúan como barreras de acceso para las PyMOS, especialmente para aquellas más pequeñas o menos establecidas. Esto limita su capacidad para acceder a la financiación gubernamental y perpetúa las desigualdades en el sector. Para abordar este problema, es crucial buscar soluciones que simplifiquen el proceso de obtención de financiación, brinden apoyo técnico y administrativo a las PyMOS, y promuevan un enfoque más centrado en las necesidades de las comunidades a las que sirven.



Por otro lado, es necesario aludir a la propia influencia que las Administraciones Públicas tienen sobre las pequeñas y mediadas organizaciones del Tercer Sector en términos no solo de sostenimiento económico, tal y como se ha mencionado, sino también en términos de capital humano y creación de competitividad en el ámbito laboral. En determinadas ocasiones se alega que, debido a la dinámica de creación de empleo como consecuencia de la obtención de subvenciones y los sistemas de financiación, muchas personas en edad de trabajar prefieren y buscan en primera instancia a la Administración Pública frente al organismo privado no lucrativo; pues se hallan de facto en una posición de equilibrio laboral y económico mucho mayor que a través de sistemas de trabajo basadas en la empresa. Este hecho, ampliamente revisado tanto en términos de salario como de estabilidad (Ramos et al., 2014), supone un gran quebradero para las PyMOS, pues no pueden competir bajo los mismos parámetros que la Administración. Igualmente, si esta idea se observa desde el prisma de la posibilidad de acción y desarrollo de proyectos, actividades o propuestas, se aprecia el mismo atraso en comparación con el ámbito público. Esto es debido a que el entramado público concentra una buena parte los procesos de innovación, mientras ofrece recursos y financiación a otros para su consecución, creando una centralización del desarrollo de proyectos y limitando las posibilidades de innovación y crecimiento -es decir, que así como se construye un ideal de emprendimiento desde el sector privado, es en realidad el sector público quien atrae y genera más a través de prácticas endógenas (Mazzucato, 2019)-. De acuerdo a esta idea, las PyMOS no solo se enfrentan a problemas de búsqueda de inversión económica para su desarrollo, sino que también se hallan en directa competición con las Administraciones; tanto en términos de trabajo *per se*, como de *posibilidades* de consecución de proyectos e ideas a través de la obtención de recursos económicos.

2.7.2 Financiación, focalización e injerencia del ámbito privado como problemas de expansión e impacto



El entorno desafiante en el que operan las PyMOS está marcado por una serie de problemas externos que pueden obstaculizar su capacidad para cumplir su misión de manera efectiva. Si bien ya se ha mencionado cómo la Administración Pública influye en el desarrollo de las pequeñas y medianas organizaciones, la captación de recursos a través de ella -pero también por otras muchas fuentes- es esencial para su continuidad y capacidad de impacto. Igualmente, el excesivo tiempo y esfuerzo invertido en esta tarea, dada la imprevisibilidad de la apertura de las principales fuentes de financiación, puede desviar la atención y los recursos de actividades más directamente beneficiosas para las comunidades a las que sirven. Esto puede traducirse en una disminución de la efectividad de los programas y proyectos ejecutados, ya que los recursos humanos y financieros están constantemente divididos entre la obtención de fondos y la implementación de iniciativas. Asimismo, la focalización y preferencia por determinados tipos de financiación pública, concentrándose en las autonómicas y locales, limita las posibilidades de crecimiento o simple sostenibilidad. La falta de conocimiento y acceso de, por ejemplo, modelos de financiación internacional acaba por encasillar a una buena parte de las PyMOS en una situación de sostenibilidad "año a año" que impide la aplicación de planes más ambiciosos o de larga duración.

Además, la imprevisibilidad de las convocatorias y concursos añade una capa adicional de incertidumbre a este ciclo. Las PyMOS se encuentran en una constante lucha por estar al tanto de nuevas oportunidades de financiación, lo que puede generar estrés y ansiedad entre el personal encargado de esta tarea. Esta falta de previsibilidad no sólo consume recursos, sino que también puede obstaculizar la capacidad de planificación a largo plazo de las organizaciones, dificultando la implementación de estrategias efectivas y sostenibles. Esto, unido a una limitación de los recursos con los que ya se cuenta, acaba por suponer que se efectúe una priorización de propuestas al tiempo que se rechace la realización de otras.

Por otro lado, se aprecian varios problemas asociados al entorno empresarial y la relación ámbito privado-PyMOS que son necesarios de mención, pues suponen agravantes al desarrollo e impacto de estas últimas. El valor de trabajo de la pequeña y mediana organización se halla en una posición respecto al área empresarial que, en consecuencia, minimiza el impacto que estas puedan tener. En primer lugar, la comparativa con organizaciones y entidades de mayor tamaño -tanto privadas como otras del Tercer Sector- no es sino un detrimento para la PyMO, pues esta no puede rivalizar con los recursos y potencialidades de las organizaciones de mayor tamaño; un hecho que se aprecia desde la propia oferta de un servicio determinado, ya que las labores de comunicación y marketing suelen ser en comparación de menor calado o exposición, legando a las PyMOS a un espacio limitado y, en ocasiones, residual. Igualmente, esta diatriba salpica otros aspectos de la financiación de estas pequeñas y medianas organizaciones, siendo otro caso claro el de las donaciones. A este respecto, y de acuerdo a la Asociación Española de Fundraising (2022), un 23% de las personas donantes eligió a qué organización donar según su imagen, reputación y/o notoriedad. En el caso de la filantropía y las grandes donaciones este aspecto cobra mayor importancia, pues un 35% de la muestra de otro estudio promovido por la misma entidad así lo indica, al tiempo que más de la mitad de las personas encuestadas señala que la transparencia es un factor clave en la elección de organización a la que donar (IAES et al., 2023) -hecho que, de acuerdo a la encuesta realizada para el presente trabajo, es sumamente importante (4,2 de valoración media), pero donde más del 30% afirman necesitar ayuda externa para mejorar-. Bajo este contexto, se puede afirmar que las PyMOS se encuentran en una posición de clara desventaja frente a aquellas organizaciones con mayores recursos, organización y exposición. Por otro lado, se comenta la aparición de organizaciones privadas con espacios y propuestas sociales y/o benéficas como un hecho que, en ocasiones es percibido como un caso de intrusismo debido a que realizan labores propias del Tercer Sector, pero no requieren pasar por las mismas circunstancias de financiación y obtención de recursos que las organizaciones sin ánimo de lucro, situándolas en una posición más ventajosa y contando con el respaldo de una empresa de gran calado -por no mencionar los posibles beneficios que dicha incursión en el Tercer Sector pueda tener y que ha sido reflejado por alguna de las personas participantes

del estudio-. Asimismo, se señala en algunos casos el cómo trabajar la propia relación con el ámbito privado, pues se entiende que, al ofrecer un servicio, se puede caer en una desvirtualización de la misión o los valores de la organización; mientras que por otro lado se puede incurrir en una desviación de los limitados recursos que esta pueda tener, legando la acción hacia un colectivo beneficiario como algo secundario.

En último lugar, surge una problemática ya recurrente y que guarda relación con la Administración Pública. Las pequeñas y medianas organizaciones no pueden igualar o mejorar en muchas ocasiones las ofertas de empleo que otras organizaciones mayores o empresas privadas hacen a los posibles trabajadores y trabajadoras. Este problema, motivado tanto por el ya referenciado modelo de financiación anual que limita la sostenibilidad y el desarrollo, así como por la propia limitación nacida de la creación de una PyMO, supone que este tipo de organizaciones aparezca subrepresentado en términos de capital humano y elaboración de propuestas de calado, pues no puede competir con muchas de las ofertas presentadas por otras organizaciones del ámbito privado. No obstante, y como ya se ha mencionado, este hecho es común a lo largo de todo el tejido productivo, por lo que se ha de tener una visión de conjunto y valorar que, en este caso concreto, el valor que relega a las PyMOS a un segundo lugar frente a la empresa privada es la competitividad salarial -en lugar de la estabilidad factual de una plaza pública-, así como la posibilidad de realizar proyectos de mayor calado de otorguen al trabajador o trabajadora una mayor experiencia y *expertise*.

2.7.3 Actualización e innovación



El anclaje al siglo pasado puede considerarse un hecho real e importante como problemática asociada al desarrollo de las PyMOS. Especialmente dentro del apartado tecnológico-digital, se estima un estancamiento en “lo conocido” -véase poseer páginas web o valorar métodos face to face como recursos de obtención de recursos-, mientras que la introducción a las nuevas tecnologías, medios para comunicarse o nuevas estrategias son vistas como hechos ajenos a muchas organizaciones o simplemente no valoradas debido a los recursos con los que se cuenta.

Pero esta falta de actualización no es simplemente un hecho relativo a la falta de apropiación de nuevas tecnologías y métodos; también se relaciona directamente con las necesidades señaladas para conseguir personal cualificado, formación de calidad y, en definitiva, atraer talento. La falta de atracción por parte de las PyMOS supone quedarse atrás en términos de introducir “sangre nueva” a la organización, pero también ideas y procesos de aprendizaje del cual todas las personas de la misma puedan beneficiarse. Y, precisamente, en relación a estas ideas se podría introducir como una problemática extra la baja intromisión de la población joven en el Tercer Sector. Mencionado en ocasiones en el apartado cualitativo, se estima que una buena parte de estos procesos de actualización se pierden por la falta de talento fresco y joven, recién salido de una universidad o grado, lo que contribuye a esa sensación de quedarse atrás; pero también a una sensación de falta de continuidad futura en la organización. Al no entrar gente joven, no se produce un cambio generacional en la PyMO, lo que conlleva un riesgo para todo el sector al no haber relevo y transmisión de la misión y valores.

No obstante, en ocasiones se aprecia al mismo tiempo una cierta ironía respecto a la entrada de estas nuevas generaciones. Tanto personas participantes de los focus group como posteriormente en el Equipo Impulsor se mostraba una ambivalencia a la inclusión de personas jóvenes en los equipos de las PyMOS debido a que esto supondría adaptar la organización a la nueva generación, lo que en ocasiones podría resultar en cambios marco que diesen un vuelco total a la misma. Por ejemplo, se menciona la capacidad asociativa de la juventud como un hecho positivo, pero que condiciona la llegada de la misma al Tercer Sector porque las organizaciones rara vez están constituidas de una manera horizontal; o que los procesos de aceleración propios de una modernidad tardía (Rosa, 2016) implican una inmediatez en la acción social que se percibe más como hecho relacionado con los y las jóvenes en lugar de con todo aquello que rodea a las personas. Esta dualidad de pensamiento genera una falta de avance donde, al no contemplar cambios profundos en la organización, esta se estanca y corre el riesgo de desaparecer por falta de transición generacional.





3 Soluciones y Recomendaciones

Bajo el convencimiento de que este informe puede aportar luz al conocimiento del sector, se cree necesario promover soluciones y recomendaciones para abordar y mitigar las necesidades identificadas en el contexto de las pequeñas y medianas organizaciones sociales. Las áreas clave a considerar son aquellas que se corresponden a las necesidades prioritarias ya que poseen más urgencia de atajar y pueden crear un mayor impacto: La diversificación de fuentes de financiación, el establecimiento de un plan estratégico a medio-largo plazo, la formación del personal en plantilla y del voluntariado, un mayor compromiso de los voluntarios y voluntarias, mejora en la estrategia de comunicación y marketing, avance en la digitalización de las organizaciones sociales, y la creación de sinergias y alianzas; aunque una buena parte de todos ellos puedan resumirse bajo la premisa de actualización y búsqueda de una mayor diversidad organizativa y en los modelos de trabajo y financiación.

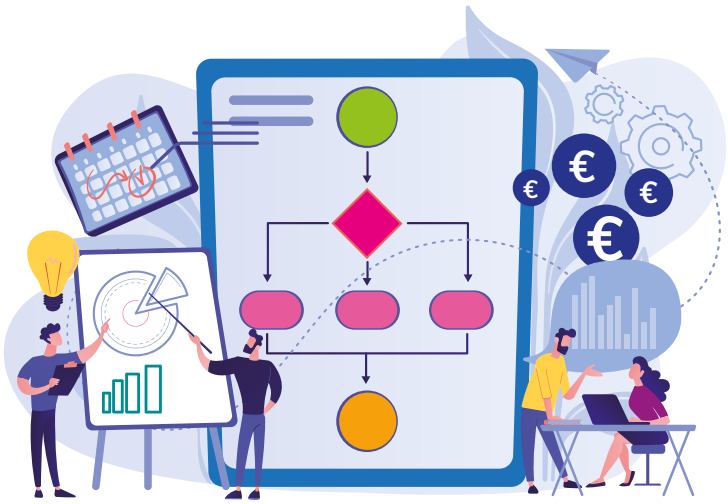
3.1 Financiación y diversificación de fuentes

Uno de los principales desafíos que enfrentan las Pequeñas y Medianas Organizaciones del Sector Social radica en la falta de financiación adecuada y diversificada. Esta dependencia de fuentes limitadas puede representar un riesgo significativo para su estabilidad financiera a largo plazo. Para abordar este problema de manera efectiva, se requiere una estrategia integral que incluya análisis detallados, exploración activa de nuevas oportunidades y el establecimiento de relaciones sólidas con donantes potenciales.

Es esencial que las PyMOS realicen un análisis detallado de todas las fuentes de financiación actuales. Este análisis debe incluir una revisión exhaustiva de cada fuente, evaluando su estabilidad, confiabilidad y potencial de crecimiento a corto y largo plazo. Además, se debe considerar la posible vulnerabilidad de estas fuentes a cambios externos, como fluctuaciones económicas o cambios en políticas gubernamentales. Un entendimiento profundo de la situación financiera actual permitirá a las organizaciones identificar áreas de mejora y oportunidades para diversificar sus ingresos de manera efectiva.

Una vez completado el análisis, las PyMOS deben embarcarse en una búsqueda activa de nuevas oportunidades de financiación. Esto puede implicar la exploración de asociaciones estratégicas con empresas del sector privado, la participación en campañas de crowdfunding, la solicitud de donaciones individuales o la búsqueda de subvenciones gubernamentales y fondos internacionales. Cada opción debe ser evaluada cuidadosamente en función de su alineación con los objetivos y valores de la organización, así como su viabilidad a largo plazo. La diversificación de fuentes de financiación es fundamental para aumentar la estabilidad financiera y reducir el riesgo asociado a la dependencia de una sola fuente de ingresos.

El establecimiento y el fortalecimiento de relaciones con donantes potenciales, las comunicaciones personalizadas o la participación activa en redes profesionales y comunitarias relevantes, presentando de manera transparente los objetivos de la organización y los impactos tangibles de sus programas, pueden inspirar confianza y fidelidad de sus donantes.



En resumen, la diversificación de fuentes de financiación es fundamental para garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible de las PyMOS, pero es necesario dedicar los recursos acordes para lograrlo. Al implementar medidas estratégicas como el análisis exhaustivo de fuentes de financiación la exploración activa de nuevas oportunidades, el establecimiento de relaciones sólidas con donantes y la organización de propuestas de comunicación que den a conocer a la organización y sus objetivos, las PyMOS pueden mejorar su capacidad para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Otros logros que pueden mejorar los procesos financieros de las PyMOS es la generación de espacios de trabajo colaborativo en proyectos puntuales y estrategias marco, ya que esto aliviaría la situación de precarización de algunas organizaciones y permitiría la implementación de planes más ambiciosos al unir varias PyMOS bajo un mismo paraguas.

