



TALENTO SOLIDARIO

IMPULSANDO EL FORTALECIMIENTO DEL TERCER SECTOR

ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN

15 años de pequeñas revoluciones para una gran evolución



Realizado por

Fundación Botín

Consultores

Líderes y Digitales

Agradecimientos

Fundación Caja Extremadura

Fundación Cajasol

Confederación Empresarial de Bizkaia

Voluntare

Casino regional de formación y estudios sociales
(Valladolid)

Antigua fábrica de Estrella Damm

Noviembre de 2025

ÍNDICE

01. Introducción..... XX

02. 15 años de Talento Solidario..... XX

Un programa para el fortalecimiento del Tercer Sector
en España..... XX

Objetivos iniciales..... XX

Logros..... XX

Metodología de Talento Solidario..... XX

03. Metodología de trabajo..... XX

Fase 1: Diseño del modelo de medición de la profesionalización..... XX

Fase 2: Piloto testado con entidades sociales a través de
encuesta digital..... XX

Fase 3: Análisis de datos y primeras conclusiones..... XX

Fase 4: Sesiones de trabajo con entidades sociales en regiones
para profundizar en los retos y desafíos identificados..... XX

Fase 5: Elaboración del informe de conclusiones..... XX

Fase 6: Modelo de profesionalización como estándar de
medición del sector: Herramienta digital 'Índice de
Profesionalización'..... XX

04. Modelo de medición de la profesionalización

Introducción	xx
Preguntas de caracterización	xx
Dimensión 1: Pensamiento Estratégico	xx
Dimensión 2: Recursos Económicos	xx
Dimensión 3: Talento	xx
Dimensión 4: Operaciones	xx
Dimensión 5: Comunicación y Colaboración	xx
Algoritmo de cálculo de Índice de Profesionalización	xx
Informe de medición de la profesionalización	xx

05. Encuesta de medición de la profesionalización

Descripción Técnica de la encuesta	xx
Perfil de las entidades participantes	xx
Resultados globales de la encuesta	xx
Pensamiento estratégico: una buena base sobre la que construirxx	
Recursos económicos: importantes carencias que complican la sostenibilidad económica futura	xx
Talento: desarrollo moderado de la gestión de personas	xx

Operaciones: progreso razonable en la implementación de
procesos internos, con una gran oportunidad en
la digitalización..... xx

Comunicación y colaboración: una gran necesidad de
interacción interna y con terceros xx

Resultados por tipología de entidad..... xx

Jornadas de Trabajo con entidades sociales en regiones para
análisis de la encuesta xx

06. Retos actuales del sector

Reto 1: Falta de sistematización en la planificación estratégica.... xx

Reto 2: Procesos de innovación poco estructurados..... xx

Reto 3: Limitaciones en la captación y diversificación de fondos ..xx

Reto 4: Relevo en los órganos directivos, profesionalización y
gestión del talento..... xx

Reto 5: Escasa digitalización y uso de datos xx

Reto 6: Colaboración y alianzas insuficientes xx

07. Conclusiones

08. Anexos

Entidades que han colaborado en las jornadas de trabajo xx



01. Introducción

El Tercer Sector juega un papel esencial en la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria. Las entidades sociales abordan desafíos complejos que impactan directamente en comunidades vulnerables, convirtiéndose en agentes clave para promover el bienestar y la cohesión social. Sin embargo, el entorno actual plantea retos significativos que exigen una evolución constante en la forma en que operan.

Entre estos desafíos, destacan la creciente competencia por captar recursos, la necesidad de demostrar impacto tangible ante las entidades financiadoras y beneficiarios, y la adaptación a un entorno en transformación, donde la digitalización, la transparencia y la eficiencia son cada vez más exigidas. A estos factores se suman las expectativas de los ciudadanos, que demandan organizaciones sociales más innovadoras, sostenibles y comprometidas con una gestión estratégica sólida.

En este contexto, la profesionalización de las entidades del Tercer Sector se erige como una prioridad ineludible. Potenciar la profesionalización no implica perder el enfoque humano y solidario que define a estas organizaciones, sino dotarlas de herramientas, conocimientos y estrategias que les permitan maximizar su impacto, gestionar sus recursos de manera eficiente y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Este esfuerzo no solo refuerza su legitimidad ante la sociedad, sino que también fortalece su capacidad para cumplir su misión de manera más efectiva.

La Fundación Botín a través de su Programa Talento Solidario lleva 15 años apoyando el fortalecimiento del Sector social en España, impulsando la mejora de su eficiencia interna, la innovación y colaboración a través del trabajo en red.

Con motivo del 15 aniversario del programa, y fruto de la experiencia del acompañamiento a las organizaciones sociales pequeñas y medianas, hemos desarrollado un modelo estándar de medición de la profesionalización. Este modelo está diseñado para que cualquier organización social del Tercer Sector pueda avanzar eficazmente en sus procesos de mejora organizativa.

Complementando este modelo, hemos creado una herramienta automatizada que permite a las organizaciones sociales identificar con precisión sus principales áreas de mejora y oportunidades para avanzar en la profesionalización. El objetivo es generar propuestas personalizadas que respondan a las necesidades específicas de cada entidad, guiándolas en su camino hacia la excelencia operativa y estratégica.

Por ello, la Fundación Botín, a través de este proyecto innovador, busca proporcionar a las entidades sociales una metodología práctica y eficaz que potencie su labor y amplifique su impacto en la sociedad. Nuestro objetivo es fomentar un ecosistema social más robusto y duradero, ofreciendo herramientas que permitan a las organizaciones optimizar sus recursos y maximizar sus resultados.



02. 15 años de Talento Solidario

Un programa para el fortalecimiento del Tercer Sector en España

Hace 15 años, la Fundación Botín identificó el papel estratégico del Tercer Sector en España. Sin embargo, también observó que la mayoría de estas organizaciones, a pesar de su profundo conocimiento de los problemas sociales, su gran compromiso y entusiasmo, eran pequeñas o medianas, con presupuestos inferiores al millón de euros. Esta realidad a menudo limitaba su crecimiento, ya que carecían de la experiencia y los recursos necesarios para una gestión eficaz, la movilización de fondos y la medición de su impacto.

Con el objetivo de fortalecer el sector social español, la Fundación Botín puso en marcha en 2010 el **Programa Talento Solidario**. Esta iniciativa pionera buscaba contribuir significativamente a la profesionalización, sostenibilidad e impacto social de estas entidades. Para lograrlo, el programa se centró en impulsar su fortalecimiento interno, facilitar la incorporación de talento a las organizaciones y fomentar tanto la innovación como el trabajo en red.

A lo largo de todos estos años, hemos sido testigos de que estas organizaciones son claros ejemplos de formas diferentes de hacer las cosas,

siendo además el cauce más directo para la innovación y demostrando una gran capacidad de abrirse a la colaboración para lograr verdaderos cambios sociales.

Talento Solidario ha evolucionado y se ha adaptado a los cambios del entorno social, económico y tecnológico. En todo este tiempo se ha ampliado el alcance geográfico de los programas, se han incorporado nuevas temáticas e iniciativas y se han ido adaptando las metodologías de trabajo a las necesidades de estas organizaciones sociales.

Objetivos iniciales

En sus inicios, el programa se concibió como una respuesta a la necesidad de profesionalizar la gestión de las organizaciones sociales, dotándolas de profesionales altamente cualificados, financiando su contratación para liderar proyectos innovadores que mejoraran la gestión y sostenibilidad de las entidades.

Con el tiempo, la Fundación Botín amplió el alcance del programa, incorporando componentes formativos y de asesoramiento estratégico. Se implementaron planes de formación en áreas clave como estrategia,

sostenibilidad financiera, comunicación y digitalización, con el objetivo de fortalecer las capacidades internas de las organizaciones. Además, se ofreció asesoramiento jurídico y fiscal y determinados servicios orientados a garantizar una gestión más transparente y eficiente.

Además, se identificó la necesidad de promover la colaboración entre ellas, fomentando la creación de redes y alianzas que les permitieran compartir conocimientos, experiencias, recursos y alcance de sus proyectos. Por ello, un hito significativo en la trayectoria del Programa fue la creación de la **Red Talento Solidario**, una comunidad que actualmente agrupa a más de **400 organizaciones sociales** de diversos sectores de actividad en toda España.

En los últimos años, hemos puesto mayor énfasis en la promoción de la innovación social, el uso de las tecnologías digitales, proporcionándoles herramientas y conocimientos para adaptarse a los nuevos modelos de trabajo y comunicación que demanda la sociedad actual y la colaboración con otros actores de la sociedad, promoviendo la creación de alianzas estratégicas entre las organizaciones sociales y las empresas, las administraciones públicas y otros actores relevantes.

Logros

En números, el programa ha realizado **28 convocatorias**, prestando ayuda económica a **492 ONGs**, habiendo analizado **7.400 proyectos** y creado **más de 250 puestos de empleo y 100 nuevos proyectos colaborativos**. Además, se han impartido más de **2.010 formaciones y servicios**, se han compartido más de **300 buenas prácticas** y se han generado **2.900 conexiones entre empresas y ONGs con 18 puntos de**

voluntariado en toda España. Talento Solidario también ha colaborado con diversas instituciones para el crecimiento del programa habiendo recibido el **apoyo de 21 patrocinadores y la colaboración de 70 instituciones**.

Metodología de Talento Solidario

Todo ello lo hemos desarrollado a través de 3 iniciativas:

- **Convocatoria de Talento Solidario:** Este programa, dirigido a organizaciones sociales pequeñas y medianas de toda España, ofrece un acompañamiento integral de dos años de duración, que incluye formación, mentoría y apoyo financiero para la contratación de profesionales o la adquisición de servicios externos. El objetivo es fortalecer las áreas clave de gestión de las organizaciones, como la estrategia, la sostenibilidad económica, el talento humano, las operaciones y la comunicación.
- **Convocatoria el Desafío de Talento Solidario:** Este programa promueve la innovación y la colaboración entre las organizaciones sociales, a través de la creación de proyectos conjuntos que aborden desafíos sociales relevantes. Se seleccionan ideas innovadoras y se ofrece a los equipos formación, mentoría y capital semilla para desarrollar sus proyectos. En estos 9 años de actividad, hemos abordado grandes desafíos a nivel nacional, tales como el desempleo juvenil, la pobreza infantil, el talento senior, el desarrollo de la economía circular o la educación. En 2020 lanzamos convocatorias regionales, aportando desde la Fundación Botín nuestra metodología y know-how (un modelo propio de Intervención social) junto con

socios locales estratégicos, normalmente fundaciones referentes en su zona de influencia. Desde el 2023, hemos escalado esta convocatoria a América Latina junto con socios estratégicos que operan en estos países con la idea de impulsar la colaboración e innovación en el tejido social de Latinoamérica.

- **La Red de Talento Solidario:** Esta red reúne a todas las organizaciones que han participado en Talento Solidario, creando una comunidad de aprendizaje y colaboración. Se ofrecen actividades de formación, intercambio de buenas prácticas, encuentros entre empresas y organizaciones sociales, asesoramiento jurídico y servicios de auditoría, calidad, etc.

Hoy, tras 15 años de andadura, podemos decir que Talento Solidario se ha convertido en un catalizador referente en el Tercer Sector para la transformación social impulsando a las organizaciones sociales pequeñas y medianas para que puedan maximizar su impacto y garantizar su sostenibilidad a futuro. Su red de organizaciones, se ha convertido en una comunidad de encuentro para instituciones sociales que comparten la inquietud por innovar, colaborar entre sí y medir los resultados para ganar en eficiencia social.

Desde la Fundación Botín nuestro compromiso con el Tercer Sector es firme y tenemos el deseo de continuar promoviendo su fortalecimiento para lograr un sector más resiliente, eficiente y capaz de enfrentarse a los desafíos sociales en un entorno cada vez más complejo y dinámico.



03. Metodología de trabajo

Este trabajo de análisis de la realidad de la profesionalización de las entidades que forman el Tercer sector en España, pretende medir el grado actual de profesionalización en la gestión de las entidades y entender cuáles son los retos a los que se enfrentan para mejorar su impacto y en definitiva su mayor contribución a los colectivos a los que atienden. El proyecto se ha dividido en 6 fases:

1

Diseño del modelo
de medición de
profesionalización

2

Piloto testado con
entidades sociales a
través de encuesta
digital

3

Análisis de datos y
primeras
conclusiones

4

Sesiones de trabajo
con entidades
sociales en regiones
para profundizar en
los retos y desafíos
identificados

5

Elaboración del
informe de
conclusiones

6

Modelo de
profesionalización
como estándar de
medición del sector:
Herramienta digital
índice de
profesionalización

Fase 1: Diseño del modelo de medición de la profesionalización

En esta primera fase se ha diseñado un modelo de medición de la profesionalización del Tercer Sector a partir del conocimiento desarrollado durante estos 15 años por Talento Solidario en su trabajo diario acompañando a entidades sociales. El objetivo de este modelo es doble: por un lado, facilitar a cualquier entidad social un autodiagnóstico que les permita conocer cómo se encuentran en sus principales áreas de gestión y por otro, ofrecerles una referencia o punto de partida con el que medirse para mejorar su gestión de cara a futuro.

Una tarea importante en esta primera fase ha sido diseñar el modelo **a partir de 5 dimensiones y 17 subdimensiones** que cubren las capacidades y actividades críticas en la gestión de una entidad social. Además, se ha diseñado un algoritmo que permite medir y comparar cada una de estas dimensiones y subdimensiones de acuerdo a su contribución al éxito de la profesionalización de una entidad social.

Fase 2: Piloto testado con entidades sociales a través de encuesta digital

A partir del modelo diseñado se ha procedido a elaborar una encuesta de 120 preguntas que combinan tanto preguntas de caracterización de las entidades sociales (descriptivos, localización, ámbito territorial, campo de actuación, presupuesto, plantilla, colectivos a los que se dirigen, número de beneficiarios, ...) como preguntas que permiten medir el nivel de desarrollo de las 5 dimensiones y 17 subdimensiones. El proceso de construcción de la encuesta ha incluido una fase de prueba con un conjunto de entidades sociales para perfeccionar y ajustar el modelo.

Una vez diseñada la encuesta en formato digital (junto con una guía para facilitar la comprensión de las preguntas de la encuesta por parte del equipo de la entidad previamente a su respuesta) ha sido enviada tanto a entidades que forman parte de la Red Talento Solidario como otras entidades sociales de España, consiguiendo la respuesta por parte de **450 entidades**, una muestra muy significativa para realizar este estudio.

La recepción de respuestas se ha desarrollado progresivamente a lo largo de 12 meses, intentando que la muestra fuese lo más representativa del colectivo de entidades que forman el Tercer Sector español.

Fase 3: Análisis de datos y primeras conclusiones

A medida que se han ido recibiendo respuestas a la encuesta, se ha ido alimentando el algoritmo para generar tanto informes globales de resultados como un informe individual para cada entidad participante. Este informe se ha compartido con las entidades para su análisis y feedback.

Fase 4: Sesiones de trabajo con entidades sociales en regiones para profundizar en los retos y desafíos identificados

Durante 2024 se han realizado jornadas de trabajo en 8 comunidades autónomas: Extremadura, Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana, Cantabria, Andalucía, País Vasco y Castilla León en las que han participado **239 entidades** sociales para compartir con ellas los resultados preliminares de sus informes y tener tanto el feedback de las entidades como debatir con ellas planes de mejora de su grado de profesionalización. Estas reuniones han sido una gran oportunidad para compartir visiones acerca de cómo acometer sus procesos de profesionalización.