3.2 Integración de Responsabilidad Social Corporativa y relación entre el sector privado y el Tercer Sector



Para las Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales, aprovechar la creciente conciencia de las empresas sobre la responsabilidad social corporativa (RSC) puede ser una estrategia clave para fortalecer su impacto y sostenibilidad.

Una recomendación es identificar empresas que estén comprometidas con la RSC y establecer relaciones estratégicas con ellas. Esto implica realizar un análisis exhaustivo del mercado para identificar posibles socios que compartan valores y objetivos similares en términos de responsabilidad social.

Una vez identificadas estas empresas, las PyMOS pueden proponer colaboraciones significativas en proyectos de RSC que beneficien tanto a las organizaciones como a las empresas. Estas colaboraciones pueden incluir iniciativas comunitarias, programas de desarrollo social o proyectos medioambientales que estén alineados con los objetivos sociales y éticos de ambas partes.

Además de los beneficios directos como financiación, visibilidad y legitimidad que pueden surgir de estas colaboraciones, también pueden abrir nuevas oportunidades de crecimiento y fortalecer la reputación de las PyMOS en el sector social. Estas asociaciones pueden demostrar el compromiso de las PyMOS con la RSC y su contribución positiva a la sociedad, lo que puede atraer a donantes, voluntarios y otros colaboradores potenciales.

Es esencial que las PyMOS establezcan relaciones a largo plazo con las empresas con las que colaboran en proyectos de RSC, manteniendo una comunicación abierta y transparente y buscando oportunidades continuas de colaboración. Esto puede ayudar a construir relaciones sólidas y duraderas que generen beneficios mutuos y contribuyan al desarrollo sostenible de ambas partes.

Abordar la brecha existente entre las PyMOS y las empresas implica establecer relaciones estratégicas basadas en la igualdad. Esto significa no sólo buscar colaboraciones, sino también asegurar que estas asociaciones se basen en términos equitativos, donde las PyMOS tengan voz y voto igualitarios en las decisiones conjuntas. Romper con la tradicional superioridad que las grandes empresas suelen ejercer sobre las organizaciones más pequeñas es esencial para lograr este equilibrio. Esto podría incluir la negociación de acuerdos que garanticen la participación activa de las PyMOS en la planificación y ejecución de proyectos, así como la distribución justa de los recursos y beneficios obtenidos.

El respaldo de organizaciones más grandes puede ser crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de las PyMOS. Sin embargo, este apoyo debe ir más allá de la financiación. Fomentar un voluntariado comprometido y bien formado es una estrategia adicional para abordar las limitaciones de recursos. Esto implica no sólo reclutar voluntarios, sino también proporcionarles la capacitación necesaria para que puedan contribuir de manera efectiva a las actividades de la organización. Además, la estandarización de protocolos de gestión del voluntariado puede ayudar a garantizar una experiencia consistente y gratificante para quienes decidan dedicar su tiempo y habilidades a apoyar la causa. Esto incluye la creación de manuales de voluntariado, programas de formación continua y reconocimiento adecuado de su labor.

3.3 Formación, Equipo y Voluntariado

El fortalecimiento del equipo especializado y el desarrollo de competencias digitales son elementos vitales en el panorama empresarial actual, especialmente para las PyMOS, que a menudo enfrentan recursos limitados y competencia feroz. Invertir en la capacitación y el desarrollo continuo del personal es una estrategia inteligente para superar los desafíos presentes en un entorno cada vez más digitalizado. Esto implica no sólo adquirir tecnologías relevantes, sino también asegurar que el personal esté adecuadamente capacitado para utilizarlas de manera eficaz. Se pueden implementar programas de formación interna o externalizar la capacitación a proveedores especializados, según las necesidades y recursos de la empresa, pero también es necesario que se otorgue flexibilidad y motivación a través de la creación de espacios fijos en las agendas de las organizaciones para la consecución de tal fin. Otra propuesta reseñable es la creación de alianzas estratégicas con centros educativos, universitarios y dedicados a la investigación para promover aprendizajes de servicio al tiempo que se establecen colaboraciones y procesos de actualización en clave de personal entrante que cuenta con los conocimientos y estudios lo más actualizados posibles.

En el contexto actual, donde la globalización y la digitalización han transformado la naturaleza del trabajo, el teletrabajo emerge como una herramienta poderosa para atraer talento. Esta práctica no sólo rompe las barreras geográficas, permitiendo a las PyMOS acceder a un pool más amplio de talentos, sino que también fomenta la diversidad de habilidades y perspectivas. Esto enriquece el equipo y fortalece su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado. Sin embargo, es crucial establecer políticas y herramientas eficaces para gestionar el trabajo remoto, garantizando la comunicación fluida, la colaboración efectiva y el mantenimiento de la cultura organizacional.

Además del fortalecimiento del equipo interno, la capacitación continua del personal y el voluntariado son aspectos cruciales para mejorar habilidades específicas y fomentar el desarrollo personal. Implementar programas de formación continua que aborden tanto las habilidades técnicas del sector como el desarrollo personal, junto con un sistema de reconocimiento y motivación, fortalecerá el compromiso a largo plazo del personal de la organización social. Los programas de voluntariado no sólo benefician a la comunidad, sino que también ofrecen a los empleados la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades, fortalecer su sentido de propósito y contribuir al bienestar social.

Por último, para incrementar el compromiso del voluntariado, es fundamental asegurar roles definidos y significativos alineados con las habilidades e intereses de cada voluntario. Una comunicación abierta y receptiva también es esencial para fomentar la participación activa y mantener alta la motivación del voluntariado. Esto puede lograrse a través de reuniones regulares, retroalimentación constructiva y reconocimiento público de los logros del voluntariado. En última instancia, un voluntariado comprometido y motivado no sólo aumentará el impacto de las iniciativas de la PyMOS, sino que también fortalecerá su reputación y relaciones con la comunidad.



3.4 Estrategias de comunicación y marketing: Conexión Emocional y Visibilidad Estratégica

Para responder a las necesidades identificadas y desarrollar una estrategia de comunicación y marketing que maximice el impacto de las pequeñas y medianas organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (PYMOS), es esencial adoptar un enfoque integral que, a través de diversas medidas, promueva una conexión profunda con el público y fortalezca la reputación de la organización. A continuación, se detallan algunas recomendaciones clave:

- **Desarrollo de una identidad visual sólida y coherente.** La creación de una identidad visual que no solo sea atractiva, sino que refleje de manera auténtica los valores y la misión de la organización, es crucial. Esto implica no limitarse a un logotipo o diseño estético, sino también establecer una narrativa clara que conecte emocionalmente con el público objetivo. Es fundamental que la organización no solo comunique su historia, sino también historias de impacto tangible, mostrando de qué manera ha marcado la diferencia en la vida de individuos o comunidades. Esta estrategia narrativa contribuye a fortalecer el vínculo emocional entre la organización y sus diferentes audiencias, promoviendo una mayor lealtad y compromiso.

- **Inversión en contenido digital de alta calidad.** Para incrementar la visibilidad y el compromiso, resulta vital generar contenido digital de calidad, como vídeos, infografías y blogs. Este tipo de contenido permite transmitir de manera efectiva la historia y los logros de la ONG, facilitando que la comunidad se sienta involucrada en sus proyectos y misiones. Un contenido digital bien diseñado y relevante no solo atrae la atención del público, sino que también refuerza la imagen de profesionalismo y transparencia de la organización.

- **Segmentación del público y personalización del mensaje.** La definición de perfiles específicos dentro del público objetivo es una estrategia clave para adaptar el mensaje de manera precisa a las necesidades, intereses y preocupaciones de cada segmento. Esto puede incluir la creación de contenido especializado para donantes, voluntarios, beneficiarios o socios estratégicos, utilizando canales y estilos de comunicación diferenciados para maximizar el impacto de cada mensaje y garantizar que se establezca una conexión significativa con cada grupo.

- **Transparencia y fortalecimiento de la reputación.** Comunicar de manera clara y transparente las prácticas de la organización es esencial para consolidar una reputación sólida. Mostrar cómo la organización contribuye a un impacto positivo más allá de sus objetivos inmediatos no solo refuerza la confianza de los donantes y beneficiarios, sino que también atrae a una audiencia más consciente y comprometida con los valores sociales de la ONG.

- **Optimización del sitio web y SEO.** Un sitio web actualizado y bien diseñado es una herramienta clave para mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda y garantizar una experiencia de usuario óptima. El sitio web debe ser intuitivo, rápido y optimizado para SEO (Search Engine Optimization), de modo que los stakeholders puedan acceder fácilmente a información clave sobre la organización, su historia, misión, proyectos actuales y oportunidades de participación o apoyo.



- **Estrategia integral de redes sociales.** Las redes sociales son un canal indispensable para amplificar el mensaje de la organización. Desarrollar una estrategia integral basada en el análisis de datos y la segmentación del público objetivo permite maximizar el alcance y la participación. Esta estrategia debe incluir la creación y distribución regular de contenido relevante, que destaque los logros y proyectos de la organización, así como la promoción de colaboraciones con otras entidades.

  - **Implementación de una estrategia multicanal.** La diversificación de canales es esencial para llegar a diferentes audiencias. Una estrategia que incluya redes sociales, páginas web, aplicaciones móviles, podcasts y webinars asegura una mayor penetración del mensaje y permite a la organización adaptarse a las preferencias de diversos grupos demográficos, incrementando así su alcance y relevancia.



- **Fomento de una comunidad en línea.** La creación de espacios de interacción en línea, como grupos en redes sociales o foros de discusión, es una herramienta poderosa para fomentar una comunidad comprometida alrededor de la organización. Estos espacios permiten un diálogo directo con la comunidad, promoviendo el sentido de pertenencia y facilitando el intercambio de ideas y experiencias que fortalezcan la misión de la ONG.

- **Participación activa a través de plataformas digitales.** El uso de plataformas digitales para involucrar a la comunidad en las actividades de la organización, mediante consultas online, encuestas digitales o eventos virtuales, no solo fortalece el vínculo con los stakeholders, sino que también proporciona información valiosa para ajustar los proyectos a las necesidades reales de los beneficiarios.

- **Alianzas con medios locales.** Establecer colaboraciones con medios locales es una estrategia eficaz para amplificar el alcance de la organización y llegar a nuevas audiencias. Estas alianzas permiten visibilizar el trabajo de la ONG en espacios más amplios y diversificados, aumentando así su relevancia y prestigio en la comunidad.

- **Herramientas de colaboración interna.** En un entorno de trabajo cada vez más digitalizado, la implementación de herramientas de colaboración como Slack, Microsoft Teams o Google Workspace es crucial para mejorar la coordinación y comunicación interna. Estas plataformas permiten una gestión más eficiente de los equipos, especialmente en entornos de trabajo remoto o híbrido.

- **Optimización de plataformas de donación en línea.** La creación o mejora de plataformas de donación debe enfocarse en garantizar que sean fáciles de usar, seguras y optimizadas para dispositivos móviles. Un proceso de donación fluido y accesible no solo facilita la captación de fondos, sino que también incrementa la satisfacción de los donantes y, en última instancia, su lealtad hacia la organización.

En resumen, una estrategia de comunicación y marketing efectiva no solo debe centrarse en la visibilidad, sino también en la construcción de relaciones duraderas basadas en la confianza, la transparencia y la conexión emocional con el público. La implementación de estas medidas permitirá a las PYMOS fortalecer su impacto social y consolidar su presencia en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

3.5 Estrategias de digitalización: Un Enfoque Integral para Maximizar el Impacto Social

En el contexto actual, la digitalización no debe limitarse a la implementación de sistemas de gestión eficientes. Es crucial adoptar un enfoque holístico que abarque toda la cadena de valor de las pequeñas y medianas organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (PYMOS), permitiéndoles maximizar su impacto social mediante un uso estratégico y eficiente de la tecnología. A continuación, se detallan una serie de recomendaciones que pueden guiar a las PYMOS hacia una transformación digital efectiva:

- **Establecimiento de alianzas estratégicas.** Las colaboraciones con empresas tecnológicas y universidades representan una oportunidad valiosa para que las PYMOS accedan a recursos tecnológicos avanzados, formación continua y actualización de infraestructuras. Estas alianzas no solo ofrecen apoyo en la implementación de nuevas tecnologías, sino que también brindan acceso a conocimientos especializados y a redes de innovación que de otro modo serían inaccesibles para organizaciones con recursos limitados.
- **Promoción del voluntariado digital.** El voluntariado digital se presenta como una herramienta eficaz para expandir la capacidad tecnológica de la organización. A través de la colaboración remota de personas con habilidades tecnológicas, las PYMOS pueden ampliar su alcance geográfico y fortalecer su infraestructura digital, aprovechando el talento global para proyectos específicos sin necesidad de grandes inversiones financieras.
- **Incorporación de la ciberseguridad como prioridad estratégica.** En un mundo digitalizado, la ciberseguridad debe ser un pilar fundamental de la estrategia organizacional. Implementar políticas robustas de seguridad, capacitar a todo el personal en prácticas seguras y proteger los datos sensibles son pasos esenciales para salvaguardar la confianza de donantes, beneficiarios y colaboradores. La ciberseguridad, además, garantiza la continuidad operativa y protege la reputación de la organización en un entorno cada vez más vulnerable a las amenazas cibernéticas.
- **Integración de herramientas de análisis de datos.** Para tomar decisiones basadas en evidencia, es imprescindible que las PYMOS adopten herramientas de análisis de datos que les permitan evaluar patrones de donación, medir el impacto de campañas de sensibilización y hacer seguimiento del comportamiento de los usuarios en plataformas digitales. La capacidad de interpretar datos en tiempo real ofrece una ventaja competitiva, facilitando la optimización de estrategias y la mejora de los resultados.



- **Adopción de plataformas digitales integrales.** La gestión eficiente de voluntarios, donaciones, proyectos y comunicación interna puede lograrse mediante la implementación de herramientas digitales que centralicen todas las operaciones de la organización. Estas plataformas no solo mejoran la eficiencia y reducen los errores administrativos, sino que también proporcionan una visión global de las actividades, lo que permite una mejor planificación y coordinación de los recursos.
- **Automatización de tareas repetitivas.** La automatización mediante software especializado es una estrategia clave para liberar tiempo y recursos. Actividades como el envío de correos electrónicos, la gestión de bases de datos de donantes y la programación de publicaciones en redes sociales pueden automatizarse, permitiendo que el equipo se enfoque en tareas más estratégicas y con mayor impacto para la misión de la organización.
- **Desarrollo de indicadores de impacto digital.** Es crucial que las PYMOS definan y utilicen indicadores específicos para medir el impacto de la tecnología en sus actividades. Métricas como la eficiencia operativa, el alcance de la comunicación digital y la retención de donantes a través de plataformas online ofrecen una visión clara del rendimiento de las estrategias digitales. Estos indicadores permiten ajustes precisos y optimizaciones que maximicen los resultados.
- **Inversión en formación continua en competencias digitales.** La capacitación constante del personal y los voluntarios en habilidades digitales clave, como el uso de herramientas colaborativas, el análisis de datos y la ciberseguridad, es esencial para garantizar que la organización aproveche al máximo las tecnologías disponibles. Este enfoque asegura que la organización esté preparada para adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias del entorno digital.
- **Fomento de la innovación y la experimentación.** Crear espacios dentro de las PYMOS donde se fomente la innovación es fundamental para su adaptación a los cambios tecnológicos. La creación de laboratorios de innovación, la realización de sesiones regulares de brainstorming y la implementación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos son propuestas que promueven una cultura organizacional dinámica. Esta cultura permite a las organizaciones explorar nuevas ideas, asumir riesgos calculados y aprovechar las oportunidades emergentes en un entorno en constante evolución.



En definitiva, la digitalización ofrece a las PYMOS no solo una oportunidad para mejorar su eficiencia operativa, sino también una plataforma para ampliar su impacto social. Adoptar un enfoque integral, basado en la capacitación, la innovación y el uso estratégico de la tecnología, permitirá a estas organizaciones enfrentar los desafíos del presente y del futuro con resiliencia y agilidad.



3.6 Desarrollo de alianzas y tejido colaborativo entre PyMOS

La colaboración entre PyMOS a nivel temático o geográfico puede aumentar la eficacia en la consecución de objetivos comunes. Esto podría implicar la creación de redes o coaliciones que reúnan a organizaciones con intereses similares o que operen en la misma área geográfica. Estas alianzas estratégicas no sólo permiten una distribución más eficiente de recursos, sino que también facilitan el intercambio de conocimientos y mejores prácticas. La unidad en áreas de acción específicas, como la salud, la educación o la protección del medio ambiente, puede generar un impacto más significativo al concentrar los esfuerzos en áreas donde las PyMOS pueden marcar la diferencia de manera colectiva. Además, estas colaboraciones pueden involucrar la creación de grupos de trabajo específicos, acciones conjuntas y campañas de sensibilización para abordar problemas urgentes en la sociedad.

El establecimiento de un ecosistema sólido de alianzas entre PyMOS puede generar sinergias y fortalecer el impacto colectivo. Esto implica no sólo colaborar entre organizaciones, sino también establecer vínculos con otros actores clave, como el sector privado, el gobierno y la academia. Compartir recursos, conocimientos y experiencias puede ser una estrategia efectiva para superar desafíos comunes y maximizar el alcance de las acciones sociales. Además, el trabajo conjunto con otros sectores puede abrir nuevas oportunidades de financiación, acceso a tecnología y visibilidad pública para las PyMOS. Estos esfuerzos pueden incluir la organización de mesas redondas, conferencias conjuntas y programas de intercambio para fomentar la colaboración intersectorial.

La creación de sinergias y alianzas representa un aspecto clave para el sector, con el potencial de redefinir roles y aumentar exponencialmente actividades y beneficiarios. Identificar organizaciones afines y participar en plataformas colaborativas facilita la conexión entre organizaciones, promoviendo la cooperación y el intercambio de recursos. Desarrollar proyectos conjuntos aborda desafíos comunes y maximiza el impacto. La implementación de estas recomendaciones fortalecerá la base operativa y estratégica de la organización, permitiendo una respuesta más efectiva a las necesidades identificadas y fomentando un desarrollo sostenible a largo plazo. Esto implica establecer indicadores de colaboración, evaluar el impacto de las alianzas y ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos.

3.7 Gobernanza, gestión y reporte de aquello por lo que se trabaja

De manera indispensable, las PyMOS han de constituirse -o volver a ello, según cada cual- como organizaciones estables, donde se limite la incertidumbre generada y cuya sostenibilidad no se vea mermada por fallos organizativos o falta de transparencia. Esto solo puede conseguirse a través de la implementación de planes rigurosos donde se creen planificaciones, modelos de evaluación y presentación de resultados e impacto de las labores. No obstante, se considera que, efectivamente, implementar este tipo de modelos de la noche a la mañana es algo completamente imposible, por lo que se ha de instar a realizar una mejora continua, poco a poco, y sobre todo, mostrando y valorando aquello que ya se ha realizado. No es necesario reinventar la rueda, y en muchas ocasiones la simplificación de procesos es más que suficiente para conseguir resultados satisfactorios, por lo que un buen punto de partida es la definición de una serie de metas o datos objetivos y exigir su cumplimentación o concreción. La medición y priorización es una herramienta más en el trabajo de las PyMOS, y en el caso de aquellas más pequeñas y con menos recursos, es una de las más importantes.

Por otro lado, se estima que, al igual que en el resto de ámbitos que constituyen una organización, las labores de acogida y acompañamiento no han de excluirse del ámbito de la gestión y el gobierno de una organización. La búsqueda de fuentes de acceso a personas con experiencia y tiempo es vital para suplir aquellos aspectos que no se controlen, y hallar apoyos estratégicos puede ser la diferencia entre la buena y la mala toma de decisiones. Igualmente, conviene reevaluar de manera periódica cuál es la propuesta diferencial e identidad de la organización, y los órganos de gobernanza no han de ser excluidos de los procesos de evaluación y formación, por lo que se han de buscar fórmulas que igualen estos procesos a los mismos existentes en otros cargos y funciones de la PyMO.

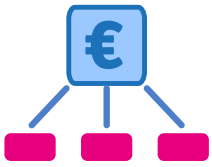


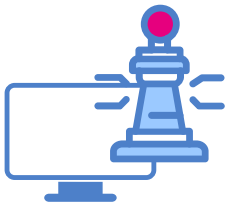
4 Conclusiones



A lo largo de este informe se ha puesto de manifiesto que las pequeñas y medianas organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (PyMOS) enfrentan un conjunto de desafíos complejos en un entorno social, económico y político en constante transformación. Desde el primer informe en 2016, se ha observado una evolución significativa en el contexto en el que operan estas organizaciones, impulsada por factores como la pandemia del COVID-19, la polarización política, las crisis económicas recurrentes y los avances tecnológicos.

El análisis de necesidades y tendencias realizado en este estudio ha permitido identificar áreas clave en las que las PyMOS deben centrar sus esfuerzos para garantizar su sostenibilidad y maximizar su impacto. En primer lugar, la diversificación de las fuentes de financiación se presenta como una necesidad urgente, ya que la dependencia de fondos públicos y privados limitados pone en riesgo la estabilidad financiera a largo plazo de estas entidades. En este sentido, explorar nuevas oportunidades de colaboración, tanto con el sector privado como con instituciones académicas, será crucial para fortalecer sus estructuras y permitirles abordar sus objetivos de manera más eficaz.





Además, el desarrollo de una estrategia integral de comunicación y marketing, junto con la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, se posiciona como una prioridad. La digitalización no solo facilitará la gestión interna y la toma de decisiones basada en datos, sino que también permitirá a las organizaciones mejorar su visibilidad y captación de recursos en un entorno cada vez más competitivo. Asimismo, la inversión en la formación continua del personal y el voluntariado, tanto en competencias digitales como en habilidades técnicas y personales, es indispensable para asegurar que estas organizaciones puedan adaptarse a los nuevos desafíos y demandas del contexto actual.

La creación de alianzas estratégicas y redes de colaboración entre las PyMOS y otros actores clave del sector también emerge como una solución imprescindible para superar los retos de fragmentación y atomización que históricamente han afectado a este grupo de organizaciones. Estas alianzas permitirán compartir recursos, experiencias y buenas prácticas, incrementando así la eficiencia y el alcance de las intervenciones sociales.

Por último, la profesionalización en la gestión y la gobernanza de las PyMOS es un componente esencial para asegurar su sostenibilidad y transparencia. La implementación de sistemas de evaluación y medición del impacto, junto con la adopción de modelos de gobernanza que promuevan la rendición de cuentas y la ética en la toma de decisiones, fortalecerá la confianza de los donantes, beneficiarios y demás stakeholders.

En conclusión, este informe subraya la necesidad de que las PyMOS avancen hacia una mayor innovación, adaptabilidad y colaboración para enfrentar con éxito los desafíos del futuro. Apostar por la digitalización, la diversificación de fuentes de financiación, el fortalecimiento de sus equipos y la creación de alianzas estratégicas será clave para asegurar que estas organizaciones continúen desempeñando su papel fundamental en la transformación social y la mejora del bienestar de las comunidades a las que sirven.





5 Referencias

- Alarcón Martín, J., Jenkins, S., & Robin, S. (2022). *Nuevos estándares europeos e internacionales de sostenibilidad e impacto. Informe del grupo de trabajo sobre estándares de EsImpact*. https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2022/11/esimpact-informe-estandares-sostenibilidad-impacto_v6.pdf
- Asociación Española de Fundraising. (2022). *Perfil del donante 2022*.
- *Crecen las empresas adheridas a iniciativas RSC en España*. (2023, January 30). Compromiso RSE. https://www.compromisorse.com/rse/2023/01/30/crecen-las-empresas-adheridas-a-iniciativas-rsc-en-espana/
- *Dependencia de recursos y profesionalización de las ONGs*. (2021, October 5). Evoluntas. https://evoluntas.wordpress.com/2021/10/05/dependencia-de-recursos-ongs/
- *El Congreso aprueba la figura legal de las Empresas Con Propósito*. (2022, June 30). B-Corp. https://www.bcorpspain.es/blog/empresas-con-proposito/el-congreso-aprueba-la-figura-legal
- Escobar Delgado, R. A. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad. Desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de Saberes: Investigaciones y Ciencias Sociales*, 32, 121–131. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702
- Fernández de Córdoba, M. (1997, March 26). *Las ONGs necesitan diversificar sus fuentes de financiación*. Aceprensa. https://www.aceprensa.com/sociedad/las-ongs-necesitan-diversificar-sus-fuentes-de-fin/
- Fundación Lealtad. (2015). *Situación Actual de las ONG en España*. https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2016/05/Situacion-actual-ONG_web.pdf
- Gallástegui, A., Pires Gómez, M. P., Barbero, E., Gil, P., Alguacil, J., & Bothmer, J. (2012). Participación y organizaciones solidarias. In *Foro de debate 2: participación para la inclusión y la transformación social*. EAPN - European Anti-Poverty Network. https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/Forodedebate2.pdf

- García, E., & Chance, C. (2018). El fenómeno fintech. Retos y oportunidades de la tecnología Blockchain para el sistema financiero europeo. In F. Fernández Méndez de Andés & IE Business School (Eds.), *Anuario del Euro 218* (pp. 181–194). Fundación ICO. https://www.fundacionico.es/documents/137403/183194/ANUARIO-EURO-2018-FINAL-1.pdf/8e6b4674-c862-0440-d2cb-6de348b84570?t=1633676942473
- García Maties, R. (2016). Las entidades locales y los objetivos de desarrollo sostenible. Algunas notas sobre la naturaleza jurídica de la Agenda 2030. *Revista de Estudios de La Administración Local y Autonómica*, 96–105. https://doi.org/10.24965/reala.v0i5.10347
- García-Magariño, S., & Sánchez-Bayón, A. (2021). Gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones cooperativas y de transformación social: estudio de casos comparados. *Revista Internacional de Organizaciones*, *27*, 137–171. https://doi.org/10.17345/rio27.137-171
- Gemperle Sánchez del Corral, Á. N. (2022). *The digital transformation journey for NGOs. A non profit Spanish foundation case study* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. http://hdl.handle.net/11531/54130
- Gimeno Ullastres, J. A., & González Fernández, A. (2016). *Pequeñas y medianas organizaciones sociales. Necesidades y propuestas de fortalecimiento*. Fundación Profesor Uría, Porticus Iberia, Fundación Tomillo.
- Gómez Crespo, M. L., & de la Torre Cuellar, I. (2022). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: respuesta y resiliencia durante la pandemia*. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1644580843_estudio-2021-informe-completo_digital.pdf
- IAES, Fernández Olit, B., Mañas Alcón, E., Gallo Rivera, M. T., & Benito Cuello, A. (2023). *Barómetro de la filantropía privada en España*.
- *La economía social toma fuerza ante el cambio de paradigma y las nuevas tendencias globales*. (2022, October 10). FISAT. https://www.fisat.es/la-economia-social-toma-fuerza-ante-el-cambio-de-paradigma-y-las-nuevas-tendencias-globales/
- López Aróstegui, R., & Canto Combarro, A. (2010). *Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia*. Observatorio Vasco del Tercer Sector Social. https://www.bizkaia.eus/home2/Archivos/DPTO3/Temas/Pdf/Libro%20Blanco%20del%20Tercer%20Sector%20de%20Bizkaia.pdf?hash=f8f9ac7f652197d099574230724648a5
- Marbán Gallego, V., & Rodríguez Cabrero, G. (2013). Las necesidades sociales y las nuevas áreas de actividad en el TSAS. In *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social. Parte II: Los retos del Tercer Sector de Acción Social* (pp. 12–34). Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma tercer sector, EEA Grants. https://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/analisis_prospectivo_retos_del_TSAS_parte_2.pdf
- Mazzucato, M. (2019). *El Estado emprendedor*. Rba Libros.
- Monserrat, J. (2004). El nuevo entorno financiero de las Organizaciones No Lucrativas: la política de financiación de los Servicios Sociales. *Documentación Social*, *133*, 213–238.
- Ramió, C., & Salvador, M. (2012). Provisión de servicios públicos en el contexto de la administración local de España. El papel de los factores políticos institucionales y la externalización de los gobiernos locales. *Gestión y Política Pública*, *21*(2), 375–405. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792012000200003
- Ramos, R., Sanromá i Meléndez, E., & Simón Pérez, H. J. (2014). Diferencias salariales entre sector público y privado según tipo de contrato. Evidencia para España. *XXI Encuentro Economía Pública*, 8. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5185914
- Raworth, K. (2018). *Economía rosquilla. Siete maneras de pensar como un economísta del siglo XXI*. Paidós.

- Rendón-Rojas, M. A., & García-Cervantes, A. (2012). El sujeto informacional en el contexto contemporáneo. Un análisis desde la epistemología de la identidad comunitaria-informacional. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, *17*(33), 30–45. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14723067003
- Romero, P. (2023, October 16). *Alianzas en el tercer sector: la importancia de la colaboración y el compromiso ESG de las empresas con la sociedad.* . Nous Cims. https://www.nouscims.com/alianzas-en-el-tercer-sector-la-importancia-de-la-colaboracion-y-el-compromiso-esg-de-las-empresas-con-la-sociedad/
- Rosa, H. (2016). *Alienación y aceleración: Hacia una teoría crítica de la temporalidad en la modernidad tardía* (Vol. 2047). Katz Editores.
- Sánchez Pinilla, M. D., & Davila Legerén, A. (2008). La práctica conversacional del grupo de discusión. In Á. J. Gordo López & A. Serrano Pascual (Eds.), *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* (pp. 97–126). Pearson Educación.
- Sureda Varela, M. (2022, May 11). *Las ONG en el siglo XXI: la reprofesionalización del sector.* Do Better. By Esade. https://dobetter.esade.edu/es/profesionalizacion-ong
- Ulate Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Revista Tecnología En Marcha*. https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477
- Vélez, M. I., Gómez Santamaría, C., & Osorio Sanabria, M. A. (2022). *Conceptos fundamentales y uso responsable de la inteligencia artificial en el sector público. Informe 2*. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1921/Conceptos%20fundamentales%20y%20uso%20responsable%20de%20la%20inteligencia%20artificial%20en%20el%20sector%20p%c3%bablico.pdf?sequence=5&isAllowed=y



6 Anexo I: Análisis de la encuesta.

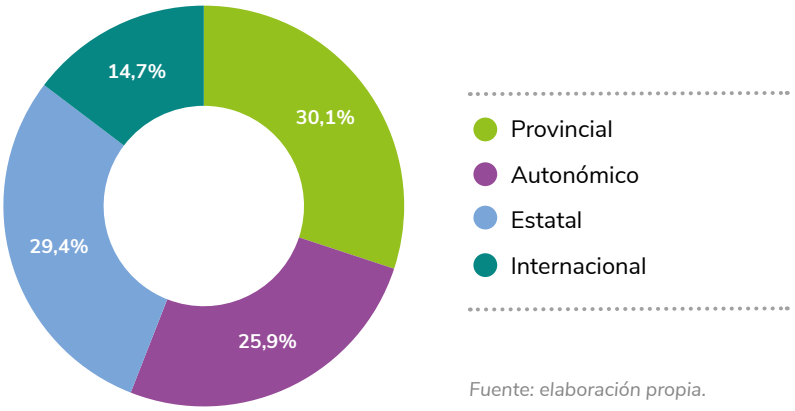
El análisis demográfico de la muestra se erige como una exploración exhaustiva de las características fundamentales que definen a estas entidades, abordando aspectos que van desde su alcance territorial hasta la naturaleza de sus estructuras organizativas.