Fase 5: Elaboración del informe de conclusiones

Una vez alcanzadas las 450 respuestas, se ha procedido a cerrar el estudio 2024 con el objetivo de disponer de unos resultados finales que sirvan tanto para realizar un análisis global de la situación, como para disponer de un conjunto de datos que sirvan de referencia para el diseño en 2025 de una herramienta que permita de una manera automatizada a cualquier entidad social medir su grado de profesionalización y compararlo con los de sus iguales.

El presente informe se presentará a lo largo de 2025 con las conclusiones y propuestas de retos y mejoras para el sector en el ámbito de las principales áreas de gestión.

Fase 6: Modelo de profesionalización como estándar de medición del sector: Herramienta digital ‘Índice de Profesionalización’

Finalmente, se ha diseñado e implantado una herramienta online que permite a las entidades sociales medir en cualquier momento su grado de profesionalización, e incluso comparar su evolución. Además de ofrecer un informe automático a las entidades que les ayudará a conocer su avance hacia entidades profesionalizadas, permitirá también a la Fundación Botín publicar periódicamente la evolución de la profesionalización del Tercer Sector, y proponer junto con los agentes del sector planes de mejora del mismo.



04. Modelo de medición de la profesionalización

En este capítulo vamos a describir el modelo de medición de la profesionalización para entidades del Tercer Sector diseñado por Talento Solidario de la Fundación Botín. Este modelo tiene como objetivo evaluar el grado de profesionalización de las organizaciones sociales mediante un enfoque estructurado que abarca aspectos fundamentales para su desarrollo sostenible. Su diseño parte de la recopilación de datos básicos sobre las entidades y avanza hacia un análisis profundo en cinco dimensiones clave. Este enfoque permite identificar fortalezas, áreas de mejora y generar estrategias personalizadas para fomentar su crecimiento.

Introducción

El modelo consta de **tres bloques**:

- **Preguntas de caracterización:** Estas preguntas permiten contextualizar a las organizaciones al recopilar datos sobre su naturaleza,

estructura y liderazgo. Nos permitirán clasificar y segmentar a las entidades en función de diferentes parámetros, que facilitarán el análisis posterior de sus resultados.

- **Preguntas asociadas a las dimensiones:** Éstas evalúan las áreas críticas de profesionalización a través de cinco dimensiones principales, cada una con subdimensiones específicas que permiten un análisis exhaustivo. A partir de estas dimensiones se han podido generar las preguntas correspondientes para medir el desarrollo de cada dimensión y sus subdimensiones.
- **El algoritmo para la estimación del Índice de Profesionalización:** Una vez definidas las dimensiones y subdimensiones con sus preguntas y posibles respuestas, se ha generado un algoritmo que pondera y valora las diferentes respuestas para calcular un índice de profesionalización en base 100. Este índice permitirá medir el grado de profesionalización de cada entidad y compararlo con otras entidades, y también poder hacer un seguimiento de su evolución en el tiempo, de acuerdo con el desarrollo de cada entidad.

Se ha ponderado cada una de las respuestas de las preguntas en función del mayor o menor grado relativo de profesionalización obtenido por desarrollar esa actividad o cumplir ese requisito

En la siguiente ilustración se puede ver la estructura completa del modelo:



Este enfoque asegura que las organizaciones no solo sean diagnosticadas, sino también acompañadas en el diseño de planes de mejora alineados con sus objetivos y capacidades.

Preguntas de caracterización

Las preguntas de caracterización, más allá de dar datos identificativos de la entidad (nombre, CIF, persona de contacto, dirección, ...) permiten disponer de variables para poder crear segmentos de entidades con el fin de poder comprobar la representatividad de la muestra y al mismo tiempo poder aprovechar esos segmentos para dar información comparativa a las entidades con otras de similar perfil (tamaño, presupuesto, ámbito geográfico, sector de actividad, etc..).

Además, la generación de segmentos nos permitirá también realizar un análisis profundo de los resultados que tiene cada uno de ellos e identificar las posibles causas de los diferentes resultados. En la imagen se puede observar las principales variables de caracterización.



Dimensión 1: Pensamiento Estratégico

La dimensión de **Pensamiento estratégico** es esencial para evaluar cómo las organizaciones del Tercer Sector definen sus metas, planifican su futuro y garantizan que sus actividades estén alineadas con su misión y visión. Este enfoque no solo abarca la formulación de objetivos y valores claros, sino también la capacidad de innovar y gestionar proyectos

que maximicen el impacto social. La innovación permite a las entidades adaptarse a entornos cambiantes y desarrollar soluciones creativas a problemas complejos, mientras que la gestión eficiente de proyectos asegura que las iniciativas estratégicas se implementen de manera efectiva, logrando resultados tangibles.

Se ha dividido esta dimensión en **4 subdimensiones**:

- **Misión, visión y valores:** Esta subdimensión evalúa la claridad con la que las entidades definen y comunican su propósito fundamental y los valores que guían su gestión. Una misión bien estructurada proporciona cohesión interna al equipo, alineando sus esfuerzos con un objetivo compartido, mientras que los valores permiten construir una base ética para las decisiones organizativas. Este enfoque es esencial para garantizar que todas las acciones de la entidad reflejen su compromiso con los beneficiarios, financiadores y otros actores clave. Además, fortalece el reconocimiento externo ya que facilita que la sociedad identifique a la organización y comprenda su impacto.
- **Plan estratégico:** El desarrollo de un plan estratégico permite a las entidades definir metas claras y establecer caminos para alcanzarlas. En esta subdimensión, se analiza si la organización cuenta con un plan estructurado que aborde tanto objetivos a corto como a largo plazo, identificando recursos, responsabilidades y métricas de evaluación. Un buen plan estratégico es un instrumento que no solo guía la operación diaria, sino que también proporciona resiliencia frente a cambios en el entorno. Esto permite a la entidad tomar decisiones informadas y priorizar esfuerzos de manera eficaz. Al alinear todas sus actividades con un plan estratégico, las entidades garantizan el uso eficiente de los recursos y maximizan su impacto social.
- **Innovación:** La capacidad de las entidades para incorporar ideas nuevas, explorar enfoques diferentes y adaptarse a cambios es el núcleo de esta subdimensión. En un entorno tan dinámico como el actual, las organizaciones que promueven una cultura de innovación son más propensas a enfrentar con éxito desafíos complejos y satisfacer las demandas cambiantes de sus beneficiarios. Implementar soluciones creativas no solo mejora los resultados de los proyectos, sino que también fortalece la relevancia y competitividad de la entidad. La innovación puede implicar desde la adopción de tecnologías emergentes hasta la experimentación con nuevos modelos de colaboración, lo que permite a las organizaciones mantenerse a la vanguardia del sector.
- **Proyectos:** En esta subdimensión se examina cómo las organizaciones gestionan proyectos clave, desde su concepción hasta su evaluación final. Diseñar proyectos que respondan directamente a las necesidades identificadas en su misión y objetivos es fundamental para maximizar su impacto. La implementación efectiva incluye procesos de planificación detallados, una asignación adecuada de recursos y un seguimiento constante de los resultados. Una gestión de proyectos profesionalizada asegura que las organizaciones puedan cumplir con los plazos, presupuestos y expectativas de los beneficiarios. Además, permite medir y comunicar los logros obtenidos, fortaleciendo la credibilidad de la entidad frente a financiadores y socios estratégicos.

Dimensión 2: Recursos Económicos

La **sostenibilidad financiera** es esencial para que las entidades puedan mantener sus operaciones y ampliar su impacto. Esta dimensión examina la capacidad de las organizaciones para gestionar sus recursos económicos de forma estratégica y adaptarse a las variaciones del entorno.

Se ha dividido la dimensión en **3 subdimensiones**:

- **Planificación, presupuesto y crecimiento:** Esta subdimensión se centra en cómo las entidades planifican sus recursos financieros, elaboran presupuestos detallados y promueven un crecimiento sostenido. La planificación efectiva no solo prevé los ingresos y gastos anuales, sino que también contempla escenarios futuros que podrían impactar a la organización. Un presupuesto bien estructurado permite una asignación óptima de los recursos, evitando ineficiencias y asegurando que cada euro invertido esté alineado con los objetivos estratégicos. Al garantizar un crecimiento financiero sostenible, las organizaciones se posicionan para hacer frente a crisis económicas y aprovechar oportunidades para ampliar su alcance. Este enfoque no solo fortalece la resiliencia organizativa, sino que también asegura la confianza de los financiadores y colaboradores clave.
- **Equilibrio financiero:** En este caso se evalúa la capacidad de las organizaciones para mantener un balance adecuado entre ingresos y gastos. Un equilibrio financiero sólido evita la dependencia excesiva de un conjunto reducido de fuentes de ingresos, lo que protege a la entidad de riesgos asociados a la pérdida de financiadores clave. También se analiza la eficiencia en la utilización de recursos, asegurando que los gastos operativos se mantengan dentro de los límites

presupuestarios. Mantener este equilibrio es crucial para la estabilidad y continuidad de las actividades, especialmente en sectores donde los ingresos pueden ser variables. Las entidades que logran este objetivo inspiran confianza en los stakeholders y garantizan una base sólida para el futuro.

- **Captación de fondos:** La diversificación de fuentes de ingresos es uno de los mayores retos para las organizaciones del Tercer Sector, y esta subdimensión analiza cómo lo afrontan. Diseñar estrategias efectivas de captación de fondos implica identificar oportunidades de financiación en sectores públicos y privados, así como establecer relaciones de largo plazo con donantes. Además, se considera el uso de campañas de recaudación innovadoras, que integren redes sociales y plataformas digitales para ampliar el alcance. Las entidades que sobresalen en este área pueden reducir su dependencia de subvenciones gubernamentales, garantizando un flujo constante de recursos que les permita implementar sus programas con éxito.

Dimensión 3: Talento

El **capital humano** es el recurso más valioso para cualquier organización, y esta dimensión evalúa cómo las entidades atraen, gestionan y desarrollan a las personas que forman parte de su equipo.

En el caso del talento destacamos **dos subdimensiones**:

- **Órganos de gobierno:** Los órganos de gobierno son responsables de garantizar que la organización opere de manera ética y alineada con su misión. Esta subdimensión evalúa su composición, diversidad y funcionamiento, asegurando que sus integrantes aporten experiencia

y conocimientos relevantes. Contar con un órgano de gobierno bien estructurado permite tomar decisiones estratégicas fundamentadas, supervisar el cumplimiento de objetivos y fortalecer la transparencia. Además, un liderazgo efectivo inspira confianza tanto dentro como fuera de la organización, consolidando relaciones con financiadores y beneficiarios.

- **Organigrama y gestión de RRHH:** Una estructura organizativa clara y funcional es esencial para el éxito de cualquier entidad. En esta subdimensión se analiza cómo se gestiona el talento humano, incluyendo procesos de reclutamiento, formación y desarrollo profesional. También se evalúa si el organigrama refleja una distribución equitativa de responsabilidades y facilita la comunicación entre equipos. Las organizaciones que invierten en sus empleados y voluntarios no solo mejoran su rendimiento, sino que también fomentan un entorno de trabajo saludable que promueve la retención y el compromiso.

Dimensión 4: Operaciones

Las **Operaciones** representan el conjunto de procesos internos que permiten a las organizaciones funcionar de manera eficiente y lograr sus objetivos. Esta dimensión analiza cómo se gestionan y optimizan estos procesos.

En este caso la dimensión Operaciones cuenta con **4 subdimensiones**:

- **Transparencia:** La transparencia es un pilar fundamental para construir confianza con los beneficiarios, financiadores y el público en general. Esta subdimensión examina si las organizaciones disponen de mecanismos claros para rendir cuentas sobre sus actividades y

resultados. La publicación de informes financieros y de impacto, junto con una comunicación clara de sus logros, refuerza la credibilidad de la entidad. Esto no solo facilita la captación de recursos, sino que también fortalece su reputación en el sector.

- **Gestión y calidad:** En esta subdimensión se analiza cómo las organizaciones implementan estándares de calidad en sus procesos y actividades. Una gestión basada en la calidad no solo optimiza los recursos, sino que también asegura que los beneficiarios reciban servicios de alto nivel. Además, fomenta una cultura de mejora continua, en la que las organizaciones evalúan constantemente sus métodos y resultados para identificar oportunidades de innovación y aprendizaje.
- **Digitalización:** La integración de herramientas tecnológicas en los procesos internos es esencial para mejorar la eficiencia y responder a las demandas del entorno actual. Esta subdimensión evalúa el nivel de digitalización de las entidades, incluyendo el uso de software para la gestión operativa, plataformas de comunicación y tecnologías emergentes. Una digitalización adecuada permite a las organizaciones reducir costes, aumentar su alcance y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
- **Medición de impacto:** Medir el impacto de las acciones no solo permite a las organizaciones demostrar su efectividad, sino también identificar áreas de mejora. En esta subdimensión se examina cómo las entidades recopilan, analizan y presentan datos sobre los resultados de sus programas. La capacidad para cuantificar el impacto refuerza la confianza de los financiadores y proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Dimensión 5: Comunicación y Colaboración

La **Comunicación y la capacidad de colaborar** son elementos críticos para el éxito de las entidades del Tercer Sector. Esta dimensión evalúa cómo las organizaciones gestionan la interacción interna y externa, y cómo establecen alianzas estratégicas para maximizar su impacto.

La decisión de **agrupar en una única dimensión comunicación y colaboración** viene motivada porque en el estudio se considera que gran parte de los problemas que afrontan las entidades sociales necesitan una solución que tenga a la **colaboración** como palanca fundamental de transformación, ya que por la situación del sector los esfuerzos individuales tienen un recorrido limitado. Esa colaboración, necesita como base fundamental la comunicación, tanto interna como externa, de la estrategia de la entidad, de sus activos, avances y también de sus necesidades. Es difícil que, si no hay una clara orientación a la comunicación, se acabe colaborando tanto externamente con terceros, como internamente.

Se ha dividido esta dimensión en **4 subdimensiones**:

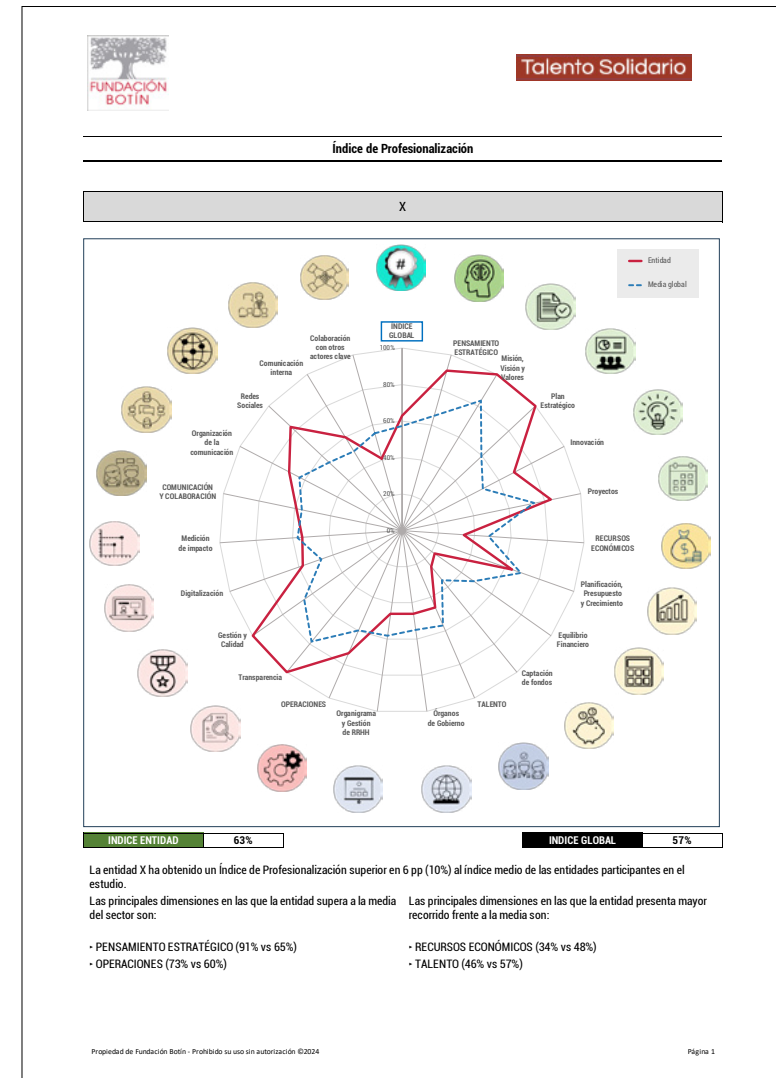
- **Organización de la comunicación:** La comunicación interna y externa bien estructurada es esencial para mantener la coherencia y claridad en todas las acciones de la organización. Esta subdimensión analiza si existen canales definidos para transmitir información clave, tanto dentro de la organización como hacia sus beneficiarios y financiadores. Una buena organización de la comunicación asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos estratégicos y permite transmitir mensajes claros a los públicos externos. Además, fortalece la cohesión interna, reduce los malentendidos y mejora la eficiencia operativa. Al exterior, facilita el fortalecimiento de la marca y el reconocimiento de la organización en el sector.
- **Redes sociales:** La presencia digital es un aspecto clave en la actualidad, y esta subdimensión evalúa cómo las entidades utilizan las redes sociales para interactuar con sus beneficiarios, socios y el público en general. Se analiza no solo la frecuencia y calidad de las publicaciones, sino también la capacidad de la organización para generar diálogo, captar fondos y construir una comunidad digital activa. Las redes sociales permiten aumentar el alcance de las iniciativas de la entidad, atraer nuevos financiadores y construir una reputación sólida. Una estrategia bien gestionada en redes sociales es una herramienta poderosa para ampliar el impacto social de la organización.
- **Comunicación interna:** La comunicación dentro de la organización debe ser efectiva, transparente y bidireccional. En esta subdimensión se evalúa la claridad con la que se transmiten los mensajes clave y cómo se fomenta la participación del equipo en los procesos de toma de decisiones. Una buena comunicación interna no solo mejora la moral y la motivación del personal, sino que también asegura que todos trabajen hacia los mismos objetivos. Las organizaciones que sobresalen en este área suelen tener equipos más cohesionados y una mayor capacidad para adaptarse a los desafíos.
- **Colaboración con otros actores clave:** Esta subdimensión mide la capacidad de las entidades para establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones, instituciones públicas, empresas privadas y comunidades locales. La colaboración efectiva permite combinar recursos, compartir conocimientos y desarrollar proyectos más ambiciosos que generen un impacto mayor. También fomenta la innovación, ya que las organizaciones pueden aprender de las experiencias de sus socios y adoptar mejores prácticas. Las entidades que invierten en construir redes de colaboración sólidas fortalecen su capacidad para alcanzar metas más amplias y sostenibles.

Algoritmo de cálculo de Índice de Profesionalización

Una vez definidas las dimensiones y subdimensiones del modelo y sus correspondientes preguntas y posibles respuestas, se ha procedido a realizar un ejercicio de ponderación de cada dimensión, y valoración de cada respuesta con el fin de poder obtener un índice de profesionalización que va del 0 al 100%, y que marca el grado de profesionalización de la entidad. Para ajustar el modelo se ha pedido la colaboración a un colectivo de entidades representativas del sector, que fueron las primeras entidades que rellenaron la encuesta de profesionalización. Con estas primeras respuestas se fue ajustando la precisión del algoritmo.

Informe de medición de la profesionalización

Por último, se definió el formato del informe a compartir con las entidades sociales para que pudiesen analizar sus resultados. Se apostó por un formato que combinase lo visual de las gráficas comparativas (tipo araña, y dispersión) junto con tablas de datos que permitiesen generar impacto visual, al mismo tiempo que detalle en los datos calculados. Además, se definió otro algoritmo que generaba un texto automatizado explicativo con un breve análisis de los resultados de las dimensiones de la entidad en comparación con la media del estudio. Este modelo de visualización ha sido bien acogido por los participantes porque motiva a establecer un plan de mejora al comparar a una entidad con sus iguales en variables como Comunidad autónoma, ámbito de actuación o ingresos anuales. A continuación se puede ver un ejemplo del formato de informe diseñado.





Talento Solidario

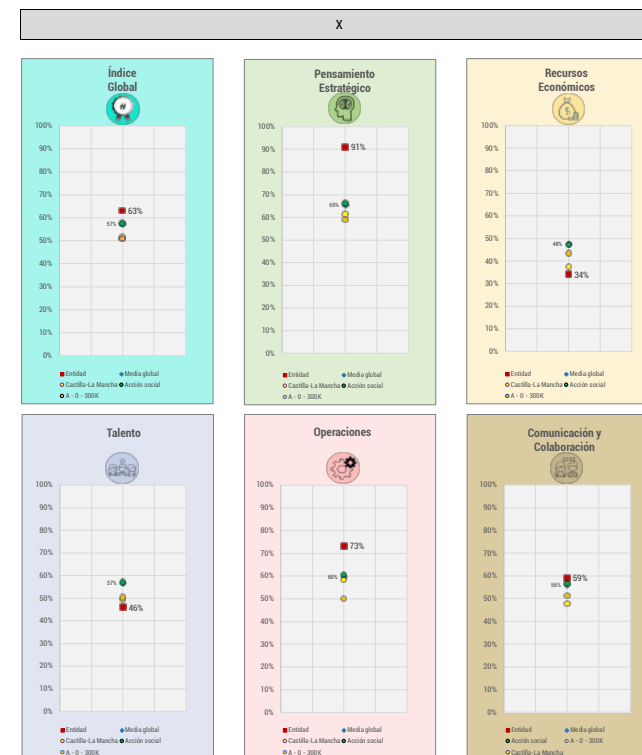
Índice de Profesionalización

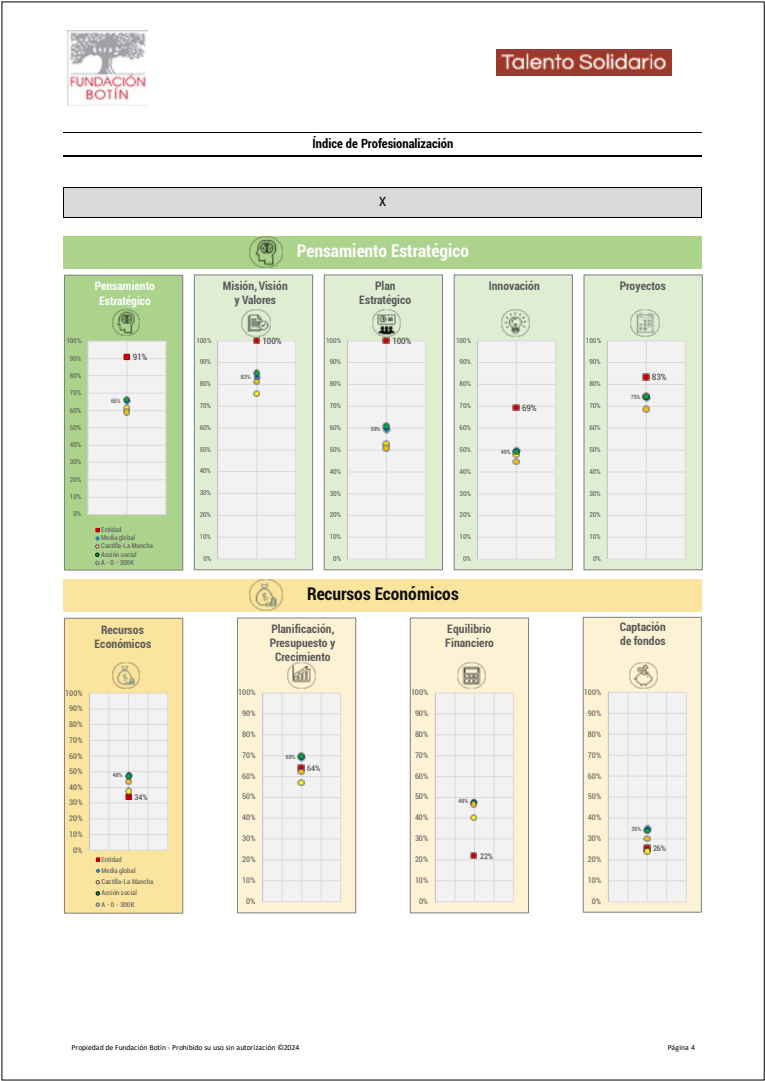
X					
	Entidad	Global	Índice de Comunidad Autónoma Castilla-La Mancha	Índice de Campo de Actuación Acción social	Índice de entidades de mismo Volumen de Ingresos A - 0 - 300K
Índice Global	63%	57%	58%	59%	53%
Estrategia	91%	65%	79%	68%	61%
Misión, Visión y Valores	100%	83%	83%	85%	83%
Plan Estratégico	100%	59%	79%	61%	52%
Innovación	69%	50%	54%	51%	45%
Proyectos	83%	74%	87%	77%	72%
Recursos económicos	34%	48%	38%	48%	45%
Planificación, Presupuesto y Crecimiento	64%	69%	65%	71%	65%
Equilibrio Financiero	22%	48%	38%	48%	48%
Captación de fondos	26%	35%	22%	35%	32%
Talento	46%	57%	52%	57%	52%
Órganos de Gobierno	46%	55%	55%	54%	54%
Organigrama y Gestión de RRHH	46%	58%	49%	61%	50%
Operaciones	73%	60%	64%	63%	53%
Transparencia	100%	78%	86%	80%	74%
Gestión y Calidad	100%	66%	72%	72%	53%
Digitalización	58%	47%	46%	51%	38%
Medición de impacto	55%	57%	64%	58%	56%
Comunicación y Colaboración	59%	56%	51%	58%	53%
Organización de la comunicación	70%	63%	60%	65%	61%
Redes Sociales	83%	55%	57%	59%	47%
Comunicación interna	60%	51%	36%	52%	55%
Colaboración con otros actores clave	41%	55%	50%	58%	51%

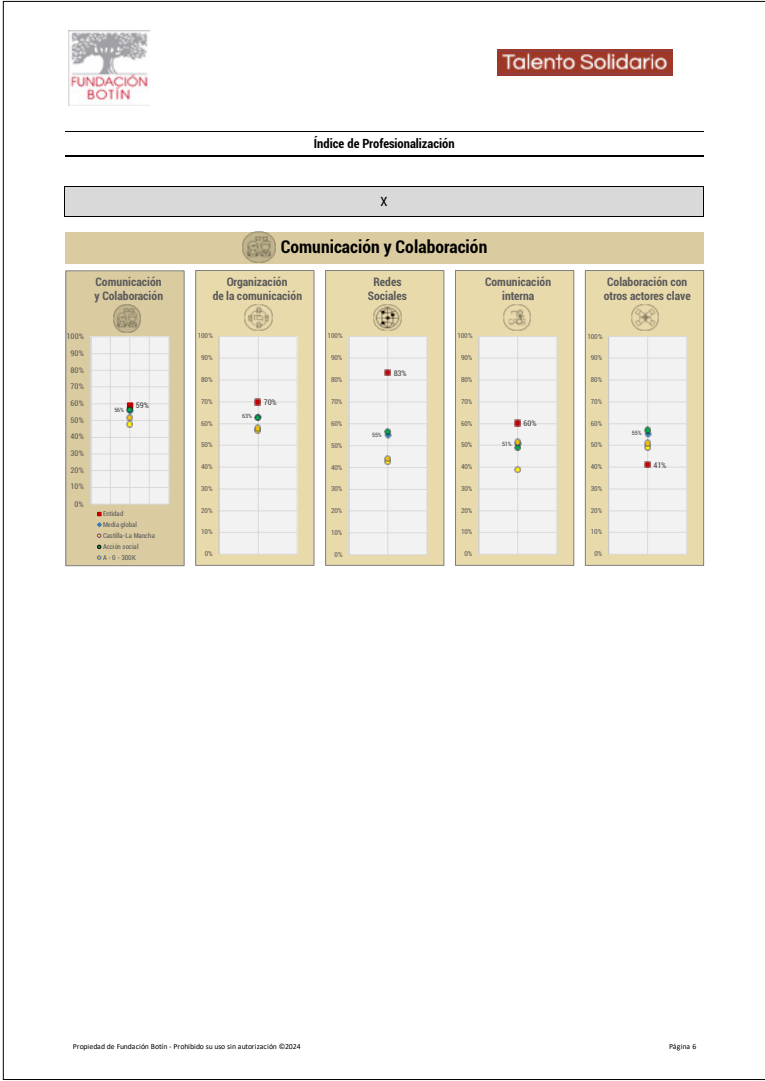


Talento Solidario

Índice de Profesionalización









05. Encuesta de medición de la profesionalización

Una vez definido el modelo completo, el principal reto era conseguir la participación de las entidades sociales. Para ello era necesario que las entidades rellenasen el formulario definido con la mejor información posible de la entidad. Cuando se evalúa un modelo de profesionalización uno de los grandes retos es que haya un consenso dentro de la entidad en las respuestas a facilitar, con independencia de la persona que conteste la encuesta. Por ello, para facilitar la tarea, se procedió a generar un manual de la encuesta, y se animó a los participantes a rellenar en equipo la encuesta de forma que pudiese reflejar de manera fiel el estado de la profesionalización de la entidad. A lo largo del proceso se han revisado las respuestas para garantizar que solamente hubiese una única respuesta por entidad, y que además se garantizase que se había realizado por los profesionales más capacitados globalmente de poder responder a las preguntas de la encuesta.

Descripción Técnica de la encuesta

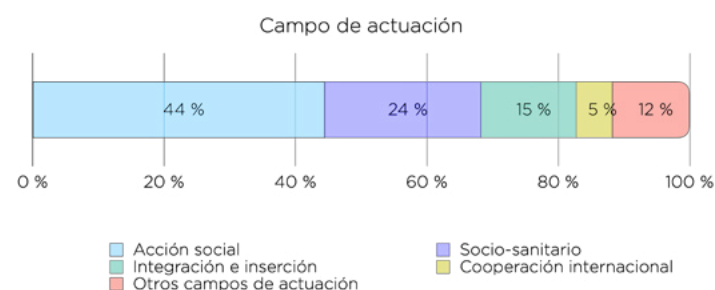
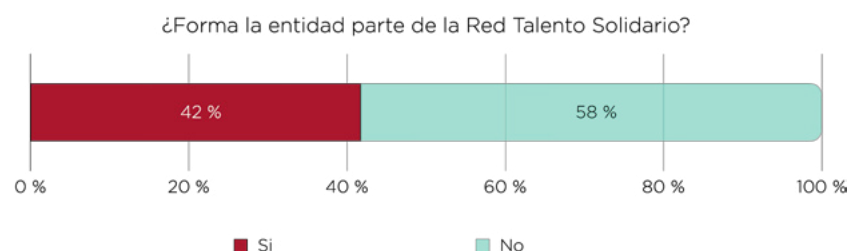
En la siguiente tabla se muestra la definición de los parámetros de la encuesta realizada.