La amalgama de datos demográficos que se presentará a continuación constituye una mirada profunda a las dimensiones clave que moldean las identidades de estas entidades, desde sus formas jurídicas hasta la presencia de personal asalariado y voluntario. Este análisis no sólo busca iluminar las singularidades de cada organización, sino también trazar conexiones significativas entre estos factores demográficos y la eficacia en la consecución de sus objetivos. En última instancia, esta exploración demográfica sienta las bases para una comprensión holística del panorama organizativo, promoviendo el desarrollo informado y sostenible en el ámbito de las organizaciones sociales.

En cuanto a **la distribución geográfica y su territorio de actuación se puede afirmar que la distribución equitativa entre ámbitos autonómicos, estatales e internacionales refleja la amplitud geográfica de las intervenciones**. La presencia de organizaciones provinciales destaca la atención a desafíos locales. De las organizaciones que contestaron a la encuesta, **el grupo minoritario lo representa aquellas de escala internacional (14,7%) seguidas por las organizaciones autonómicas (25,9%). Las que cuentan con mayor representación en esta encuesta son aquellas organizaciones sociales estatales (29,4%) y provinciales (30,1%)**.

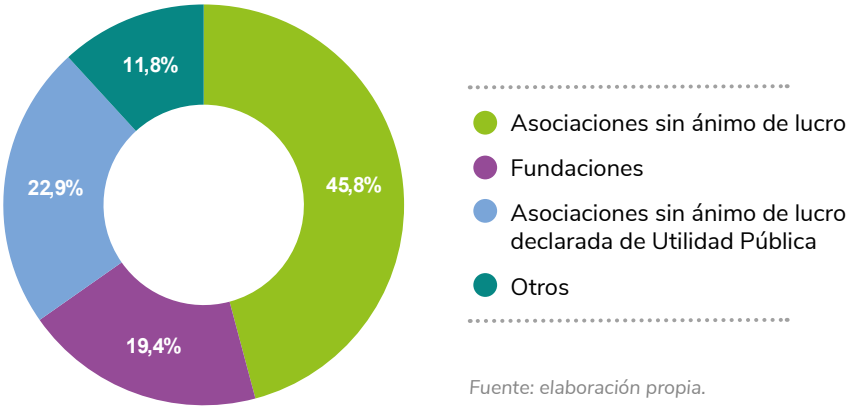
Gráfico I. Distribución por ámbito territorial



Fuente: elaboración propia.

Pasando a la estructura legal y las áreas de actuación y motivaciones que poseen las organizaciones sociales que han participado en el estudio, destaca la preeminencia de **asociaciones sin ánimo de lucro ya que suponen un 45,8% de la encuesta**. La presencia de **fundaciones** apunta a estructuras más sólidas y posiblemente a una mayor capacidad financiera pero **suponen un 22,9%**. Por último, el último grupo representativo es **la Asociación sin ánimo de lucro declarada de Utilidad Pública con un 19,4%. El 11,9 % restante resulta ser un grupo que se compone por empresas** tanto S.L como S.A, empresas sociales, cooperativas y coordinadoras. Sin embargo, su representación en la muestra es muy pequeña para ser analizada por separado.

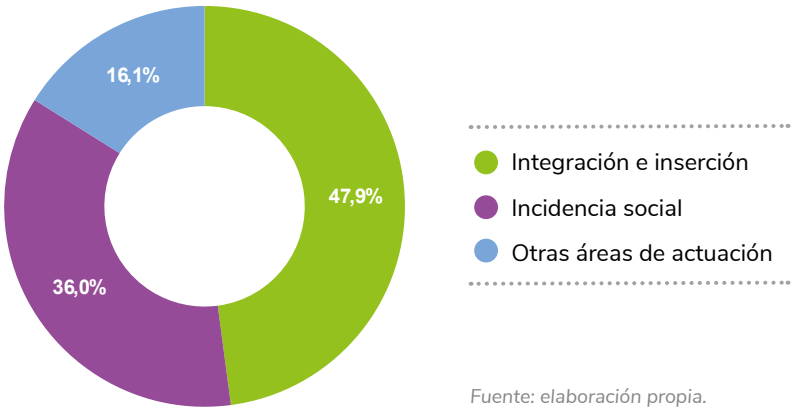
Gráfico II. Distribución por forma jurídica



Fuente: elaboración propia.

Todas estas organizaciones sociales representan una amplia y variada tipología de áreas de actuación subrayan la complejidad de los problemas sociales que abordan en su día a día. **Entre los principales ámbitos de actuación de las pequeñas y medianas organizaciones se encuentran la integración e inserción (47,9%), seguida por la incidencia social (36%)**. Sin embargo, se muestra como hay varias áreas de actuación en las que se enfocan las PyMOS, cooperación internacional, derechos humanos, entorno sociosanitario, participación sociales, educación e innovación educativa. En menor medida están dedicadas a medioambiente, emprendimiento e innovación y vivienda.

Gráfico III. Principales áreas de actuación

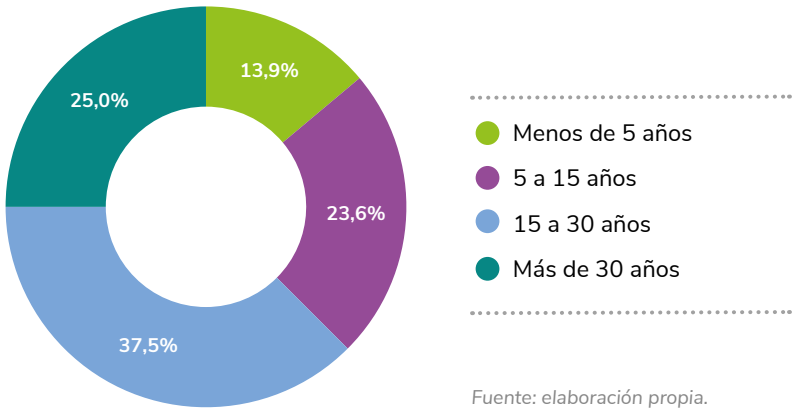


Fuente: elaboración propia.

Con dichas áreas de actuación, encontramos que las áreas de actuación mayoritarias son las que habían sido categorizadas en la definición del cuestionario. Aunque podemos destacar que **mayoritariamente las PyMOS están enfocadas a infancia, adolescencia y sus familias, personas con discapacidad, personas en situación de pobreza o marginalización social, migrantes, mujeres y mayores**.

En cuanto a la distribución en el tiempo de las organizaciones sociales que respondieron a esta encuesta revela una mezcla de experiencias variadas. **Las entidades con más de 30 años pueden poseer una influencia considerable suponiendo el 25% de la muestra, mientras que las más jóvenes podrían adoptar enfoques más innovadores aunque representan el grupo minoritario, mientras que la mayoría tiene una antigüedad entre 15 y 30 años.**

Gráfico IV. Distribución de la muestra en base a la antigüedad de la organización



Fuente: elaboración propia.

Se encuentra **una variabilidad en los recursos y estructuras organizativas**. Como muestran estudios anteriores como el de la Fundación Lealtad, **la relación entre la presencia de personal asalariado y la capacidad de las organizaciones para lograr sus metas, es un pilar fundamental ya que también es el que permite el crecimiento de la organización y, en consecuencia de sus actividades. La ausencia de personal asalariado en el 27,8% de las organizaciones sugiere una posible dependencia de voluntarios o estructuras más ligeras.** Este último caso es el que representa la mayoría de PyMOS encuestadas. **Aquellas PyMOS que tienen menos de 15 empleados a jornada completa incluyendo aquellas que no poseen empleados, suponen más del 75% (77,1%)** de la representación.

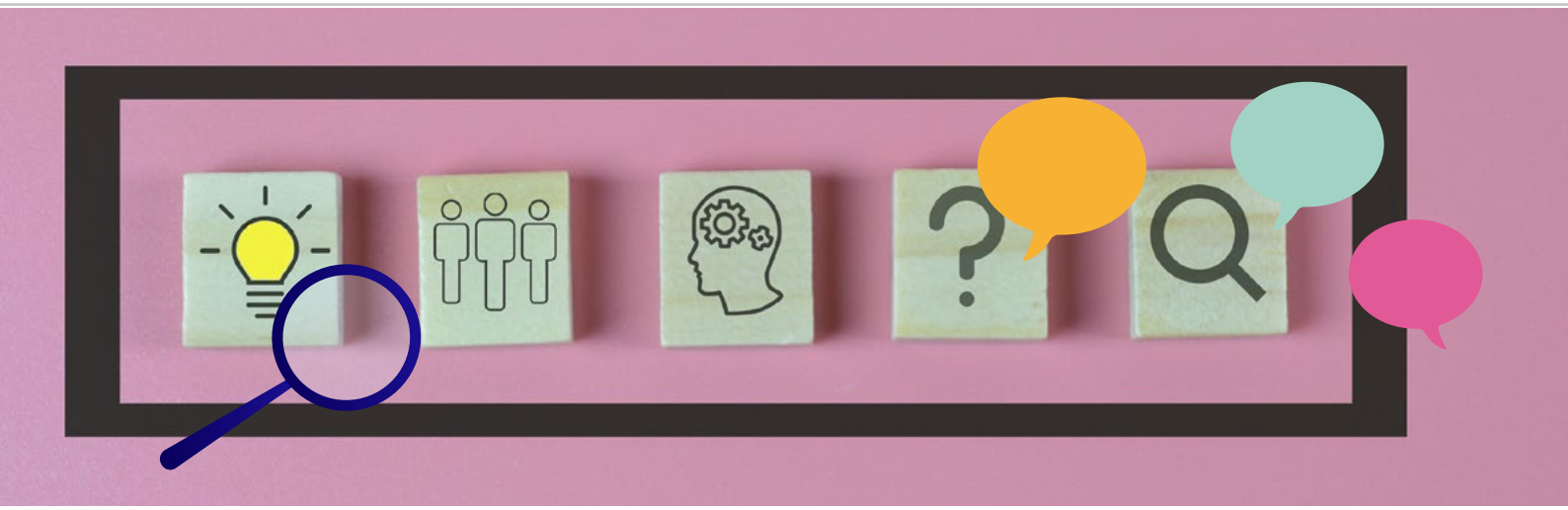
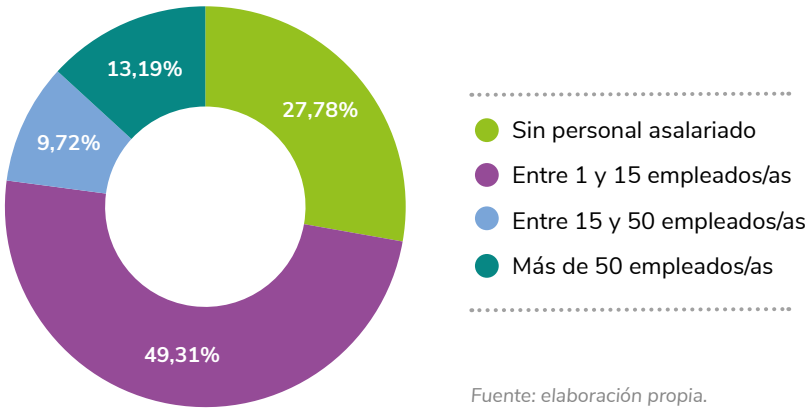


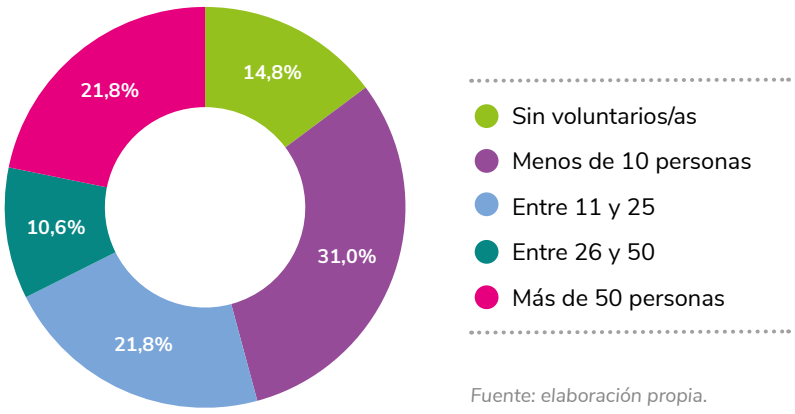
Gráfico V. Presencia de personal asalariado



Fuente: elaboración propia.

Además, al contar con menor capacidad de personal asalariado se suple con la presencia del voluntariado en el que la amplia mayoría, **cerca del 90% tienen una red de voluntariado.** Alcanzando el 31% y constituyendo la mayoría se encuentran aquellas PyMOS que tienen menos de 10 personas voluntarias. Contrastando con las cerca del 22% que poseen más de 50 personas.

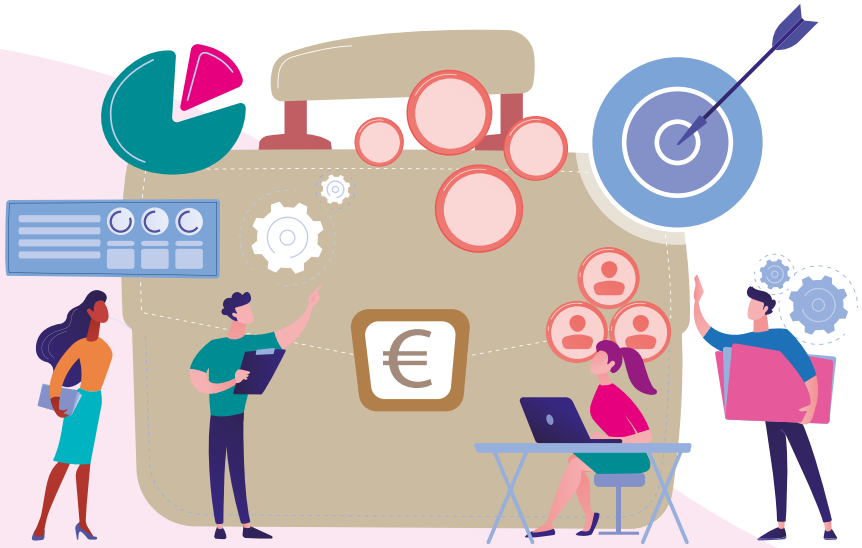
Gráfico VI. Presencia de voluntariado



Fuente: elaboración propia.

La red de personal no es el único factor determinante de la capacidad y rango de actuación, también lo es la financiación con la que cuentan. Realizando un análisis detallado de datos financieros de las organizaciones sociales pequeñas y medianas en España podemos determinar las siguientes afirmaciones:

- La diversificación de fuentes de financiación es imperativa para mitigar riesgos y asegurar la estabilidad financiera a largo plazo. La concentración excesiva en una única fuente podría dejar a la organización vulnerable a fluctuaciones en el entorno financiero. Un notable 30% de las organizaciones analizadas dependen en más del 75% de sus ingresos de una única fuente, lo cual destaca **la necesidad de fortalecer la diversificación financiera.**
- Para **una sección de las organizaciones sociales en España existe una dependencia de la venta de productos y servicios como principal fuente de ingresos indica una estrategia orientada al mercado.** Aquellas organizaciones que generan más del 75% de sus ingresos de esta manera pueden estar mejor posicionadas para adaptarse a las necesidades del mercado y ofrecer soluciones valiosas. Aproximadamente el 18% de las organizaciones generan más del 75% de sus ingresos a través de la venta de productos y servicios, resaltando la importancia estratégica de esta actividad.
- Existe **una necesidad de sostenibilidad en la financiación externa a lo largo del tiempo.** Aquellas organizaciones que dependen en gran medida de subvenciones o donaciones externas pueden enfrentar desafíos debido a la variabilidad en la disponibilidad de fondos externos. Es crucial que estas organizaciones trabajen para diversificar sus fuentes de financiación. El 13% de las organizaciones analizadas dependen en más del 75% de financiación externa, subrayando la importancia estratégica de desarrollar planes para garantizar la sostenibilidad financiera.
- La variabilidad en los presupuestos anuales refleja diferentes capacidades operativas y tamaños de las organizaciones. **Aquellas con presupuestos más grandes pueden tener la capacidad de emprender proyectos a mayor escala, mientras que las más pequeñas deben ser eficientes en la asignación de recursos.** El análisis revela que el 25% de las organizaciones tienen presupuestos anuales superiores a los 600 mil €, mientras que el 50% opera con presupuestos inferiores a los 150 mil €, destacando la diversidad en las capacidades financieras a lo largo del tejido asociativo. Para aquellas organizaciones analizadas que generan menos de 150 mil € anuales, necesitan desarrollar estrategias eficientes para poder desarrollar el mayor número de acciones posibles en base al presupuesto que poseen. Además, **tienen la necesidad constante de considerar nuevas fuentes de ingresos para garantizar su sostenibilidad financiera.**



6.1 Análisis de financiación



En el contexto de las PyMOS, **la captación de recursos emerge como un componente crucial para su sostenibilidad financiera.** Este estudio se basa en una evaluación cuantitativa de diversas fuentes de financiación, proporcionando una visión detallada de la percepción de su importancia -entre 1 y 5- por parte de las personas encuestadas.

En primer lugar, la **Captación de Recursos Públicos Locales y/o Autonómicos (3.86[3]) se destaca como la cuestión más valorada**, obteniendo la calificación promedio más alta. Este resultado sugiere que, en promedio, los participantes consideran **esta fuente de financiación como la más vital para el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro.**

En un estrecho segundo lugar, la Relación con Empresas (3.68) se prioriza como una de las claves para obtener financiación. Ya que la conexión con las empresas y el establecimiento de relaciones beneficiosas para ambas partes con las mismas supone una diversificación de la financiación de las PyMOS y la posibilidad de generar planes estratégicos debido a su sostenibilidad.

En tercer lugar, se sitúa **la Captación de Donantes Particulares (3.65). Esto demuestra su significancia en la financiación de estas organizaciones, recibiendo una valoración media cercana a la relación con empresas y a la captación de recursos locales y autonómicos.** Este hallazgo respalda la idea de que la participación y el apoyo de donantes individuales desempeñan un papel crucial en la viabilidad financiera.

Posteriormente, a nivel de priorización de recursos de financiación se sitúa la captación de recursos públicos estatales (3.28) lo que denota que las misiones de las PyMOS se adecuan en mayor medida a los concursos y concesiones llevadas a cabo por las administraciones locales y autonómicas. Lo que sugiere que, aunque aun considerando importante la captación de recursos públicos estatales, esta fuente de financiación puede ser percibida como menos crítica en la actualidad.

La Inversión de Impacto como Nueva Forma de Financiación (3.02) comparte una valoración media similar a la captación de recursos públicos estatales, consolidándose como una estrategia financiera relevante y emergente. Este dato sugiere un interés creciente en enfoques innovadores para asegurar recursos financieros.

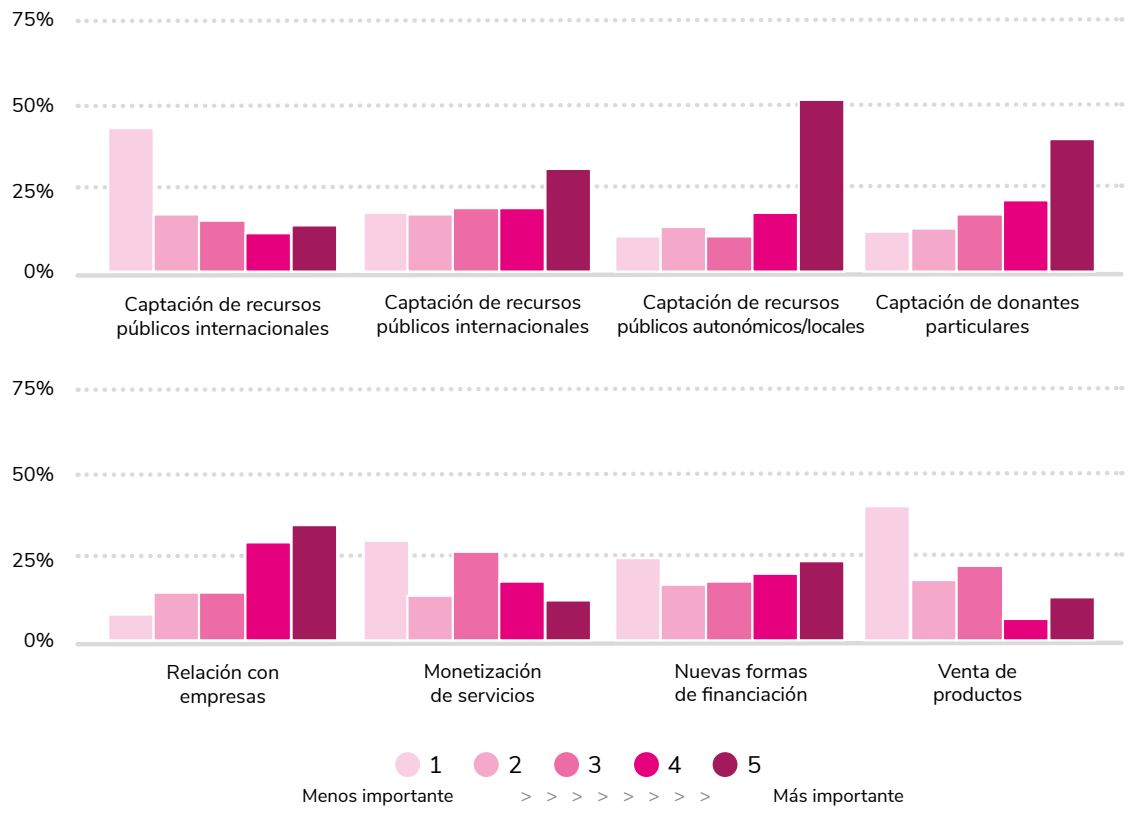
Por otro lado, la Monetización de Servicios (2.68) destaca como una estrategia que, si bien no alcanza los niveles de las áreas más destacadas, sigue siendo significativa en el panorama de financiación.

La Captación de Recursos Públicos Internacionales (2.35), aunque es considerada importante por una parte de las organizaciones sociales, recibe una valoración media menor en comparación con las áreas previamente mencionadas. Esto podría indicar que, si bien para determinadas PyMOS es crucial, la atención se centra más en otras fuentes de financiación. La razón de esta posición es que la captación de recursos públicos internacionales, requiere de unos recursos temporales, económicos y humanos además de una formación específica que no resulta viable para las pequeñas y medianas organizaciones sociales.

Finalmente, la Venta de Productos (Libros, Merchandising, etc.) (2.35) recibe la misma valoración que la captación de recursos públicos internacionales posicionándose como un área menos relevante para la financiación. Este resultado subraya que determinadas PyMOS, intentan diversificar sus fuentes de financiación al máximo y para ello, comercializan productos que pueden estar directamente relacionados con la misión de la organización.

[3] Todos los datos reflejados entre paréntesis en esta sección son referidos a datos medios.

Gráfico VII. Valoración de los canales de financiación



Fuente: elaboración propia.

Con todo, **hay una mayoría de las PyMOS que dependen de la captación de subvenciones autonómicas y locales, la relación con empresas, las aportaciones realizadas por los donantes individuales.** Esto subraya la importancia de diversificar las fuentes de ingresos en las organizaciones sin fines de lucro. En contraste, la menor valoración de la venta de productos y la captación de recursos internacionales sugiere que estas áreas podrían no ser consideradas tan prioritarias por los encuestados en el contexto de la sostenibilidad financiera de estas organizaciones.

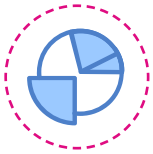
Entre los aspectos que los encuestados destacan como dimensiones importantes relativas a la financiación, se observa **la necesidad de apoyo externo y la identificación de áreas de mejora en diversos aspectos estratégicos.** Dichos aspectos comprenden la captación de recursos públicos a nivel internacional, estatal y local/autonómico, la obtención de donaciones particulares, el fortalecimiento de relaciones con empresas, la monetización de servicios, la exploración de nuevas formas de financiación, y la optimización de la venta de productos.

En relación **con la captación de recursos públicos internacionales, se evidencia la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para establecer alianzas** con organizaciones internacionales, presentando proyectos sólidos que resaltan el impacto global de la entidad en cuestión. A nivel estatal, se sugiere mejorar las estrategias de solicitud de fondos, destacando la relevancia focalizada y los beneficios tangibles de la inversión.

A nivel local o autonómico, se destaca la importancia de fortalecer las relaciones con las autoridades correspondientes y explorar oportunidades específicas de financiación en este ámbito. La captación de donantes particulares podría mejorarse mediante la implementación de estrategias de recaudación de fondos personalizados, como campañas específicas, eventos y programas de membresía.

La exploración de nuevas formas de financiación, en particular la inversión de impacto, emerge como una opción viable, requiriendo la presentación de proyectos atractivos que alineen los objetivos de la entidad con los intereses de los inversores sociales. Finalmente, la venta de productos, como libros y merchandising, podría beneficiarse de estrategias de marketing mejoradas, una gama de productos más diversificada y una mayor visibilidad de la tienda en línea.

6.2 Análisis de gobernanza



En lo que respecta al análisis de gobernanza, se encuentra lo siguiente:

La primera área evaluada es la "Transparencia y rendición de cuentas", con una valoración promedio de 4.27. La importancia de comunicar claramente acciones y ser responsable de las decisiones es reconocida, pero podrían existir desafíos en la implementación efectiva de prácticas transparentes, ya que la diferencia con la dimensión ética en el gobierno de la organización no es tan grande.

La "Dimensión ética en el gobierno de la organización", es el segundo aspecto mejor valorado con una valoración promedio de 4.12. Este puntaje resalta la alta importancia atribuida a la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. Cabe destacar que tanto la transparencia como la dimensión ética son dos formas realizar y ejercer un gobierno de suma importancia en la elaboración y ejecución de las acciones realizadas por las organizaciones sociales. Ambos aspectos realizados a la par ayudan a mejorar la reputación social y lograr una mayor confianza hacia la organización, tanto de forma interna (trabajadores, voluntarios y colaboradores) como de manera externa.

En relación con el "Modelo de financiación", se observa la valoración promedio ligeramente más baja de 3.80. Este resultado sugiere que, en comparación con otras cuestiones evaluadas, el modelo de financiación se percibe como menos crítico para el cumplimiento de los objetivos misionales. **La financiación se reconoce como esencial, pero otros aspectos, como la ética y la transparencia, tienen un impacto más directo en la consecución de los objetivos organizativos.**

En cuanto al cuarto aspecto evaluado, el "Marco jurídico y normativa aplicables a la organización", se registra una valoración promedio de 3.79. Este puntaje indica una importancia ligeramente superior en comparación con el dominio del contexto social. La conciencia sobre la necesidad de cumplir con las leyes y regulaciones es evidente, aunque también sugiere la posible existencia de áreas en las que la organización busca flexibilidad dentro de los límites legales.

En relación al quinto punto, el "Dominio del contexto y tendencias globales en el plano social", se observa una valoración promedio de 3.78. Este resultado sugiere una importancia moderada atribuida a esta dimensión, pero mínimamente inferior al marco jurídico. Tal moderación podría derivarse de la percepción general de que la comprensión del contexto y las tendencias sociales es esencial, aunque no se considera crítica en comparación con otros elementos más específicos de la gestión organizativa.

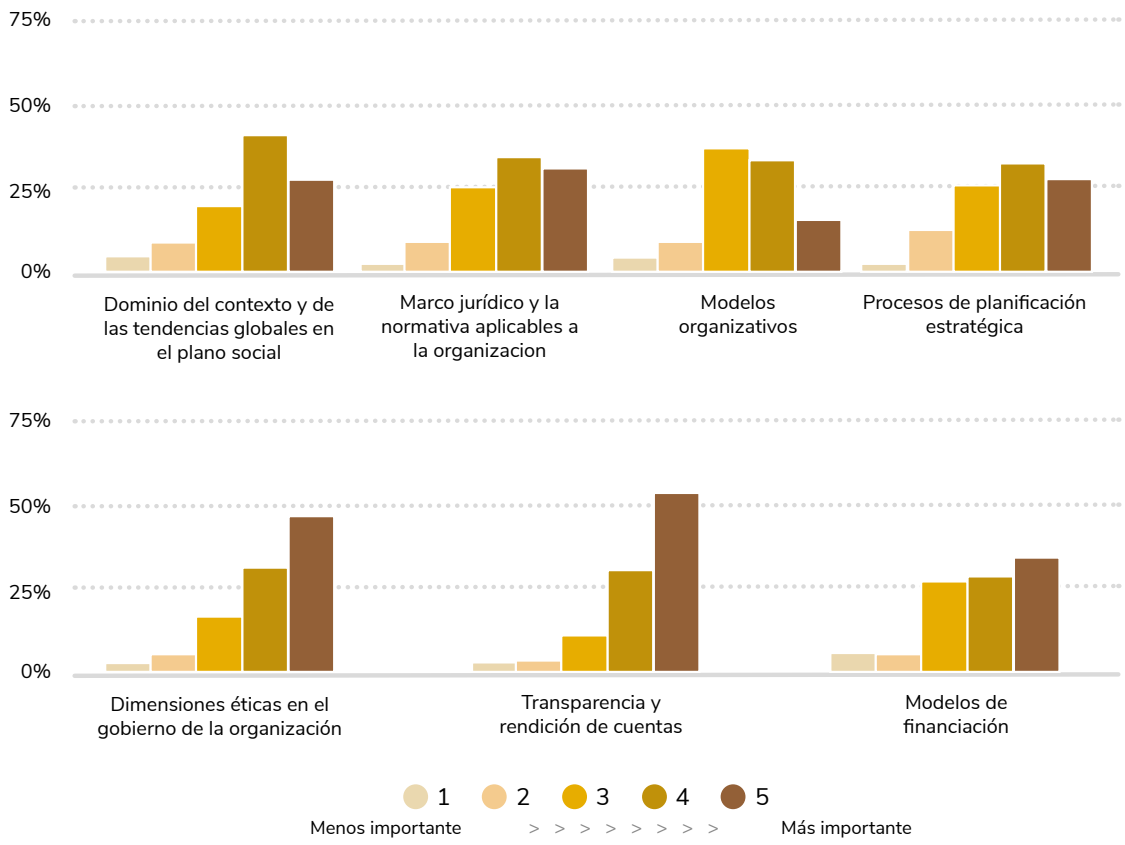
Por otro lado, en cuanto a los "Procesos de planificación estratégica", se observa una valoración promedio de 3.72. Este resultado indica que los encuestados consideran relativamente importantes estos procesos. La comprensión general de que una planificación estratégica sólida es esencial para el logro de los objetivos misionales podría estar influyendo en esta percepción. Además se añade la gran concienciación que existe en el establecimiento de planes estratégicos a medio y largo plazo para el desarrollo de actividades y acciones, al igual que para la financiación de las organizaciones sociales de pequeño y mediano tamaño. Por tanto, la planificación estratégica es un eje transversal a varias áreas, lo que puede haber sido influencia en que en el aspecto de gobernanza no se le haya dado la importancia que después ha surgido en otras áreas de las organizaciones sociales.