Universo	Entidades sociales en España
Población objetivo	27.962 entidades. Organizaciones que se encuadran dentro del TSAS dentro de todo el territorio de España. Según el Directorio del Tercer Sector de Acción Social (POAS, 2024)
Fecha de referencia	2024
Fuente	Directorio del Tercer Sector de Acción Social (POAS, 2024)
Muestra	450 encuestas
Margen de confianza	95 %
Error muestral	+/- 4,58%
Varianza	Máxima indeterminación ($p=q=50\%$)
Fecha de la encuesta	enero - diciembre 2024
Trabajo de campo	Equipos de Fundación Botín y de Líderes y Digitales

Perfil de las entidades participantes

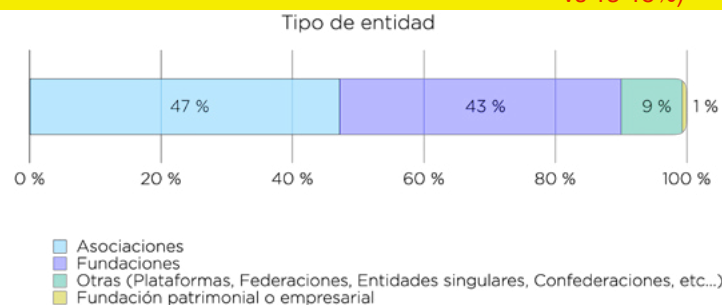
A continuación mostramos el perfil de las 450 entidades que han participado en el estudio. El 42% de las mismas forman parte de la **Red Talento Solidario de la Fundación Botín**.

Respecto al **Campo de actuación** en el que colaboran, la Acción Social (44%) destaca, con la acción Socio-sanitaria (24%) y la Integración e Inserción (15%) como otras opciones destacadas.



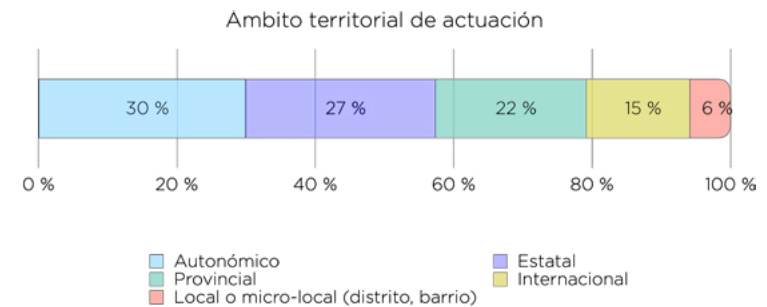
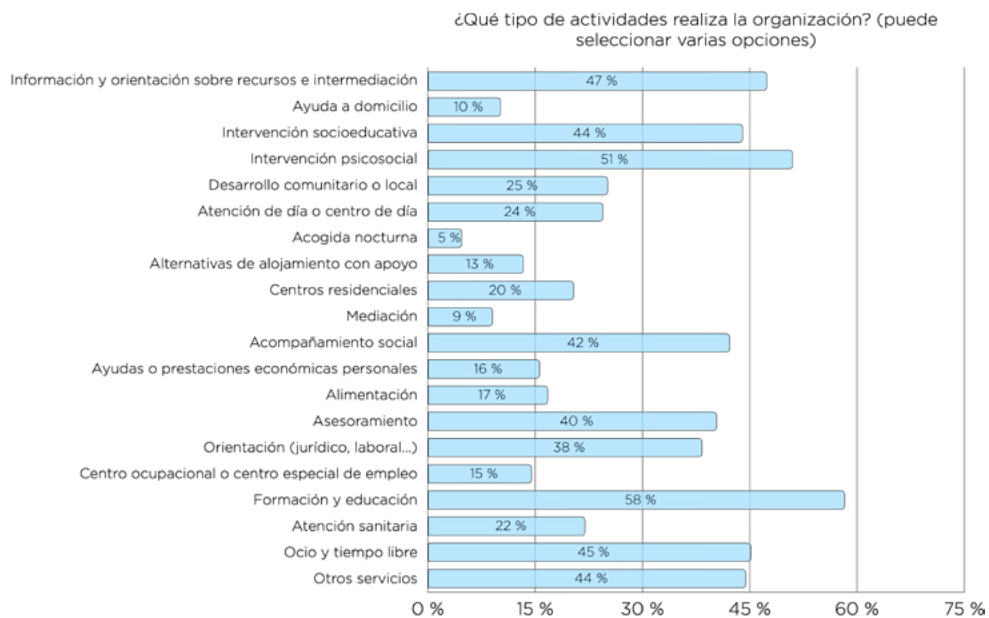
Si hablamos de **Tipo de entidad**, la mayoría se reparten entre Asociaciones (47%) y Fundaciones (43%)

La muestra presenta un peso más elevado de Fundaciones respecto a la distribución habitual de la base de entidades sociales en España (43% vs 13-15%)



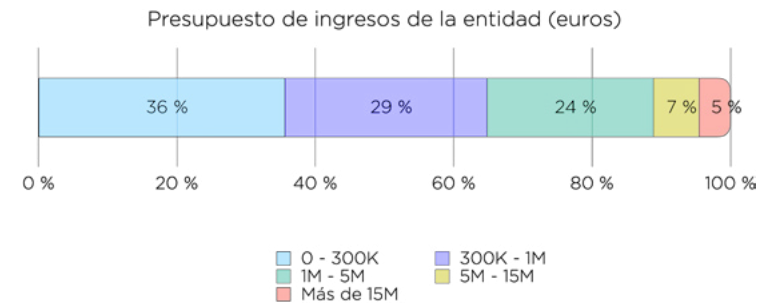
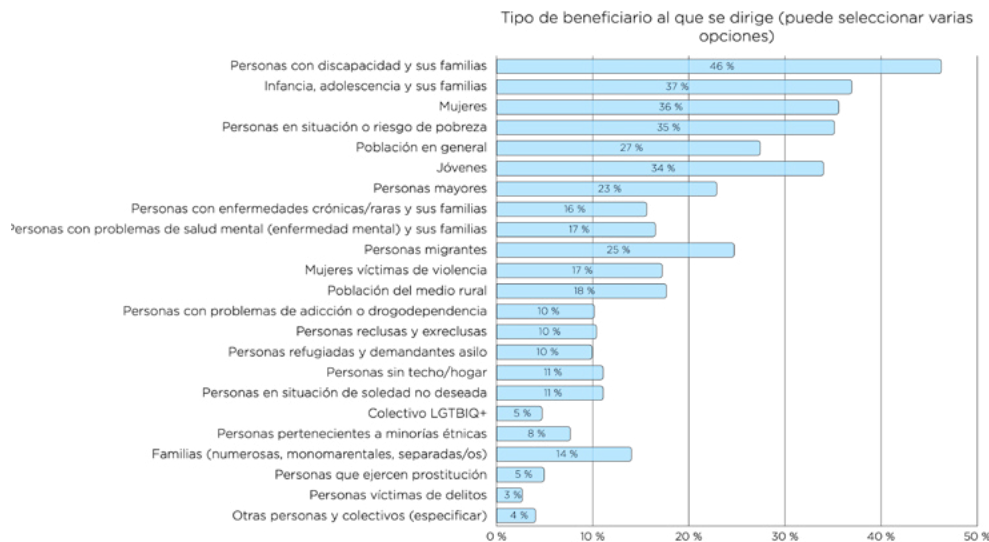
En la siguiente imagen se muestra el % de entidades que realizan las siguientes actividades.

Si hablamos de **ámbito territorial de actuación**, el 58% de las entidades participantes trabajan en el ámbito más cercano (autonómico, provincial o local), mientras que el 27% lo hacen a nivel nacional y el 15% a nivel internacional.



En lo que se refiere al **tipo de beneficiario**, se puede ver en la imagen el % de entidades que trabajan con los diferentes colectivos.

Si consideramos el **tamaño de la entidad** en lo que se refiere al presupuesto de ingresos gestionados, en la imagen se puede ver el desglose en función de unas bandas que definen el presupuesto generado por las entidades. Un 65% de las entidades gestionan un presupuesto inferior a 1 millón de euros, con solamente un 12% de las entidades superando los 5 millones de euros.



Si nos fijamos en la Comunidad autónoma en la que tienen principalmente su actividad el desglose de la muestra es:

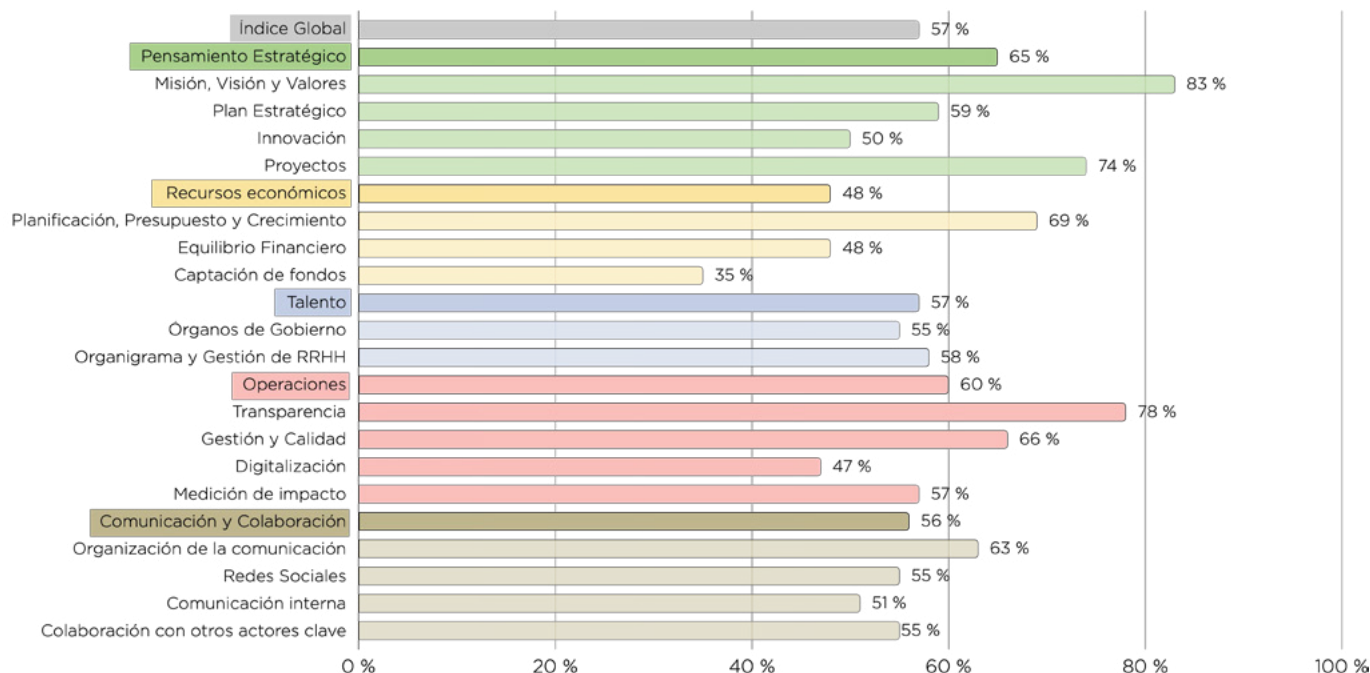
Comunidad Autónoma	Peso en la muestra
Andalucía	11,6 %
Aragón	2,3 %
Asturias	1,8 %
Baleares	1,6 %
Canarias	2,0 %
Cantabria	3,2 %
Castilla y León	7,3 %
Castilla-La Mancha	2,5 %
Cataluña	12,2 %
Comunidad Valenciana	7,9 %
Extremadura	8,8 %
Galicia	3,6 %
La Rioja	0,5 %
Madrid	27,0 %
Navarra	1,8 %
País Vasco	4,3 %
Región de Murcia	1,6 %

Debemos destacar que los pesos de la muestra no son exactamente representativos de la distribución geográfica de las entidades sociales. Pero tras un análisis detallado de la composición de las diferentes variables, se ha comprobado que este hecho no desvirtúa los resultados porque la sobreponderación de Madrid, se compensa con la infraponderación de Cataluña, que como se verá más adelante en el análisis de resultados presentan los resultados prácticamente iguales en todas las dimensiones del modelo. Esto mismo pasa con otras comunidades que presentan variaciones sobre el valor de referencia. Se estima que la desviación en los resultados respecto a la distribución geográfica real de las entidades es inferior al 0,44%, valor muy inferior al error muestra (+/-4,58%)

Resultados globales de la encuesta

Los resultados de la encuesta sobre la medición de la profesionalización del Tercer Sector permiten obtener una visión completa de los logros y desafíos de las entidades sociales en áreas fundamentales de su gestión. Los resultados globales reflejan un **nivel de profesionalización del 57%**, lo que indica avances significativos, aunque también revela un amplio margen para la mejora. Este índice general, que combina los resultados de las cinco dimensiones consideradas, como claves, pone de manifiesto el esfuerzo de las organizaciones por adoptar mejores prácticas, pero también evidencia que ciertos aspectos críticos, como la innovación, la captación de fondos y la digitalización, necesitan mayor atención.

Resultados por dimensiones



El **pensamiento estratégico**, con un **65%**, se destaca como una de las áreas más desarrolladas. Muchas organizaciones han definido con claridad su **misión, visión y valores**, obteniendo un notable **83%** en esta subdimensión. Esto evidencia un fuerte compromiso por alinear las acciones internas y externas con principios sólidos, lo que contribuye a la cohesión interna y a una mayor credibilidad ante financiadores y beneficiarios. Esta apuesta por la definición de misión, visión y valores no se acaba trasladando a una sólida **planificación estratégica** que presenta

un nivel del **59%**. La **capacidad de innovar** sigue siendo limitada, con un grado de desarrollo del **50%** lo que restringe la posibilidad de encontrar soluciones creativas a problemas emergentes y de adaptarse a entornos cambiantes. Sin embargo, la alta puntuación en la **gestión de proyectos**, **74%**, pone de manifiesto que **se está incorporando progresivamente una metodología de proyectos** que está permitiendo que estos, a pesar de no ser tan innovadores en muchos casos, se están desarrollando bajo un control adecuado.

En contraste, los resultados en **recursos económicos**, con un **48%**, reflejan **una importante vulnerabilidad**. Aunque la **planificación financiera** muestra avances con un **69%**, los índices en **equilibrio financiero (48%) y captación de fondos (35%)** destacan como **puntos críticos**. Muchas organizaciones luchan por diversificar sus fuentes de ingresos y depender menos de subvenciones gubernamentales o aportaciones puntuales. **La falta de estrategias sólidas en captación de fondos limita la sostenibilidad a largo plazo**, lo que afecta directamente la capacidad de las entidades para llevar a cabo sus programas y cumplir con su misión.