En referencia al punto, “Modelos organizativos”, se aprecia una valoración promedio de 3.47. Este resultado indica que los encuestados perciben la importancia de los modelos organizativos como moderada, siendo el aspecto menos importante. La variabilidad en las respuestas sugiere que la elección de modelos organizativos puede considerarse más crítica en algunas organizaciones en comparación con otras, posiblemente debido a diferencias en la estructura y naturaleza de las mismas.

4.27	4.12	3.80	3.79
Transparencia y rendición de cuentas	Dimensión ética en el gobierno de la organización	Modelo de financiación	Marco jurídico y normativa aplicables a la organización

3.78	3.72	3.47
Dominio del contexto y tendencias globales en el plano social	Procesos de planificación estratégica	Modelos organizativos

Gráfico VIII. Valoración de los modelos de gobernanza



Fuente: elaboración propia.

Los participantes coinciden en su mayoría en que ven una necesidad de apoyo externo en lo relativo al modelo de financiación. Sin embargo en todos los aspectos preguntados como el dominio del contexto y de las tendencias globales en el plano social, el marco jurídico y la normativa aplicables a la organización, los modelos organizativos los procesos de planificación estratégica, la dimensión ética en el gobierno de la organización y la transparencia y la rendición de cuentas, coinciden en su mayoría al reconocimiento que tienen recorrido de mejora.

Además, este estudio revela tendencias significativas comunes a varias PyMOS en aspectos clave:

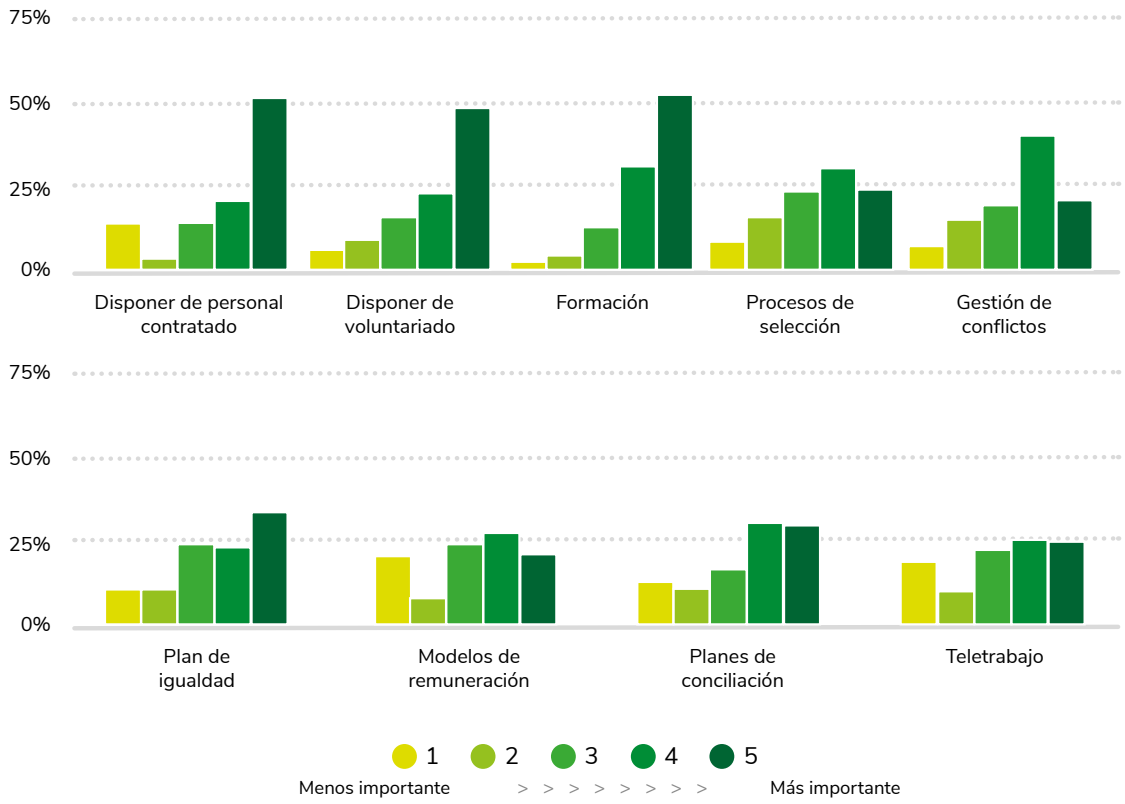
- ✔ La tendencia a operar mediante consensos sugiere un enfoque colaborativo en la toma de decisiones, donde la búsqueda de acuerdos sin unanimidad es prevalente.
- ✔ Un avance notable es la inclusión de personas con discapacidad en instancias de toma de decisiones y órganos de gobierno, reflejando un compromiso general con la diversidad y la participación equitativa.
- ✔ Se identifica un problema recurrente en la solicitud de reconocimiento como “Entidad de Utilidad Pública” en el País Vasco, destacando la dificultad de adaptarse a los requisitos, especialmente cuando los gastos se centran en el funcionamiento interno.
- ✔ Aunque el trabajo mayoritario se realiza con voluntarios, la gestión de estos presenta desafíos comunes, evidenciando la falta de herramientas efectivas para mejorar la gestión y satisfacción voluntaria.
- ✔ La gestión de la frustración y la escasa colaboración se manifiestan como problemas habituales en PyMOS. A pesar de la buena voluntad de los gestores, la falta de colaboración conlleva desgaste emocional.
- ✔ La importancia de la agilidad en la toma de decisiones y la colaboración en red surge como soluciones potenciales para los desafíos identificados en estas organizaciones.
- ✔ Fortalecer la evaluación del impacto de las intervenciones se postula como una medida clave para mejorar la efectividad general de estas organizaciones.
- ✔ La creencia en un modelo mixto de filantropía y fondos propios, basado en enfoques ágiles y similares a startups, caracteriza la aproximación financiera y operativa común.
- ✔ Se destaca la necesidad general de determinar, desarrollar y ejecutar políticas aplicables al orden jerárquico, aunque se sugiere que las PyMOS tienden a consolidarse en modelos organizativos horizontales.
- ✔ La importancia del apoyo mutuo entre las propias asociaciones sin ánimo de lucro resalta como una necesidad compartida.
- ✔ La sostenibilidad y la adaptabilidad a nuevos contextos son mencionadas como aspectos clave que requieren atención continua y generalizada.
- ✔ La construcción, involucrando a las personas usuarias en la formulación estratégica, ejecución y evaluación de proyectos, se propone como un enfoque beneficioso para varias organizaciones en el Tercer Sector.

6.3 Equipos y Personas

En lo relativo **al equipo la formación es un aspecto fundamental en las PyMOS.** Esto es así dado las limitaciones de personal asalariado que poseen. Los trabajadores y trabajadoras de organizaciones más pequeñas, frecuentemente tienen que realizar trabajos y tareas para las que no cuentan con los conocimientos específicos. En ocasiones esta falta de conocimientos crea una sensación de intrusismo laboral ya que no poseen los recursos económicos para que dichas tareas las ejerzan personas expertas en ellos. Es por ello que **la necesidad de formación de personal y voluntariado es un aspecto clave en el desarrollo del día a día de las organizaciones sociales ya que permite que el personal asalariado y voluntarios expandan su conocimiento para así llevar a cabo más actividades y tareas de la organización.**

La alta valoración otorgada a la contratación de personal sugiere una prioridad estratégica para asegurar la cobertura efectiva de roles especializados y garantizar la operatividad fluida de la organización. La necesidad de esta contratación se fundamenta en la adaptabilidad y diversificación de habilidades requeridas en el entorno laboral contemporáneo.

Gráfico IX. Valoración de diferentes aspectos relativos a Equipo y personas



Fuente: elaboración propia.

En el caso del voluntariado, la elevada calificación indica un reconocimiento del impacto positivo en la responsabilidad social corporativa y la participación comunitaria. Un 47,2% de las PyMOS dotan al voluntariado la calificación más alta siendo, junto a la disposición de personal contratado y la formación los aspectos más importantes para las PyMOS en la gestión de personal y equipos.

Como se ha mencionado con anterioridad existe un consenso en la asignación de importancia a la formación reflejando el papel fundamental que posee en el desarrollo de habilidades y la mejora del rendimiento laboral.

> Los siguientes aspectos pese a que son también valorados han recibido una valoración poco concluyente. Pero se pueden generar hipótesis tales como:
>
> - La atención destacada a los procesos de selección sugiere una estrategia orientada a la adquisición de talento alineado con los valores y objetivos organizacionales
> - La alta valoración de la gestión de conflictos indica un reconocimiento de su impacto crucial en la cohesión del equipo y, por ende, en la productividad.
> - El énfasis en el Plan de Igualdad refleja el compromiso organizacional con la diversidad e inclusión.
> - La atención a los modelos de remuneración sugiere una prioridad estratégica en la recompensa y retención del talento.
> - La valoración de los planes de conciliación refleja cierta preocupación por el bienestar de los empleados aunque no es el aspecto más importante para los encuestados.

En cuanto al teletrabajo, la valoración alta, al igual que en el resto de aspectos, indica la reconocida importancia de la flexibilidad laboral y la adaptación a tendencias contemporáneas.

Con todo, **en la sección de personas y equipo, todos los aspectos valorados** (Disponer de personal contratado; Disponer de voluntariado; Formación; Procesos de selección; Gestión de conflictos; Plan de Igualdad; Modelos de remuneración; Planes de conciliación y Teletrabajo) **por las PyMOS tienen mayor predominancia el que tienen recorrido de mejora, que les otorga la responsabilidad a ellas mismas, ya que entienden que son acciones internas.** Sin embargo, sí que hay organizaciones sociales que en todos los aspectos necesitan de apoyo externo.

Además, en este estudio se revelan diversos desafíos y consideraciones significativas relacionadas con la dimensión de equipos y personas en pequeñas y medianas organizaciones (PyMOS) dentro del contexto del tercer y cuarto sector. Un tema recurrente es la escasa presencia de referentes aplicables a la normativa laboral, como el Convenio del Tercer Sector y los planes de igualdad, especialmente adaptados a las PyMOS. Este vacío normativo se agudiza por la falta de recursos y estructuras adecuadas para implementar estas regulaciones de manera efectiva.

En este sentido, se subraya la necesidad de clarificar el convenio colectivo, evidenciando que cada entidad del sector puede interpretarlo de manera conveniente. Esta falta de claridad puede conducir a aplicaciones inconsistentes y, potencialmente, a conflictos dentro de las organizaciones. La condición de ser una entidad de segundo nivel, en este caso, una federación, parece influir en la dinámica de trabajo, disminuyendo los problemas de conciliación y teletrabajo en comparación con organizaciones que ofrecen atención directa.

Durante las respuestas también aborda la importancia crítica del personal contratado en la gestión profesional de proyectos, así como la dificultad que enfrentan las entidades pequeñas para hacer crecer su equipo técnico. La formación del equipo y del voluntariado se plantea como un desafío adicional, y se sugiere que profesionales externos podrían asumir la responsabilidad de impartir estas formaciones para aliviar la carga del equipo técnico.

Las reflexiones sobre el propósito detrás de ciertas acciones destacan la necesidad de una comprensión clara de los objetivos para contextualizar las preguntas pertinentes. La propuesta de tener un espacio físico disponible exclusivamente para el trabajo voluntario y talleres, sin depender de la disponibilidad de espacios públicos, sugiere una mejora en la eficiencia y la calidad del trabajo voluntario.

La falta de cuidado al trabajador y la propuesta de establecer mecanismos inclusivos para conceder oportunidades a participantes y voluntarios externos enfatizan la importancia del bienestar del personal y la necesidad de fomentar la inclusividad en el entorno laboral. La mención de un plan de igualdad de oportunidades, especialmente en el contexto de una asociación pequeña, resalta la necesidad de abordar la equidad y la consistencia en el empleo.

En última instancia, se destaca la importancia fundamental de las personas en cualquier organización y se subraya la necesidad de cumplir con la legislación vigente en aspectos como conciliación, prevención de riesgos laborales y permisos. La conclusión es que estos elementos son esenciales para el crecimiento y la profesionalización de las PyMOS en el tercer sector.

6.4 Digitalización



En el marco de la digitalización, **los datos cuantitativos obtenidos muestran patrones identificables que proporcionan percepciones clave sobre las preferencias y prioridades de estas entidades.** A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados:

En cuanto a disponer de una web de fácil uso en todos los dispositivos, el 85,42% de las organizaciones encuestadas asignaron una puntuación de alta o muy alta (4 o 5) a este aspecto, indicando una consideración significativa hacia la accesibilidad y la usabilidad multiplataforma en sus sitios web.

Sobre las herramientas de trabajo colaborativo, el 82,64% de las organizaciones expresó una alta importancia para las herramientas de trabajo colaborativo, señalando un interés generalizado en mejorar la eficiencia y la comunicación interna.

Además, el 79,43% de las organizaciones asignó una puntuación de 4 o 5 a la importancia del acceso a equipamiento informático, indicando una necesidad generalizada de contar con tecnología adecuada para llevar a cabo sus actividades. A su vez, la ciberseguridad es uno de los aspectos que las PyMOS reconocen su importancia, cerca del 71,32% la consideran como un elemento importante o muy importante para sus sitios digitales. Sin embargo, como se verá más en profundidad posteriormente, las PyMOS no cuentan con los conocimientos, recursos económicos y personal experto para poder desarrollarla e implementarla.

En referencia al uso de software libre, hubo variabilidad en las respuestas, pero cerca del 50% (50,39%) de las organizaciones consideró importante el uso de software libre, posiblemente en busca de soluciones más accesibles y de código abierto. Además, la dimensión ética de las organizaciones sociales encaja con la utilización de herramientas de software libre.

En cuanto a los sistemas CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente) las percepciones son más variadas, se encuentra que de las organizaciones consideró importante el uso de sistemas de CRM, reflejando un deseo general de mejorar la gestión de relaciones con sus stakeholders y audiencias. Casi el 50% (48,31%) le otorga un valor de importancia.

El 37,50% de las organizaciones otorgó importancia al ERP (Planificación de Recursos Empresariales), indicando que no se necesita mejorar la eficiencia en la planificación y gestión de recursos internos. Posiblemente se deba a que no es una de las prioridades en las que se enfocan ya que prefieren dedicar su tiempo y recursos a la consecución de acciones relacionadas con su misión.