La dimensión de **talento**, con un **57%**, muestra un **desarrollo moderado en la gestión de los recursos humanos**. Aunque los **órganos de gobierno** alcanzan un **55%**, lo que refleja **avances en la estructura de toma de decisiones**, aún existen áreas para mejorar en términos de diversidad y efectividad. Por otro lado, **la gestión del personal y los organigramas**, con un **58%**, sugieren que **muchas organizaciones carecen de sistemas sólidos para atraer, retener y desarrollar el talento necesario para enfrentar los desafíos del sector**. Invertir en el fortalecimiento del capital humano es fundamental para garantizar un desempeño eficiente y alineado con los objetivos estratégicos.

En cuanto a las **operaciones**, el índice del **60%** pone de relieve un **progreso razonable en la implementación de procesos internos**, aunque con variaciones significativas entre subdimensiones. La **transparencia**, con un **78%**, refleja un **esfuerzo considerable por rendir cuentas y fortalecer la confianza de los financiadores y beneficiarios**. También la **calidad** destaca con un **66%**, por el esfuerzo que se está realizando en la **certificación en normativas de calidad**. Sin embargo, la **digitalización**, con un **47%**, destaca como **una de las áreas más débiles**. La incorporación de herramientas tecnológicas sigue siendo un desafío, a pesar de que la digitalización es clave para mejorar la eficiencia operativa, ampliar el alcance y adaptarse a los cambios del entorno. Asimismo, la **medición**

de impacto, con un **57%**, subraya la **necesidad de mejorar la capacidad para evaluar y comunicar los resultados de las actividades**, lo que es esencial para justificar el uso de recursos y reforzar la relación con los financiadores.

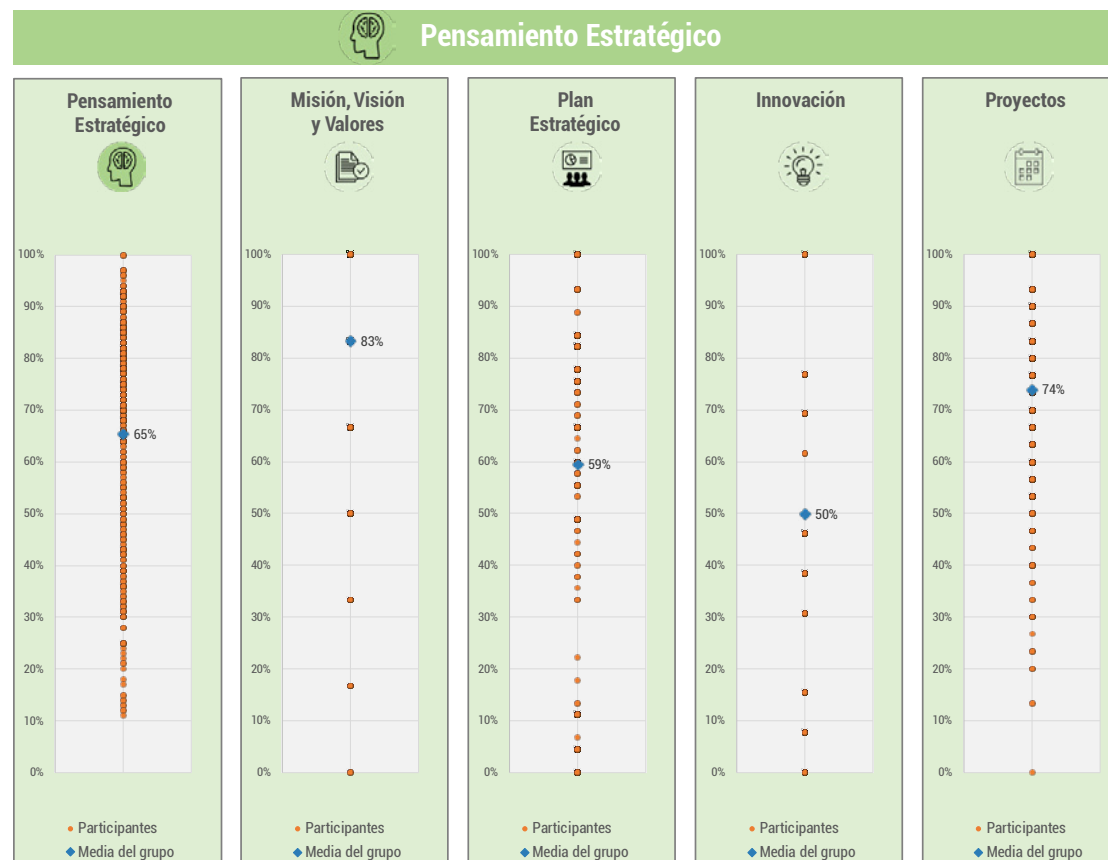
Por último, la dimensión de **comunicación y colaboración**, con un **56%**, revela **importantes oportunidades de mejora en la interacción tanto interna como externa**. La **organización de la comunicación**, con un **63%**, demuestra que **muchas entidades han implementado estructuras básicas para gestionar la información**, pero aún **enfrentan desafíos en términos de eficiencia y claridad**. Las **redes sociales**, con un **55%**, muestran un **uso moderado** de estas plataformas **para interactuar con el público y aumentar el alcance**. La **comunicación interna**, con un **51%**, pone de manifiesto **problemas en la transmisión de información dentro de las organizaciones**, lo que puede afectar la coordinación y el desempeño de los equipos. Además, la **colaboración con otros actores clave**, con un **55%**, sugiere que aún hay un **potencial sin explotar en términos de establecer alianzas estratégicas** y trabajar de manera conjunta con otras organizaciones para maximizar el impacto.

En resumen, los resultados de la encuesta ofrecen una visión integral del estado actual del grado de la profesionalización en el Tercer Sector. Aunque las organizaciones han logrado avances significativos en áreas como misión, visión y planificación financiera o gestión de proyectos, los retos persisten en aspectos cruciales como la innovación, la captación de fondos y la digitalización. Estos resultados constituyen una hoja de ruta clara para orientar esfuerzos hacia el fortalecimiento de capacidades clave, fomentando la sostenibilidad, la eficiencia y el impacto social de las entidades. A medida que las organizaciones trabajan para superar estos desafíos, el Tercer Sector podrá consolidarse como un actor fundamental en la construcción de un tejido social más equitativo y resiliente.

Pensamiento estratégico: una buena base sobre la que construir

La dimensión **Pensamiento estratégico** es la que presenta un mejor resultado entre las 5 dimensiones del estudio. Esta dimensión mide el trabajo de la entidad en la definición de una misión, visión y valores, la elaboración del Plan estratégico y los aspectos referidos a la innovación y diseño y ejecución de proyectos.

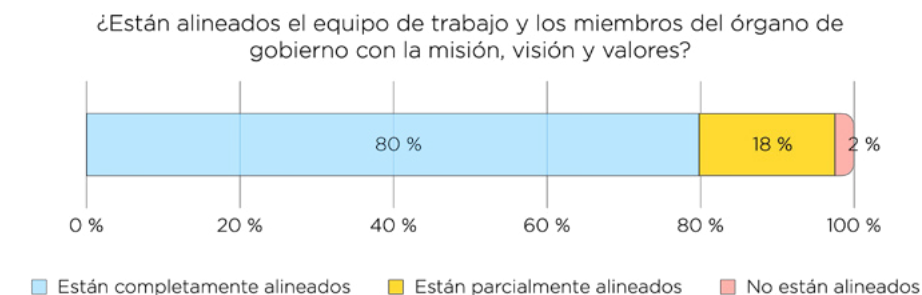
En la imagen podemos ver las puntuaciones medias y cómo se distribuyen las respuestas a lo largo de la dimensión y sus subdimensiones.



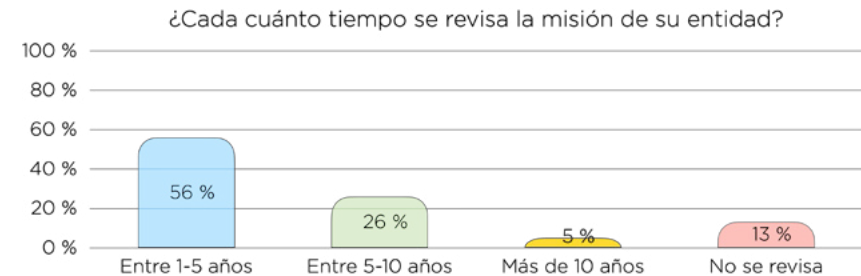
Si hablamos de la definición de **Misión, visión y valores** la mayor parte de las entidades afirman que tienen definidas y comunicadas a los grupos de interés estas palancas críticas en la definición de la estrategia de la entidad.



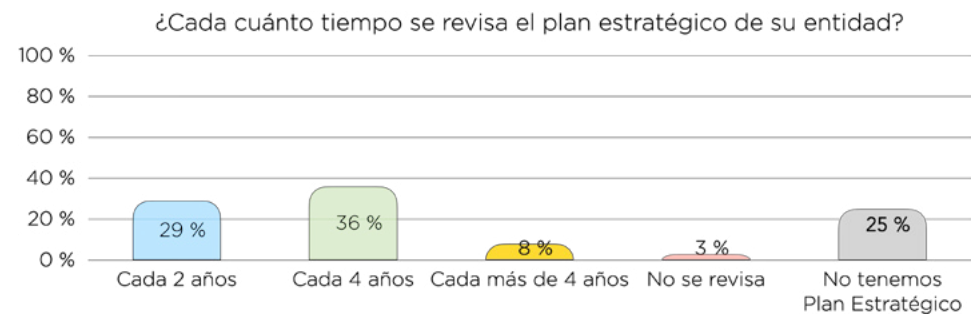
Además reconocen que tanto el equipo de trabajo como los órganos de gobierno están alineados respecto a ellos



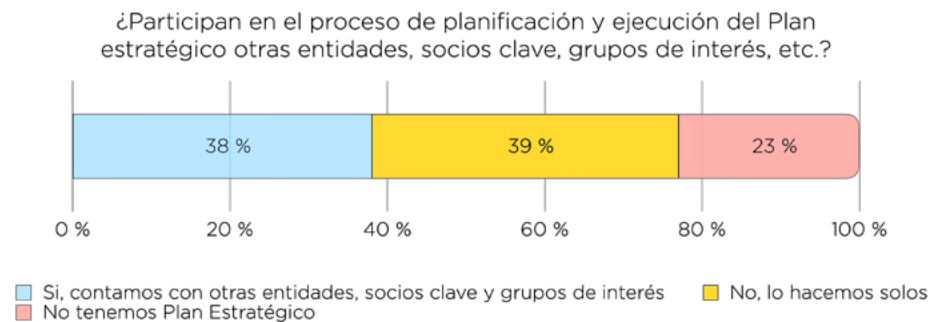
La misión, visión y valores se revisa en la mayor parte de ellos en plazos muy razonables para una entidad social, que en general mantiene el fin último de su actividad (82% al menos cada 10 años).



En el caso del **Plan estratégico**, que es una de las herramientas clave para vertebrar la actividad de la entidad alrededor de esa misión, visión y valores, el 75% reconoce que dispone de él y un 65% de ellas lo actualizan cada menos de 4 años.



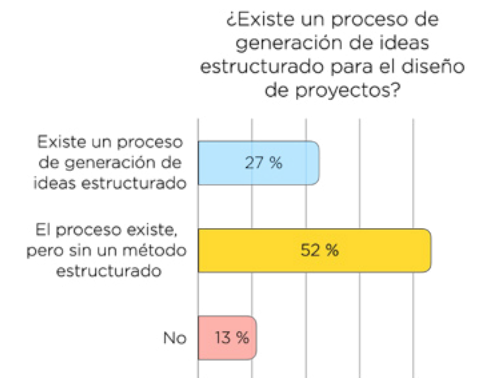
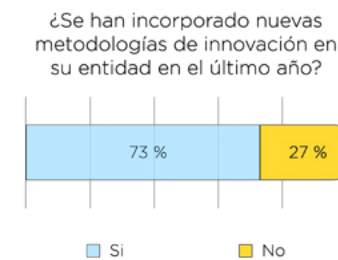
Respecto al **proceso de elaboración del Plan estratégico** destaca que mientras el 39% lo hacen de manera interna dentro de la entidad, el 38% cuenta con otras entidades y socios claves o grupos de interés para realizarlo.



En un 66% el **órgano de gobierno se involucra en el diseño y aprobación de la estrategia de la entidad**, mientras que en el 26% de los casos solamente entran en la fase de aprobación.

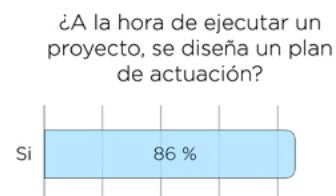
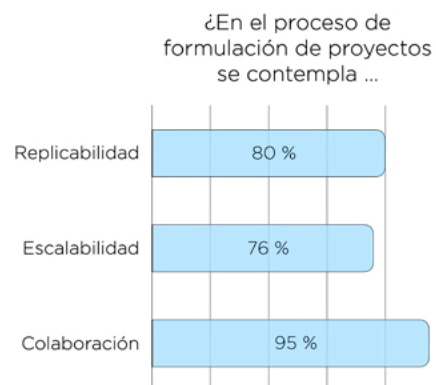
De las entidades que tienen Plan estratégico, el 85% de ellas **realiza un seguimiento y evaluación de su cumplimiento**.

En lo que se refiere a la **Innovación**, el 73% de las entidades reconocen que en el último año se han incorporado **metodologías de innovación** a la entidad, sin embargo solamente el 27% considera que su proceso de generación de ideas es estructurado, y un 52% dice que lo tienen, pero no estructurado. Un 21% reconoce no tenerlo.

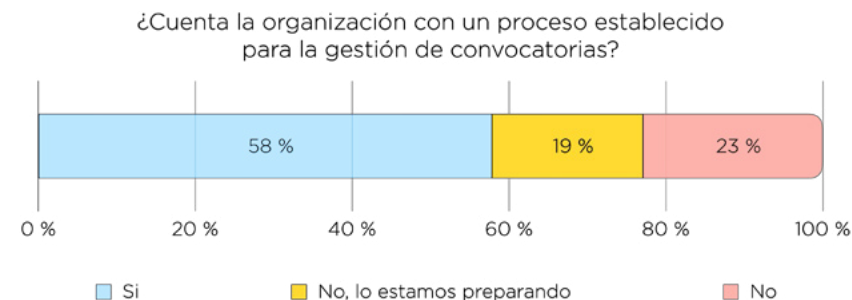


Parece que la falta de **formación en metodologías de formulación de proyectos e innovación social** podría ser un freno para la Innovación, porque sólo el 30% reconoce que sus equipos se forman de manera adecuada en este tema.

Destaca que la mayor parte de los **proyectos** (82%) que se realizan en las entidades están ajustados a la misión, visión y valores de la entidad. El 43% reconoce además que hace una reflexión estratégica sobre todos los proyectos que tienen en marcha. También es muy reseñable que los proyectos que se llevan adelante tienen en cuenta la **replicabilidad** (80%), **escalabilidad** (76%) y **colaboración** (95%). En el 86% de los casos además cuenta con el diseño de un **plan de actuación**.



Uno de los aspectos más críticos de la gestión de la entidad en la obtención de financiación a partir de convocatorias públicas y privadas, ya que en general están muy poco estandarizados y se acaban convirtiendo en actividades de mucha carga administrativa. **Solamente el 58% de las entidades reconocen tener diseñado un proceso específico para las convocatorias.**



Dentro del tema de las convocatorias, el 69% reconoce tener un repositorio completo de documentación que les facilita el proceso de las convocatorias.