Aunque hubo cierta variabilidad, sobre el comercio electrónico alrededor 36,03% de las organizaciones mostró una valoración positiva para el comercio electrónico, lo que sugiere un menor interés en expandir sus actividades hacia plataformas en línea. Esto se debe a que no es la actividad más extendida en las organizaciones sociales en España.

Por último, aunque algunas PyMOS no consideraron el blockchain o la inteligencia artificial como prioritarias, mostrando que no hay una valoración de las posibles aplicaciones y beneficios que pueden aportar dichas tecnologías al sector. Existe una valoración poco concluyente sobre la importancia del análisis y la visualización de datos, ya que no hay una diferencia significativa entre las valoraciones positivas y negativas. Esto sugiere que o bien se está empezando a resaltar un reconocimiento de la utilidad de extraer información significativa a partir de grandes conjuntos de datos, o bien porque no se ve una aplicación al trabajo de las PyMOS.

Gráfico X. Valoración de diferentes aspectos relativos a digitalización



Fuente: elaboración propia.

En su conjunto, estas valoraciones subrayan la conciencia y la priorización de aspectos específicos de la digitalización por parte de las PyMOS encuestadas. **La mejora de la presencia en línea, la eficiencia operativa y la seguridad de la información emergen como áreas de enfoque prominentes en este tercer y cuarto sector. Además, se observa un interés diversificado en tecnologías más avanzadas, como la inteligencia artificial y blockchain, aunque su adopción no es universalmente compartida por todas las organizaciones encuestadas.**

En este **área de digitalización se encuentra una tendencia a necesitar apoyo externo, salvo en la disposición de herramientas para trabajo colaborativo en el que se encuentra una ligera superioridad de recorrido para la mejora.** Esto puede deberse a que son tecnologías que requieren una cantidad de recursos tanto para la implementación como para su mantenimiento y dado el presupuesto con el que cuentan las PyMOS, no son actividades prioritarias para considerar en su partida presupuestaria.

En cuanto a un análisis cualitativo sobre digitalización en las PyMOS se han identificado diversas perspectivas y sugerencias, las cuales arrojan luz sobre desafíos y oportunidades en este proceso crucial para la eficiencia y la adaptabilidad organizativa.

En primer lugar, se observa la sugerencia de promover tecnologías de código abierto como una posible estrategia para fomentar soluciones accesibles y transparentes. Esta perspectiva abre la puerta a la exploración de cómo estas tecnologías podrían beneficiar a las PyMOS al proporcionar herramientas sin costes de licencia y promover un entorno colaborativo, al igual que compartir parte de la dimensión ética de las organizaciones sociales.

También, se ha propuesto involucrar a más empresas de software en donaciones de licencias para ONG (ejemplo Google) destacando una estrategia potencial para superar las barreras financieras que a menudo enfrentan las PyMOS en términos de adquisición de software. Este enfoque plantea preguntas sobre la viabilidad y efectividad de tales colaboraciones y cómo podrían implementarse de manera más generalizada.

Por otro lado, la identificación de la precariedad en la digitalización, especialmente en términos de falta de personal especializado y apoyo técnico y físico, resalta un desafío fundamental. Este hallazgo subraya **la necesidad de abordar la brecha de habilidades y la infraestructura para garantizar un proceso de digitalización efectivo.**

También, la consideración del tamaño de la entidad como un factor determinante destaca la importancia de adaptar las estrategias de digitalización a las características específicas de cada organización. Se plantea la pregunta sobre cómo diseñar soluciones escalables y flexibles que puedan ser aplicadas de manera efectiva en diferentes contextos organizativos. La alusión al relevo generacional subraya la necesidad de comprender y abordar las diferencias en la adopción de tecnologías según grupos de edad. Este aspecto podría ser objeto de adicional para desarrollar estrategias que resuenen con diferentes cohortes de empleados y líderes organizativos.

Además, la sugerencia de establecer mecanismos de formación externa resalta la importancia de la capacitación continua para la integración efectiva de procesos digitalizados. Este hallazgo destaca la necesidad de desarrollar programas educativos que aborden las necesidades específicas de las PyMOS en términos de habilidades digitales. A su vez, la identificación del desconocimiento de siglas y abreviaturas relevantes en el ámbito digital señala la importancia de mejorar la alfabetización digital en este contexto. Se plantea la cuestión de cómo pueden implementarse programas educativos para cerrar esta brecha de conocimiento y mejorar la comprensión de conceptos clave.

Finalmente, la referencia a la transformación digital en el Tercer y Cuarto Sector destaca **la necesidad de considerar las particularidades de las PyMOS en este proceso**.



6.5 Gestión

Se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo de diversos aspectos relacionados con la gestión organizacional, con el propósito de determinar la importancia atribuida por los participantes a cada uno de ellos, mediante una escala de valoración que oscila entre 1 y 5, donde 1 representa una importancia mínima y 5 denota una máxima relevancia. En definitiva, siguiendo la misma estructura que en las secciones anteriores de la encuesta.

En primer lugar, **se destaca que la presentación de convocatorias de subvenciones ha sido identificada como el aspecto más crucial,** obteniendo consistentemente la calificación más alta (valor promedio: 4.30). Este resultado sugiere que las PyMOS conceden una **gran importancia a la participación en programas de subvenciones como medio fundamental para su sostenibilidad financiera.**

En términos de alianzas estratégicas, se identifica una variabilidad en las respuestas, pero la mayoría indica que son “más importantes” o “importantes” (valor promedio: 4.29) . Este resultado sugiere que las organizaciones reconocen la relevancia de establecer colaboraciones estratégicas para fortalecer su posición en el entorno competitivo, a la vez de poder generar sinergias para escalar su poder y capacidad de actuación.

En relación con la calidad, se observa una clara inclinación hacia su importancia, con la mayoría de las respuestas indicando que es “más importante” (valor promedio: 4.25). Esto subraya el fuerte énfasis de las PyMOS en la entrega de productos o servicios de alta calidad como factor diferenciador.

La gestión contable y fiscal también emerge como un componente esencial para las entidades, obteniendo una valoración similarmente elevada (valor promedio: 4.23). Este hallazgo respalda la premisa de que una gestión financiera sólida es imperativa para el buen funcionamiento de la organización.

A su vez, la innovación como un componente vital, con la mayoría de las respuestas indicando que es “más importante” (valor promedio: 4.12). Este énfasis sugiere que se valora la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas como elementos impulsores de su progreso, y en consecuencia, del progreso del Tercer Sector.

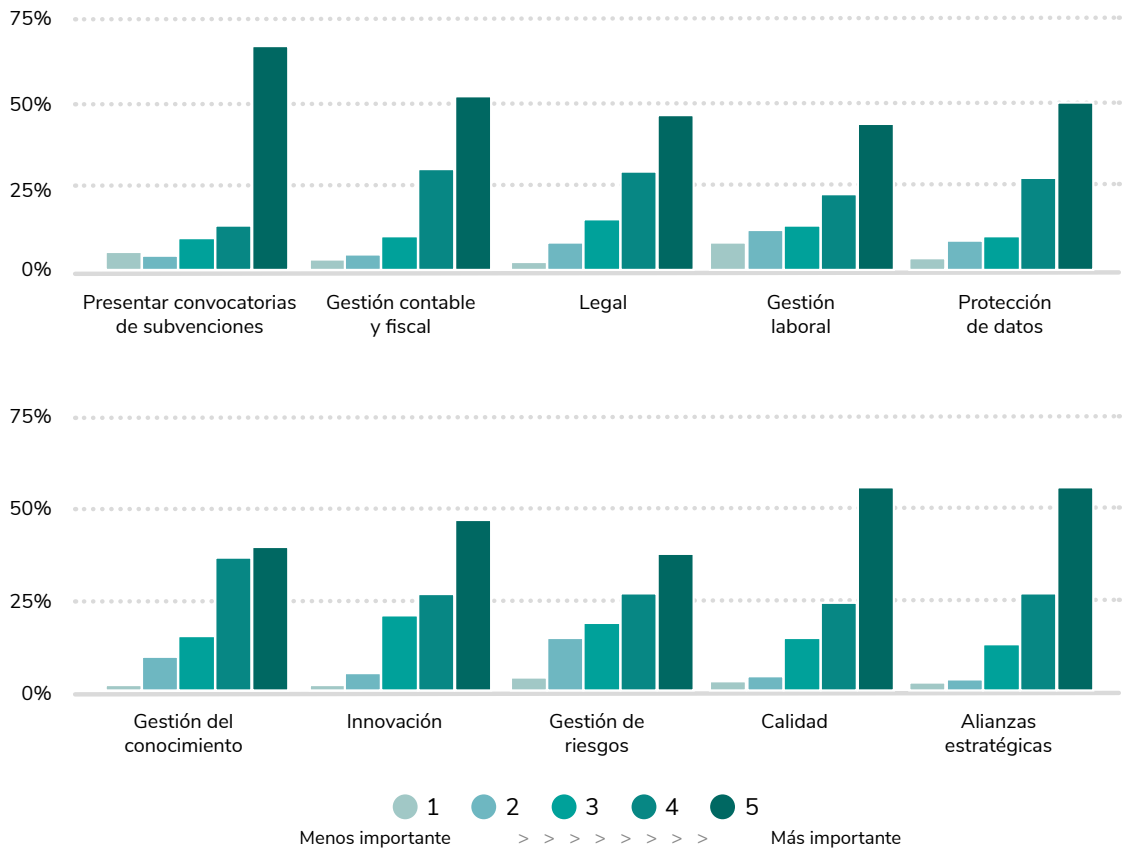
Además a la par de la innovación, la protección de datos, se destaca una alta prioridad, con la mayoría de las respuestas indicando una importancia máxima (valor promedio: 4.11). Este énfasis en la seguridad y privacidad de la información es coherente con la creciente conciencia sobre estos aspectos en el entorno contemporáneo, además del ajuste al nuevo marco legal que se está implementando en relación a este aspecto.

En el ámbito legal, se observa una tendencia a asignar una relevancia considerable, con un segmento menor que en los aspectos anteriores que ha otorgado valores de 4 o 5 (valor promedio: 4,07). Esto refleja la importancia que la organización otorga a la gestión legal como un factor determinante para su operatividad, sin embargo, no se percibe como crucial para su funcionamiento en algunas PyMOS.

En relación con la gestión del conocimiento, las respuestas sugieren una importancia moderada, con valores predominantemente en el rango de 3 y 4 (valor promedio: 4.01). Esto indica que, si bien se reconoce su relevancia, las entidades sociales no la posicionan como un aspecto central en sus estructuras.

Finalmente, la gestión de riesgos (valor promedio 3.79) y la gestión laboral también se posicionan como los elementos menos críticos, evidenciado por la fuerte inclinación a clasificarla como “importante” y no muy importante (valor promedio: 3.77). Este resultado refleja la comprensión de que la gestión eficaz de los riesgos ligado a la gestión de los recursos humanos es esencial para el adecuado desempeño organizacional aunque no sea el aspecto prioritario en el que las PyMOS se enfocan.

Gráfico XII. Valoración de diferentes aspectos relativos a gestión



Fuente: elaboración propia.

En resumen, **la priorización de aspectos clave revela un enfoque equilibrado hacia diversos elementos, destacando la importancia de la participación en subvenciones, la gestión financiera, la protección de datos y la innovación, mientras se reconoce la relevancia, aunque en menor medida, de otros aspectos como el ámbito legal en la gestión organizacional, laboral y la gestión de riesgos.**

En todos los aspectos relacionados a la gestión tratados con anterioridad las PyMOS perciben que necesitan de apoyo externo para mejorar. Sólo los aspectos, "presentar convocatoria de subvenciones" y "gestión del conocimiento" se perciben como claros en los que la mayoría de PyMOS tienen recorrido de mejora.

Las respuestas proporcionadas por los participantes en el estudio revelan aspectos cruciales relacionados con las PyMOS destacando desafíos y consideraciones que podrían enriquecer la comprensión de este ámbito.

Se destaca la relevancia de la asesoría externa para la gestión contable, fiscal y legal. Esta dependencia plantea interrogantes sobre la selección y gestión de asesores externos, así como la implicación financiera asociada a dicha dependencia.

Además, la necesidad de certificaciones en calidad emerge como una consideración crítica. La limitación de tiempo para asumir estas certificaciones sugiere una posible área de sobre las restricciones temporales y estrategias para su superación.

La propuesta de establecer procesos educativos en gestión del conocimiento y riesgos sugiere un enfoque proactivo hacia el fortalecimiento de habilidades internas. Explorar la implementación de programas de formación y la búsqueda de recursos externos podría arrojar luz sobre estrategias efectivas. La recurrente necesidad de ayuda externa, junto con la escasez de voluntarios en áreas específicas como legal, fiscal y contable, plantea interrogantes sobre estrategias para atraer y retener voluntarios, así como soluciones para abordar las brechas identificadas.

Además, se observa que la gestión consume tiempo, afectando a la atención directa a los usuarios, destaca la necesidad de investigar cómo estas organizaciones gestionan eficazmente el equilibrio entre las funciones administrativas y la prestación de servicios.

Cabe destacar que la sugerencia de crear figuras específicas, como gerentes o directores, para los procesos de gestión plantea la cuestión de cómo esta estructura organizativa impacta en la eficiencia y eficacia de la gestión en el contexto de PyMOS.

Por último, se valora la sinceridad como un componente clave y el reconocimiento abierto de las limitaciones sugieren la relevancia de explorar cómo la transparencia sobre las restricciones de recursos influye en la percepción de las partes interesadas y cómo estas organizaciones abordan la gestión de la información de manera honesta.



6.6 Comunicación y marketing

En primer lugar las PyMOS consideran que la gestión de las redes sociales es la cuestión más importante dentro del área de comunicación y marketing. Esta cuestión se valora en un 78,32% como muy importante o importante, lo que indica que las organizaciones consideran que es importante estar presentes en las redes sociales para conectar con su público objetivo y darse a conocer.

En segundo lugar, las relaciones con los medios son la segunda cuestión más importante de la comunicación y el marketing. Esta cuestión se valora en un 65,0% como importante, lo que indica que las organizaciones consideran que es fundamental establecer relaciones sólidas con los medios de comunicación para dar a conocer su marca y sus productos o servicios.

Gráfico XIII. Valoración de diferentes aspectos relativos a comunicación y marketing



Fuente: elaboración propia.

La gestión de redes sociales y la relación con las instituciones son los aspectos que las PyMOS consideran fundamentales para que las organizaciones puedan dar a conocer su marca y sus productos o servicios. Las PyMOS deben establecer relaciones sólidas con los medios de comunicación para que estos se interesen por sus noticias y eventos. De la misma forma, la captación de fondos se produce una ambivalencia mientras que el 63,77% le aporta gran importancia, casi 20% no lo considera nada importante. Siendo el aspecto con el mayor número de respuestas “nada importante”.

En cuarto lugar, las organizaciones otorgan importancia a las propuestas de patrocinio. Esta cuestión se valora como importante en un 61,15% de las valoraciones, lo que indica que las organizaciones consideran que el patrocinio puede ser una forma eficaz de llegar a su público objetivo. Además también se destacan de gran importancia las relaciones institucionales para crear sinergias en el sector y la captación de fondos.

Estos resultados son coherentes con las tendencias actuales en el ámbito de la comunicación y el marketing. Las organizaciones sociales cada vez son más conscientes de la importancia de las relaciones con los medios y de la gestión de las redes sociales para conectar con su público objetivo. Además, el patrocinio se está convirtiendo en una herramienta cada vez más popular para llegar a un público más amplio.