Por último respecto a la capacidad de generar ingresos en los proyectos lanzados, si analizamos los proyectos lanzados en los tres últimos, el 47% afirma que más de 4 proyectos han generado ingresos, frente al 43% que declara que solamente entre 1 y 3 proyectos lo lograron, e incluso el 10% reconoce que ningún proyecto lanzado en los últimos tres años ha sido capaz de generar ingresos.

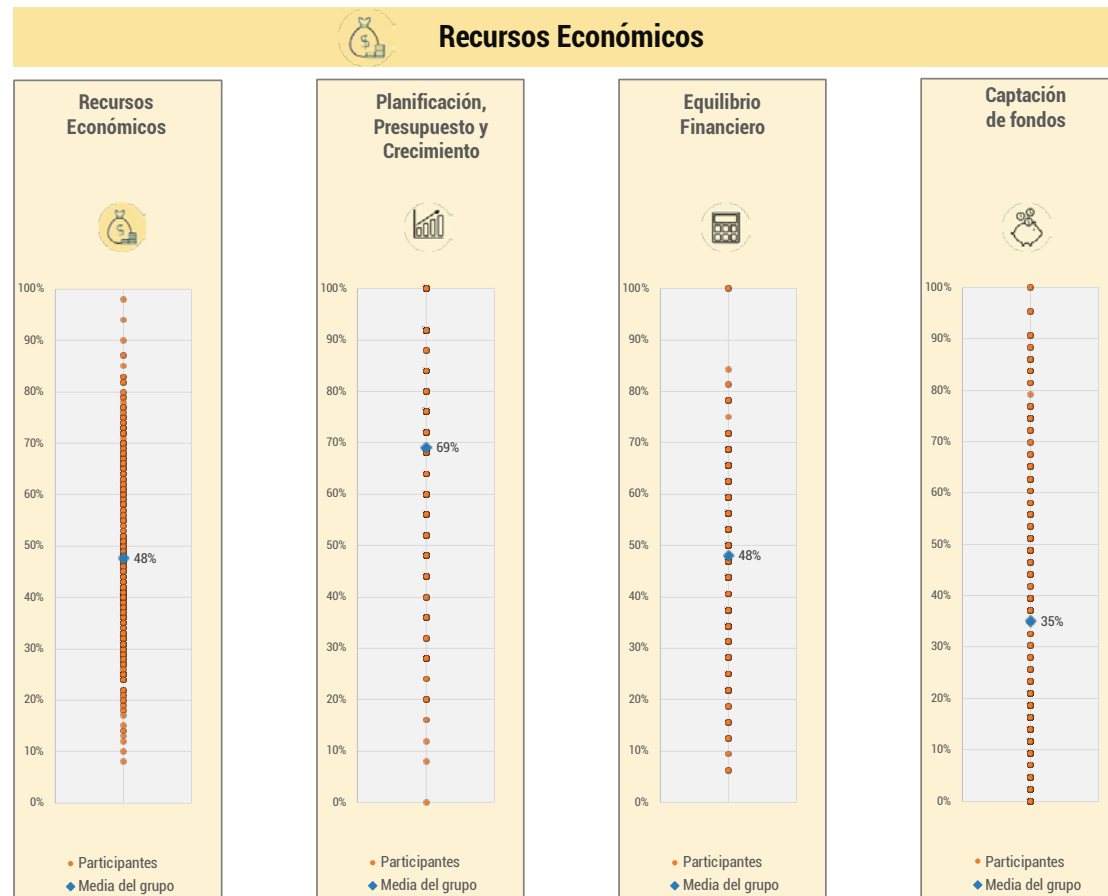
Resumiendo en la dimensión de **Pensamiento estratégico** destacamos:

- **Misión, visión y valores:** En general las entidades la han definido (88%) y hay alineación entre el equipo y el órgano de gobierno en este aspecto (80%). Además se revisa de manera periódica.
- **Plan estratégico:** El 75% de las entidades tiene un Plan Estratégico, que además se revisa periódicamente. En la mitad de las entidades que lo tienen, se ha elaborado internamente sin contar con otras entidades o socios clave. En el 85% de las entidades que tienen Plan se realiza un seguimiento y evaluación. Adicionalmente, el Plan cuenta con una importante participación en su aprobación por parte de la Junta Directiva, que se implica menos en su diseño.
- **Innovación y proyectos:** Se apuesta por la innovación en las entidades, pero no existen procesos muy estructurados y la formación en estos temas es mejorable. En el caso de los proyectos, se tienen en cuenta en la mayor parte de los casos los criterios de replicabilidad, escalabilidad y colaboración. La capacidad de generar ingresos de los proyectos presenta oportunidades de mejora, especialmente en lo que tiene que ver con las convocatorias, en las que hay recorrido en la definición de procesos que mejoren la eficiencia y la eficacia, más allá de los repositorios de información disponible para realizar las propuestas de las convocatorias. Este tema es delicado por la gran dependencia que tiene el sector de las convocatorias públicas y privadas y la alta variabilidad de requisitos en las mismas.

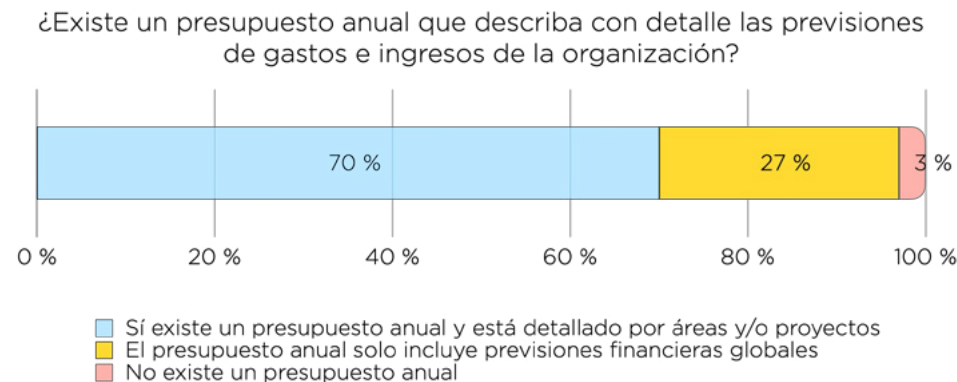
Recursos económicos: importantes carencias que complican la sostenibilidad económica futura

Si la dimensión Pensamiento estratégico (65%) presentaba el valor más alto de las 5 dimensiones, la de **Recursos económicos** es la más débil con **48%**. En este caso, las respuestas revelan importantes dificultades en la sostenibilidad financiera a medio y largo plazo de las entidades del Tercer Sector.

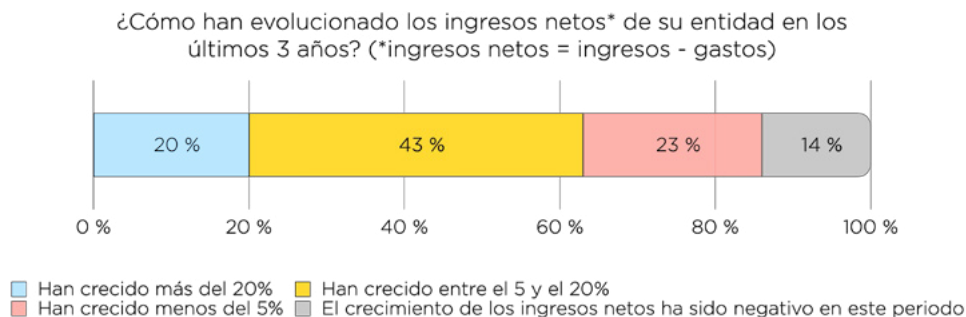
En la imagen podemos ver las puntuaciones medias y cómo se distribuyen las respuestas a lo largo de la dimensión y sus subdimensiones.



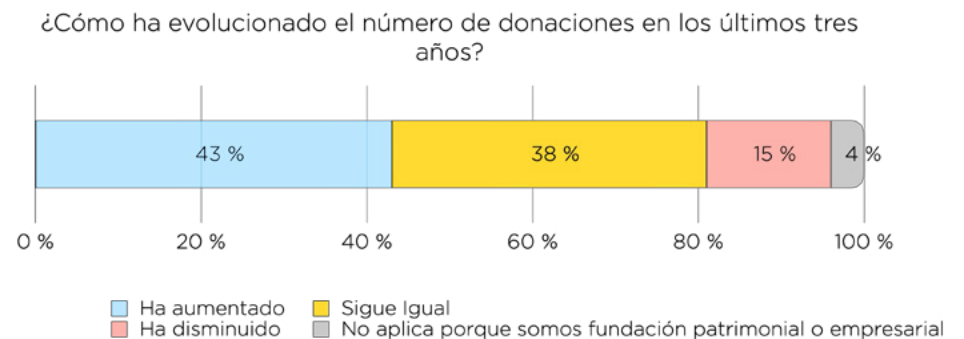
En cuanto a la **Planificación, presupuesto y crecimiento**, el 70% de las entidades indica que cuenta con un presupuesto anual definido y se revisa de manera periódica.



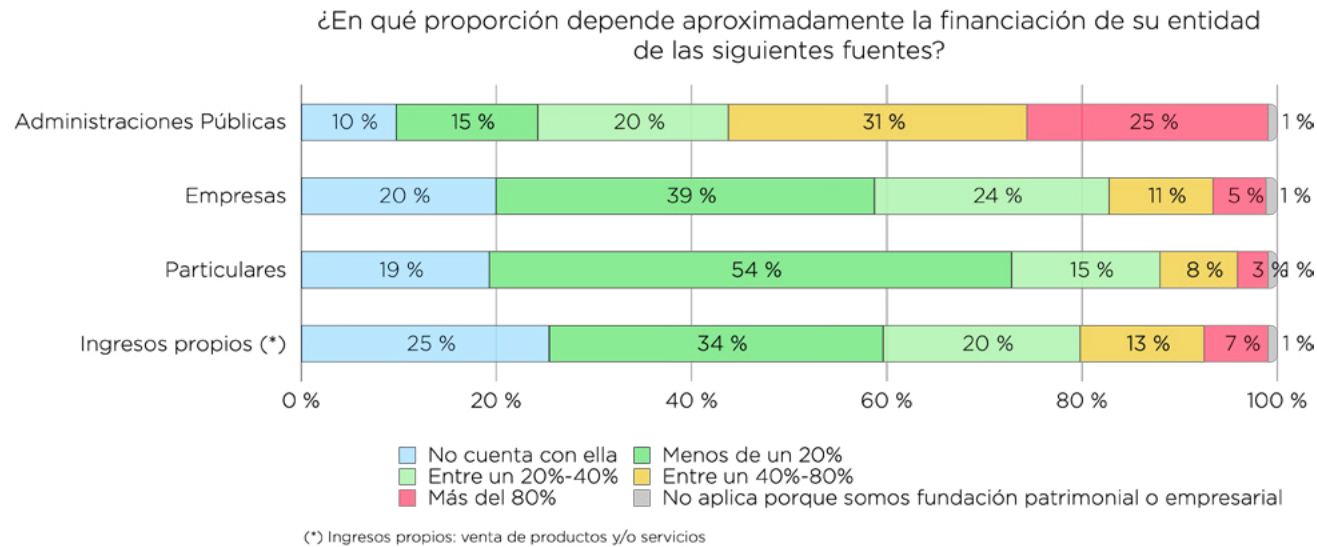
Solamente en el 13% de los casos, los ingresos netos de la entidad (ingresos - gastos) en los últimos 3 años han disminuido, destacando que en el 20% de las entidades han crecido más del 20%.



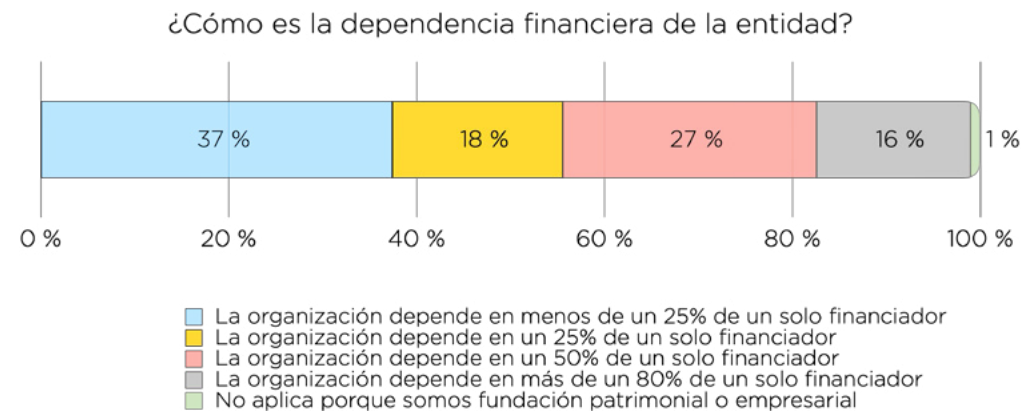
Desde el punto de vista de las donaciones en los últimos tres años, éstas han aumentado para el 43% de las entidades, con sólo un 15% que han tenido una caída en las donaciones.



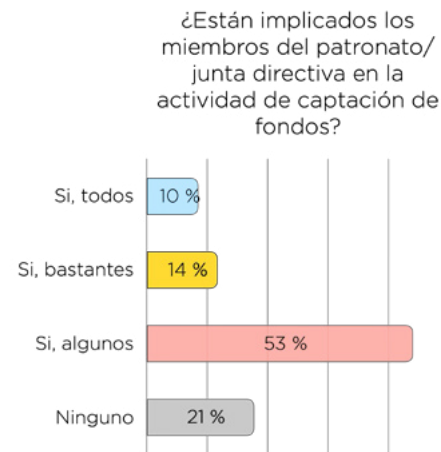
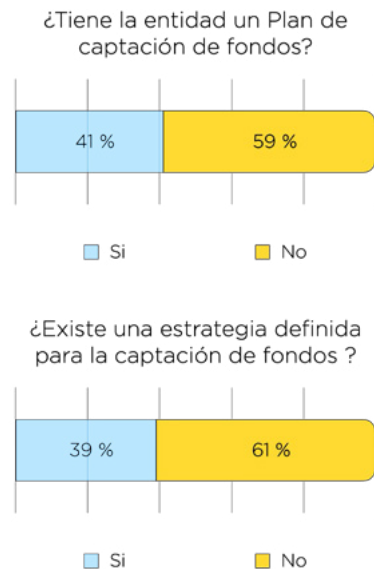
Si hablamos del **equilibrio financiero** de las entidades, las fuentes de financiación de las entidades, se observa una **gran dependencia de las subvenciones procedentes de las AAPP**, con un 25% que dependen mayoritariamente de ellas, y otro 31% de forma importante. Este es uno de los grandes problemas del sector en España: la gran dependencia de las entidades sociales de las AAPPs debido al modelo de financiación español del sector social: aportación desde el IRPF a muchas entidades, especialmente pequeñas y medianas, y apoyo directo de particulares principalmente a las entidades más grandes por su fuerte inversión en publicidad y marketing.



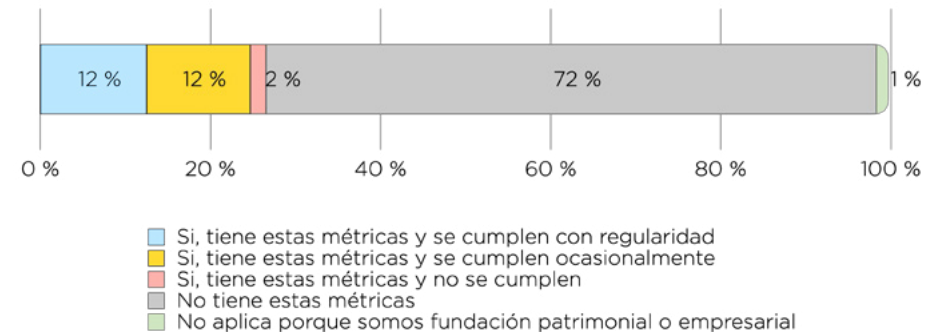
Como se ve en la imagen, la gran dependencia de pocos financiadores acaba siendo un riesgo muy elevado para las entidades sociales.



A pesar del foco creciente que se está haciendo en la **captación de fondos (fundraising)** las entidades sociales presentan todavía un amplio espacio de mejora en este tema: solamente alrededor del 40% declara tener un Plan y una estrategia de captación de fondos. Además, la implicación de los miembros de la Junta Directiva en la captación de fondos es baja (24% implicación de todos o bastantes) y solamente el 12% dispone de métricas de captación de fondos que se siguen de manera regular y el 15% dispone de un proceso de actualización del plan de captación de fondos. El 31% reconoce que no tiene ninguna persona encargada de la captación de fondos.



¿Tiene la entidad diseñadas métricas para determinar el éxito de la estrategia de captación de fondos? ¿se realiza seguimiento del cumplimiento de esas métricas?



En el resto de preguntas referidas al desarrollo de una estrategia de captación de fondos, claramente se presentan muchas oportunidades de mejora en este campo, demostrando la necesidad de profesionalizar esta función para lograr mejorar la financiación de las entidades.

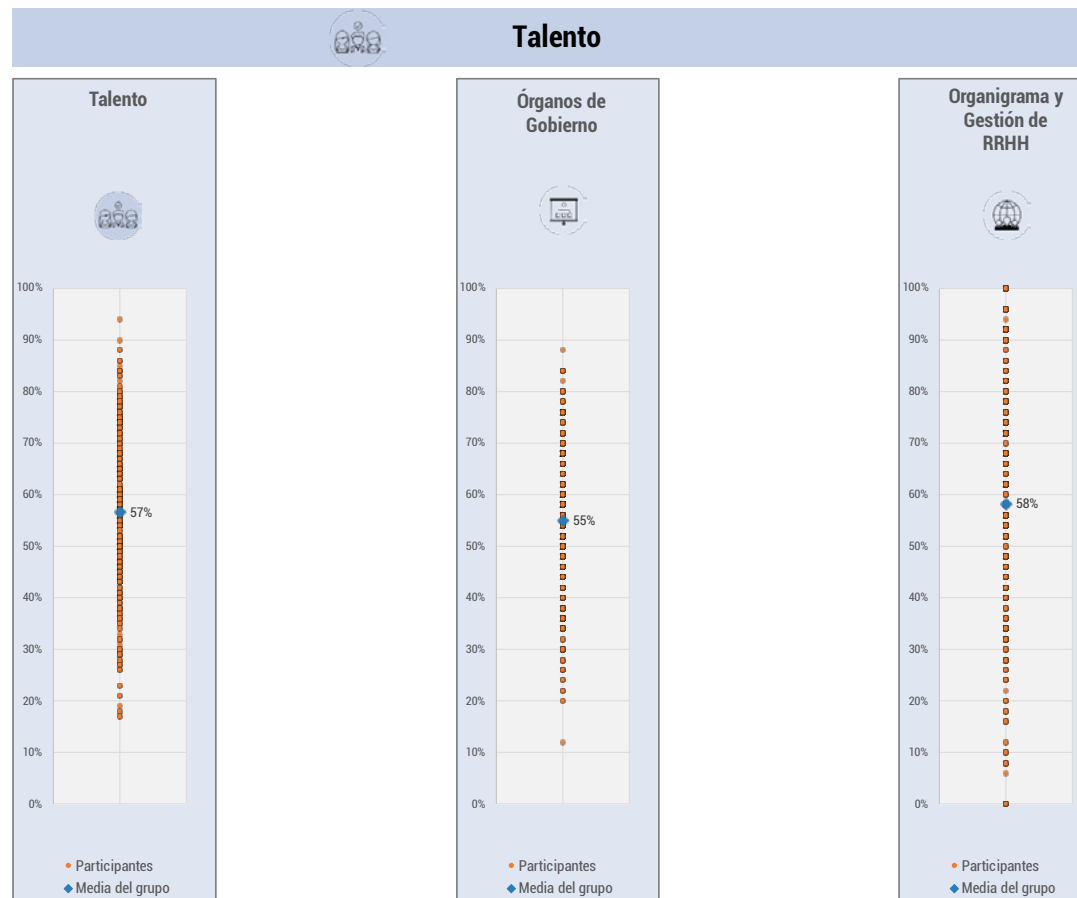
Resumiendo en la dimensión de **Recursos económicos** destacamos:

- **Planificación, presupuesto y crecimiento:** Se observa un incremento en la disciplina presupuestaria, con un 70% de entidades que tienen un presupuesto anual y lo siguen adecuadamente. Los ingresos netos y donaciones han crecido en los últimos tres años en una gran parte del sector.
- **Equilibrio financiero:** Sigue existiendo una tremenda dependencia de los ingresos procedentes de AAPP, lo que condiciona en gran manera la sostenibilidad de las acciones de las entidades, especialmente en lo que se refiere a la continuidad de los profesionales. Además, los ingresos suelen depender de un número reducido de financiadores.
- **Captación de fondos:** Aunque en los últimos años se ha desarrollado la actividad de captación de fondos (aproximadamente el 40% tiene una estrategia y un plan), el avance resulta insuficiente ya que se observa que no existe en general profesionales especializados en esta función, y un desarrollo exhaustivo del proceso. Esto se identifica como una gran oportunidad para reducir la dependencia de las AAPP o de pocos financiadores.

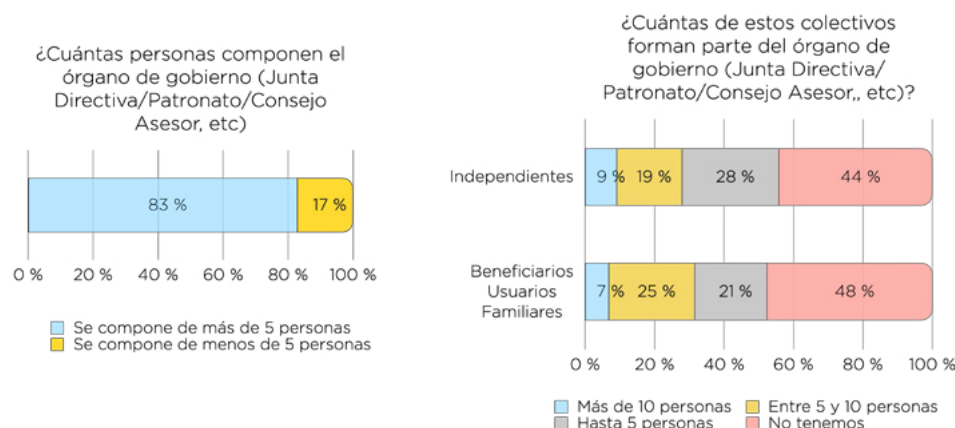
Talento: desarrollo moderado de la gestión de personas

La dimensión **Talento** también presenta importantes oportunidades de mejora alcanzando un valor del **57%**. La inestable situación financiera de las entidades no ayuda a la captación de talento, y la falta de relevo generacional está lastrando la renovación de las juntas directivas.

En la imagen podemos ver las puntuaciones medias y cómo se distribuyen las respuestas a lo largo de la dimensión y sus subdimensiones.



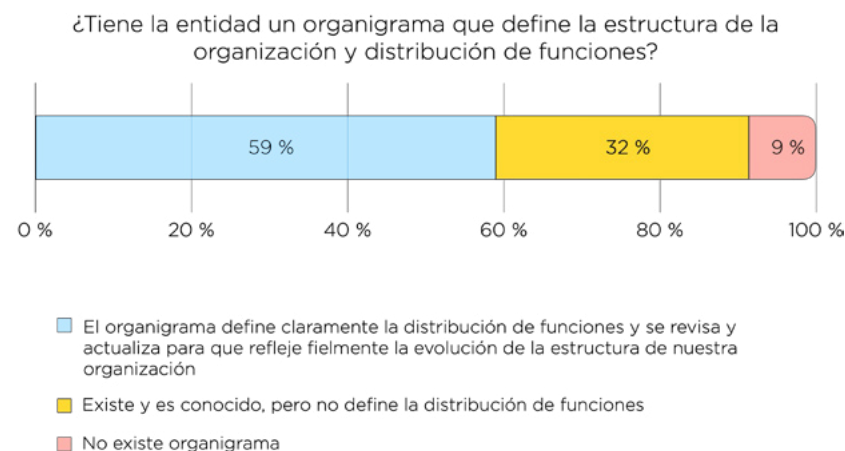
Los resultados dicen que en lo que se refiere a **Órganos de gobierno**, estos están bien dimensionados (83% tienen más de 5 miembros), aunque en muchos casos carecen de representación de independientes (44% no tienen independientes) y de usuarios, beneficiarios o familiares (48% de entidades no tienen ninguna). No existe convencimiento de que exista una representatividad en los órganos de gobierno, ya que solamente el 42% lo afirman con rotundidad (un 13% lo confirman)



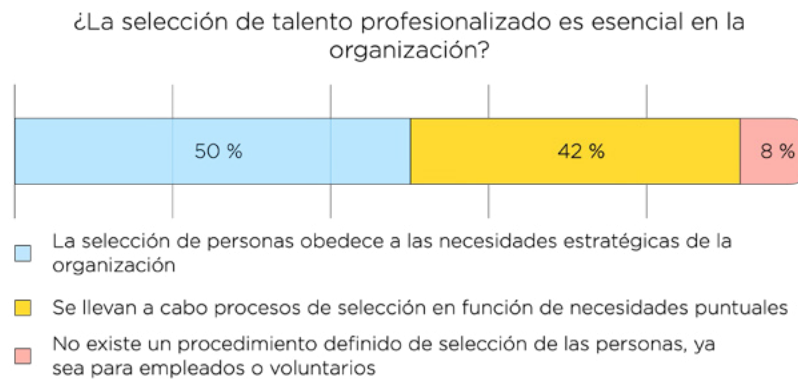
En lo que se refiere a renovación de los órganos de gobierno, se indica que en un 74% de los casos se han renovado al menos un 25% de los miembros en los últimos años. En las conversaciones mantenidas con los

miembros de las entidades en el proceso de realización del estudio se ha compartido que sigue siendo un gran reto la renovación de estos órganos, aunque se ha avanzado en lo que se refiere al proceso de selección de los nuevos miembros (74% afirman que el proceso de selección es completamente objetivo, riguroso y transparente)

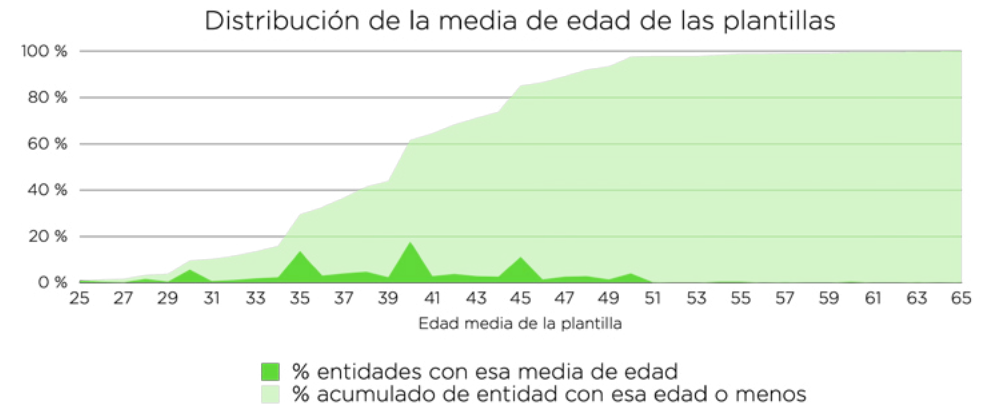
Cuando analizamos la subdimensión de **Organigrama y gestión de RRHH** se observa una necesidad de estructurar más y mejor la gestión de personas. Un 41% de las entidades reconocen que no tienen (9%) o deben mejorar la definición de su organigrama (32%).



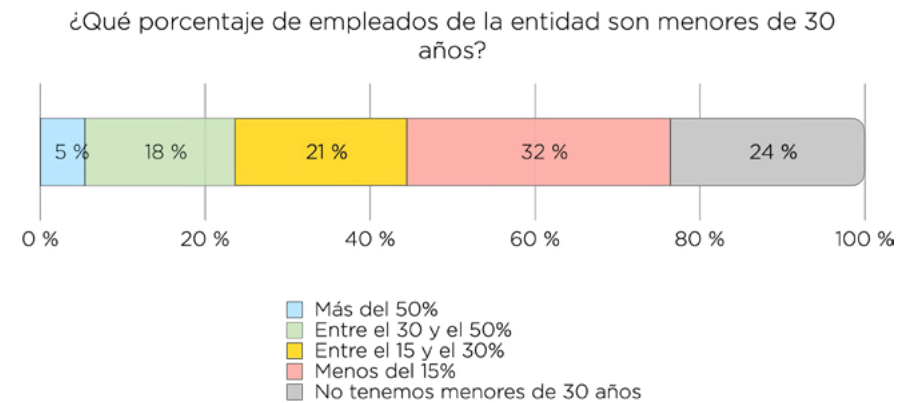
En un 50% de los casos declaran que la selección de personas está basada en una estrategia asociada a las necesidades de la entidad.



Si hablamos de la renovación de los equipos, el promedio de edad media de las plantillas de las entidades participantes se sitúa en 40 años (dato promedio, no ponderado por el tamaño de las entidades)

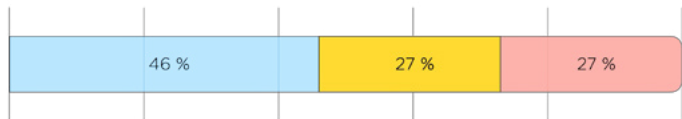


Este dato unido al % de empleados menores de 30 años demuestra que existe una alternativa para la renovación de los equipos y la consecuente incorporación de nuevas formas de hacer.



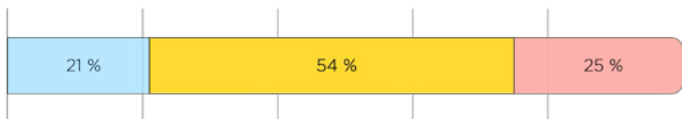
Solamente en el 46% de los casos existe un proceso claro de acogida a nuevos profesionales y voluntarios. Tampoco existe en general un proceso de definido de capacitación y formación con presupuesto asignado (sólo el 21% lo tiene), lo que provoca que la formación dependa en gran medida de la obtención de ingresos, algo que ya hemos visto que presenta inestabilidad.

¿Dispone la organización de un plan de acogida e integración para los nuevos empleados y voluntarios?