En ocasiones las PyMOS no tienen capacidad de contar con un profesional de la comunicación y marketing por lo que es una tarea que acaba siendo repartida entre los miembros del equipo que tienen disponibilidad. Además, en estas ocasiones se encuentran bajo la disyuntiva de dedicar parte del presupuesto a la contratación de profesionales o los distintos a proyectos. Por ello, la gran mayoría de PyMOS destacan la necesidad de apoyo externo en la realización de estas tareas. Sin embargo, cuando se tiene la capacidad de contratación de un profesional experimentan una gran mejora e impacto. Por lo que se puede afirmar que las PyMOS reconocen la importancia de las labores de comunicación y marketing aunque no se tiene un conocimiento profundo de las técnicas.

6.7 Medición y Gestión del impacto



La evaluación sistemática de la importancia atribuida a diversos aspectos relacionados con la medición y gestión del impacto de una organización revela patrones significativos y tendencias compartidas por los participantes.

En cuanto al diseño de una teoría del cambio, las puntuaciones elevadas (4 y 5) son mayoritarias reflejando un consenso generalizado sobre la centralidad del diseño de una teoría del cambio en el contexto de la medición y gestión del impacto organizacional. Este hallazgo **sugiere un reconocimiento colectivo de la necesidad de establecer un marco conceptual sólido que guíe las acciones y evalúe la efectividad de las intervenciones.**

De la misma forma se subraya la importancia que se otorga al diseño de indicadores y cuadros de mando como elementos fundamentales en el proceso de medición y gestión del impacto. Este consenso indica una percepción compartida de la necesidad de estructuras analíticas robustas para evaluar el rendimiento organizacional. Además, aunque las respuestas varían, la predominancia de evaluaciones positivas sugiere un reconocimiento generalizado de la importancia de definir la audiencia a la cual se reporta. Este aspecto, aunque sujeto a interpretaciones individuales, emerge como un componente relevante en el proceso de medición y gestión del impacto organizacional.

Respecto a la elección de instrumentos para el reporte, la mayoría de las respuestas reflejan una alta valoración. Esta convergencia indica una percepción compartida sobre la relevancia crítica de seleccionar adecuadamente los medios de comunicación de los resultados, destacando la necesidad de alinear los instrumentos con los objetivos de medición.

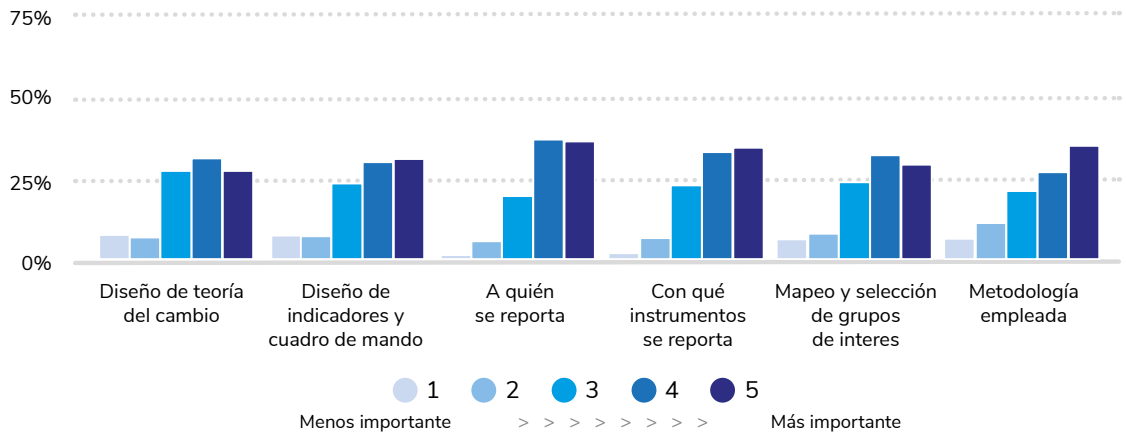
Aunque se observa cierta variabilidad en las respuestas, la inclinación general hacia valoraciones positivas sugiere un consenso acerca de la importancia del mapeo y selección de grupos de interés. Este reconocimiento colectivo indica la relevancia de identificar y comprometer a las partes interesadas clave en el proceso de medición y gestión del impacto organizacional.

A su vez, la consistencia en las respuestas, la mayoría de ellas asignando una puntuación alta, destaca la importancia crítica atribuida a la metodología empleada para la medición. Este hallazgo resalta la percepción compartida sobre la necesidad de enfoques metodológicos rigurosos y transparentes para garantizar la fiabilidad y validez de los resultados de impacto.

En conjunto, estas interpretaciones ofrecen una visión detallada de las percepciones colectivas sobre la importancia de diversos aspectos en el proceso de medición y gestión del impacto organizacional, destacando áreas de consenso y, a su vez, áreas que podrían beneficiarse de una mayor clarificación o alineación conceptual entre los participantes.

Los temas de metodología empleada para la medición, mapeo y selección de grupos de interés y diseño de una Teoría del Cambio, son las categorías en las que hay una mayor percepción de necesidad de apoyo externo, aunque cabe destacar que en todos los aspectos las organizaciones pequeñas necesitan apoyo externo.

Gráfico XV. Valoración de diferentes aspectos relativos a medición y gestión de impacto



Fuente: elaboración propia.

6.8 Influencias y reportes

La voz de los beneficiarios y beneficiarias Directos se posiciona como imprescindible, evidenciando la centralidad de sus experiencias y valoraciones en el proceso de evaluación y gestión del impacto. De manera similar, los Beneficiarios e Indirectos también son reconocidos como actores cuyas opiniones resultan determinantes.

Se destaca la trascendencia otorgada a los Financiadores Institucionales, identificándose como actores cuyas opiniones resultan imprescindibles en la evaluación y dirección del impacto organizacional. Asimismo, se reconoce la alta relevancia otorgada a los Socios y Donantes Particulares, considerándolos como un grupo de interés cuyas percepciones son también determinantes.

Los Organismos Reguladores Públicos son identificados como un grupo de interés cuya voz se considera imprescindible en la evaluación y dirección del impacto organizacional. Paralelamente, las Organizaciones Privadas que establecen normas y parámetros sectoriales son reconocidas como actores cuyas opiniones resultan de alta importancia.



Además, la consideración de los trabajadores y trabajadoras se presenta como esencial, destacando su papel significativo en el proceso de evaluación y gestión del impacto. A su vez, los Voluntarios y Voluntarias emergen como un grupo cuya voz es tenida en cuenta y valorada en la dirección del impacto organizacional.

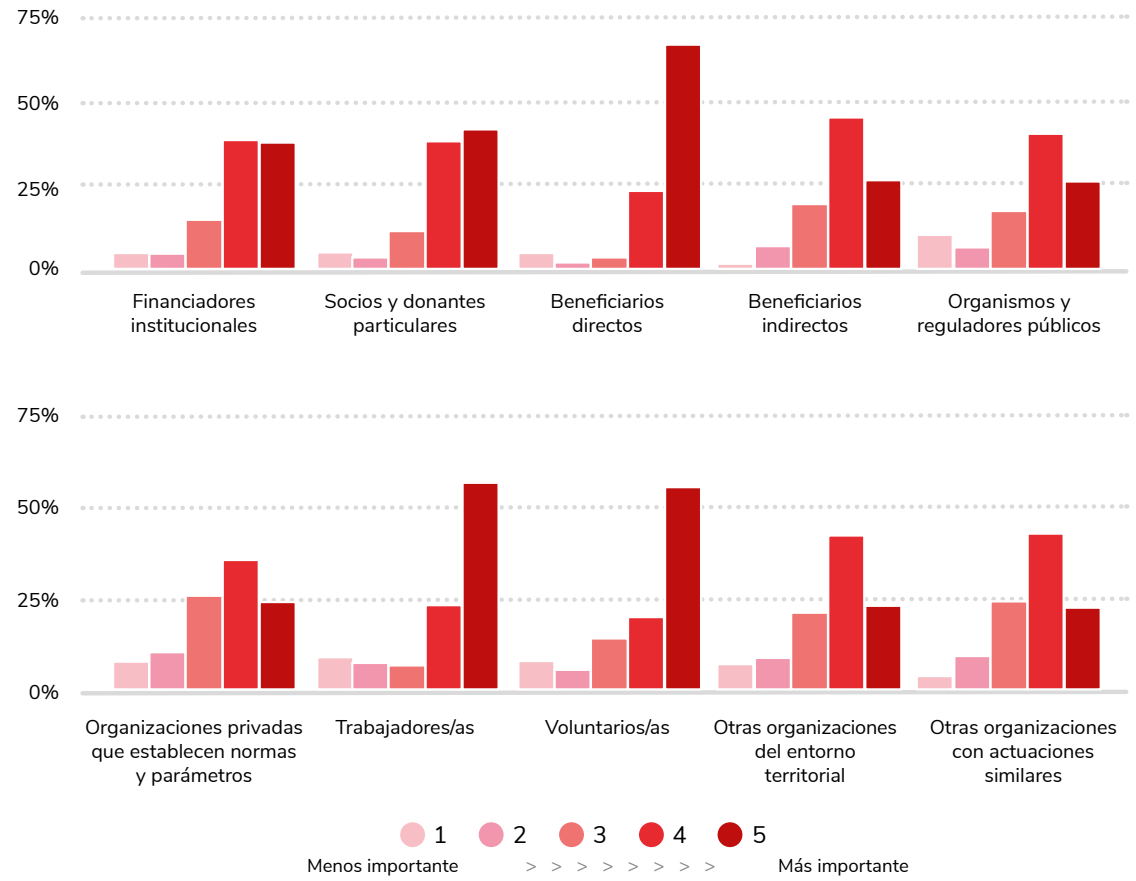
La relevancia otorgada a otras organizaciones del entorno territorial y aquellas con actuaciones similares se manifiesta de manera diversa, destacándose su grado variable de importancia en el proceso de medición y gestión del impacto. No obstante, se identifica que existe una ponderación generalmente positiva hacia la consideración de sus opiniones.

Finalmente, se observa una categorización en la que algunos grupos de interés no son tenidos en cuenta en el proceso de evaluación y gestión del impacto, indicando una perspectiva selectiva respecto a la relevancia de sus opiniones.

Sin embargo, la rendición de cuentas se realiza de forma imprescindible a los financiadores institucionales de forma prioritaria, seguido por los socios y donantes particulares y beneficiarios/as directos, y en un menor grado trabajadores/as y voluntarios/as.

En menor medida se rinden cuentas a otros implicados como beneficiarios/as indirectos, organismos reguladores públicos y organizaciones privadas que establecen normas y parámetros sectoriales (p.ej. Fundación Lealtad). En último lugar, se encuentran otras organizaciones del mismo entorno territorial y otras organizaciones con similares actuaciones. Esto se debe a que son actores menos importantes para las PyMOS a la hora de justificar su gasto.

Gráfico XVII. Porcentajes de valoración de diferentes aspectos relativos a la influencia y reportes



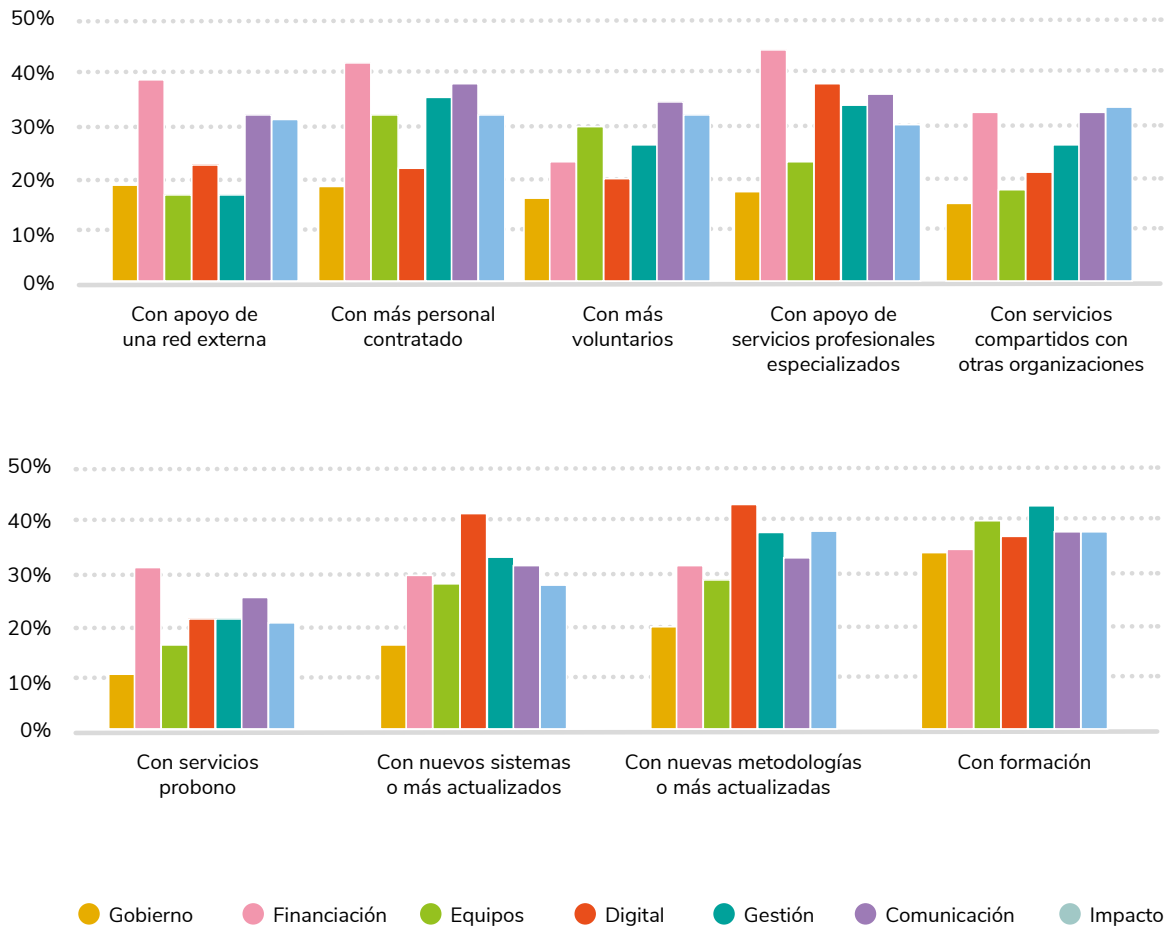
Fuente: elaboración propia.

6.9 Cobertura y necesidades de apoyo

En todas las áreas evaluadas es posible su mejora mediante formación. Otra de las formas de mejora que mayor consenso tiene, son las nuevas tecnologías o actualizándolas, salvo la dimensión de Gobierno. Esta última dimensión, se considera que no tiene mejoría con ninguna de las propuestas que han sido dadas. En tercer lugar, el resto de áreas (equipo, digital, gestión, comunicación, financiación e impacto) se beneficiarían contratando más personal, siendo el área de financiación la que más se beneficiaría de esta acción, junto con el apoyo de servicios y profesionales especializados.

Contando con el apoyo de servicios y profesionales especializados, se percibe que mejoraría la financiación y en menor medida el resto de áreas menos equipos y gobierno.

Gráfico XVII. Valoración de tipo de mejora de cobertura según canal



Fuente: elaboración propia.

Fundación

hazloposible

fundacionhazloposible@hazloposible.org

@hazloposiblefundacion

facebook.org/Hazloposible

@hazloposible

www.linkedin.com/company/fundaci-n-hazloposible/

www.hazloposible.org

Con el apoyo de:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030

POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

© Fundación Hazloposible, 2025