- ☐ La organización cuenta con un plan de acogida e integración tanto para voluntarios como para profesionales
- ☐ Contamos con un manual general informativo para las nuevas incorporaciones
- ☐ No existe un plan de incorporación de profesionales y/o voluntarios

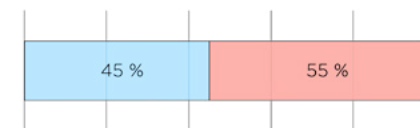
¿Está estructurada y desarrollada la formación de los trabajadores?



- ☐ Existe un proceso definido de capacitación y desarrollo de los profesionales con el presupuesto asignado
- ☐ Procuramos, según recursos económicos, favorecer la capacitación y formación de nuestros trabajadores
- ☐ No tenemos definido un plan de desarrollo profesional o de carrera para nuestros trabajadores

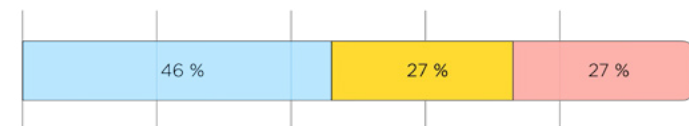
Por último, falta cultura de evaluación: no existen en general procesos establecidos de evaluación de profesionales (sólo el 22% tiene un proceso sistemático) y miembros de juntas directivas (en este caso, la existencia de procesos establecidos sube al 45%)

¿El órgano de gobierno valora periódicamente su propio desempeño?



- ☐ Si
- ☐ No

¿Se evalúa a los profesionales periódicamente?



- ☐ Hay un proceso institucionalizado y sistemático de evaluación del desempeño con el que se toman las decisiones en materia de remuneración, asignación de funciones y promociones, que se actualiza debidamente
- ☐ Los responsables supervisan y valoran de forma esporádica e informal el desempeño del personal
- ☐ No hay un sistema de evaluación del desempeño

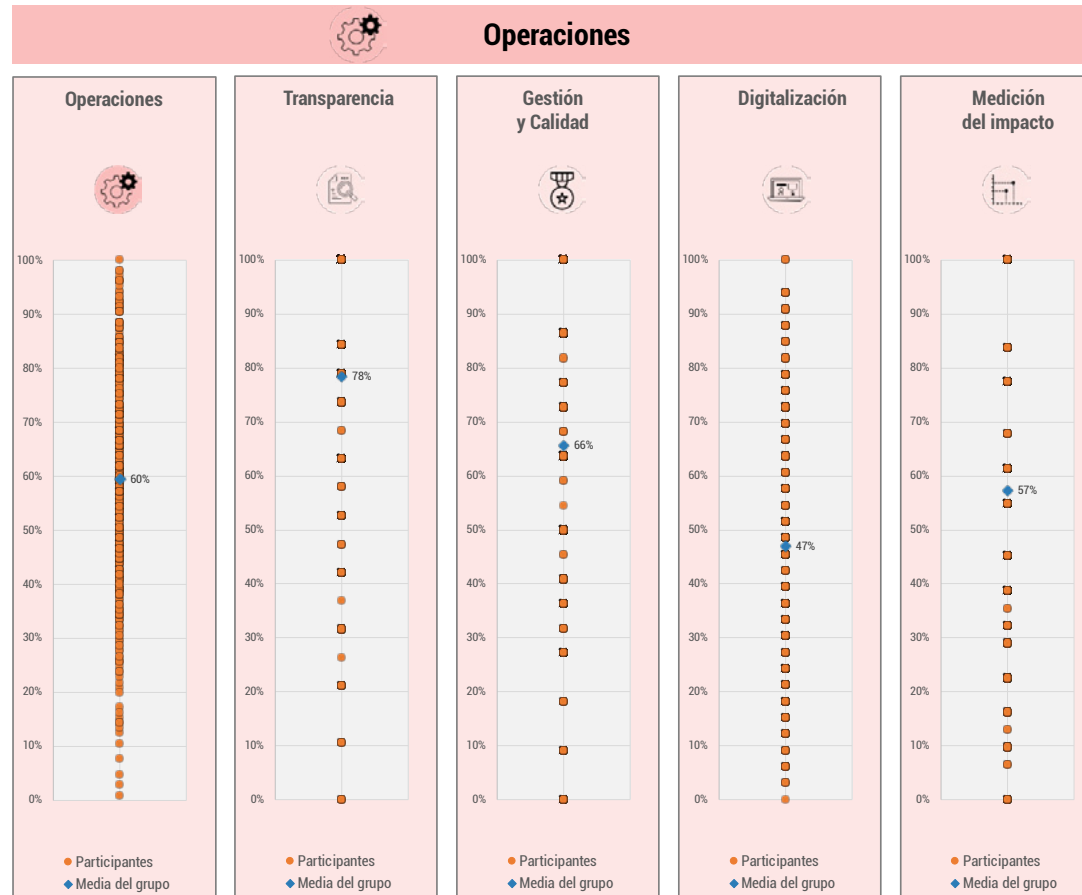
Resumiendo en la dimensión de **Talento** destacamos:

- **Órganos de gobierno:** Aunque se esta realizando una renovación esta es insuficiente y además requiere una mayor representatividad del colectivo.
- **Organigrama y gestión de RRHH:** En general, falta sistematización de funciones críticas de gestión de personas: captación, formación y evaluación. Un elemento positivo es el rejuvenecimiento de plantillas, pero es crítico mejorar la gestión de personas para desarrollar y fidelizar el talento.

Operaciones: progreso razonable en la implementación de procesos internos, con una gran oportunidad en la digitalización

La dimensión de **Operaciones** es cada vez más crítica en las entidades sociales, especialmente a medida que estas crecen en tamaño. Garantizar la eficacia y eficiencia de la organización es necesario especialmente en entornos financieros inestables. En este caso el valor obtenido (**60%**) puede resultar engañoso porque dentro de las subdimensiones algunas presentan grandes diferencias.

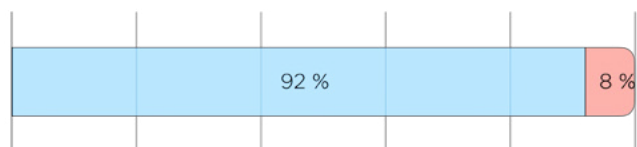
En la imagen podemos ver las puntuaciones medias y cómo se distribuyen las respuestas a lo largo de la dimensión y sus subdimensiones.



La **Transparencia** es una de las subdimensiones más destacadas del estudio. Los altos controles a los que están sometidas las entidades en lo que se refiere a regulación y rendición de cuentas a sus financiadores (muchas veces AAPP) ha hecho que se haya desarrollado mucho esta faceta.

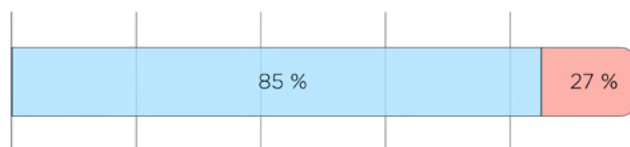
Las entidades participantes publican mayoritariamente (92%) sus memorias de actividades. Además, también con carácter general publican sus estructuras organizativas y las personas que forman sus órganos de gobierno (85%).

¿La entidad publica regularmente su memoria de actividades?



- ☒ La entidad publica regularmente su memoria de actividades
- ☐ La entidad no publica memoria de actividades

¿Cuál es el nivel de transparencia de la entidad respecto al gobierno y la dirección?

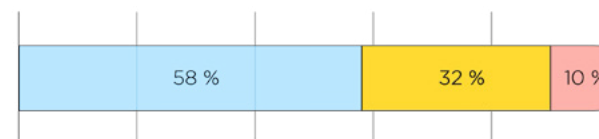


- ☒ La organización tiene publicado en su página web la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y la estructura organizativa
- ☐ La organización no tiene publicado la composición de los órganos de gobierno

Las áreas de mejora en transparencia estarían en incrementar el detalle de la comunicación del destino de sus fondos (sólo el 61% detalla a

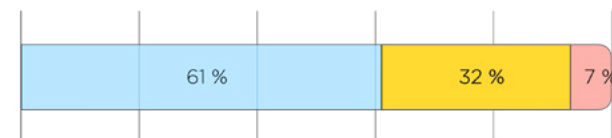
sus financiadores en qué emplea la subvención recibida) y aumentar la comunicación a sus grupos de interés (sólo el 58% informa de manera periódica y en detalle a sus grupos de interés)

¿Envía periódicamente la organización información de su actividad a sus grupos de interés (beneficiarios, socios, colaboradores, etc.)?



- ☒ La organización comunica a todos sus grupos de interés información periódica sobre el trabajo de la entidad y los resultados conseguidos
- ☐ La entidad solo comunica a alguno de sus grupos de intereses la información anterior
- ☐ La organización no envía información a sus grupos de interés

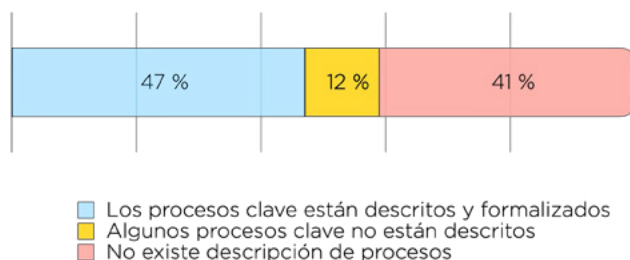
¿La entidad publica anualmente el destino de sus fondos?



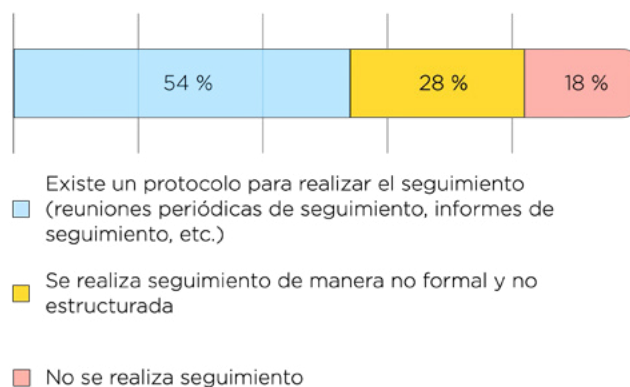
- ☒ La entidad publica anualmente sus cuentas y hace un informe detallado a cada financiador de como emplea la subvención recibida
- ☐ La entidad solo publica sus cuentas anuales de ingresos y gastos
- ☐ La entidad no publica el destino de los mismos

La subdimensión de **Gestión y calidad** también presenta un desarrollo importante (66%). A este valor se llega principalmente porque se realiza un seguimiento de las mejoras en los procesos internos (89%), aunque como ya pasaba en los temas de Talento, los procesos clave no están definidos y su seguimiento no se hace en muchos casos de forma estructurada ni sistemática.

¿Están los procesos clave de la organización descritos y formalizados?

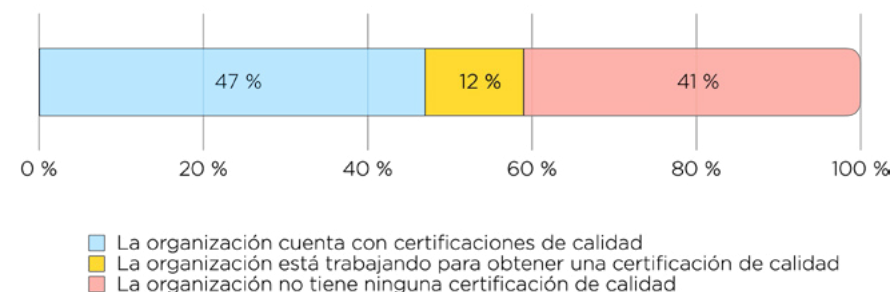


¿La organización tiene un protocolo para realizar el seguimiento de la estrategia, los proyectos, los procesos y los resultados?



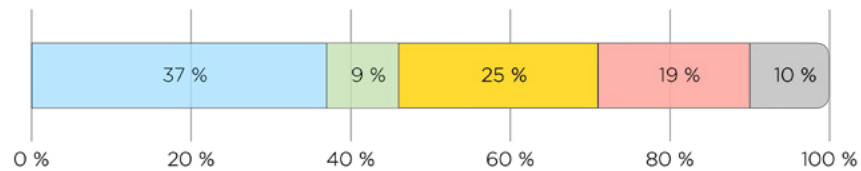
Un área importante de mejora en el corto plazo es la obtención de Certificados de Calidad, lo que favorecería corregir el aspecto anterior, y dotar a las entidades de más rigor en la gestión. Solamente el 47% cuenta con certificaciones de calidad como las normas ISO o la EFQM, mientras que un 12% está trabajando actualmente en su obtención. El 41% no tiene hasta la fecha ni certificaciones, ni están trabajando en obtenerlas.

¿Cuenta la entidad con certificaciones de calidad relevantes para su ámbito de actividad (Normas ISO, EFQM, etc.)?



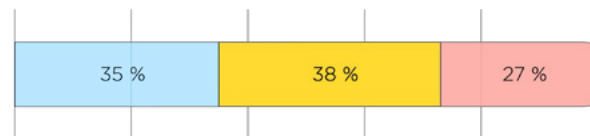
La **digitalización** es al mismo tiempo una oportunidad para solucionar algunos de los retos de la entidad (eficiencia en los procesos, captación de fondos, acceso a usuarios y familias, ...), y al mismo tiempo un gran reto en si mismo (las organizaciones y sus profesionales están faltos de tecnología digital y formación en competencias digitales). Solamente el 37% de las entidades disponen de un Plan de transformación digital que avanza adecuadamente. A esto se une la falta de personas especialistas en tecnología (solamente el 35% dispone de un responsable en plantilla que se responsabilice de los sistemas y la tecnología). El 30% no dispone de sistemas de gestión,

¿Tiene la entidad un plan de digitalización definido e implantado?



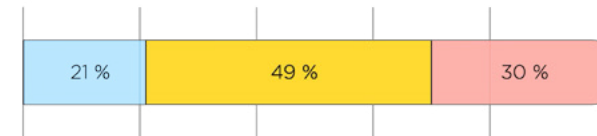
- Sí, tenemos un plan de transformación digital y lo estamos implementando
- Sí, tenemos un plan de transformación digital, aunque no avanza
- No tenemos plan de transformación digital, pero lo vamos a definir en el corto plazo
- No tenemos plan de transformación digital ni se espera tenerlo en el corto plazo
- El tamaño de la actividad de la entidad no lo justifica

¿Tiene la entidad una persona responsable de la tecnología?



- Contamos con un responsable específico de sistemas y tecnología
- Tenemos una empresa asesora externa para ello
- No tenemos ningún responsable de tecnología en la entidad. Cada unidad trabaja con la tecnología que necesita

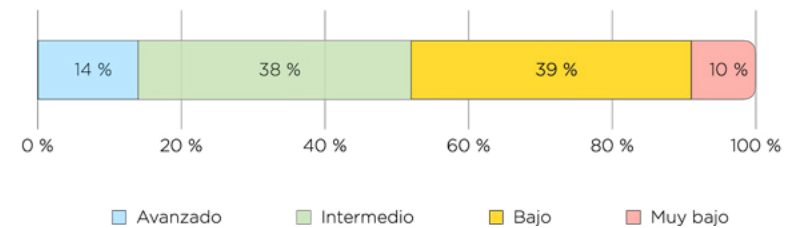
¿Tiene la entidad sistemas y herramientas informáticas que permiten realizar el trabajo internamente como un CRM, ERP, Gestión de Proyectos, etc.?



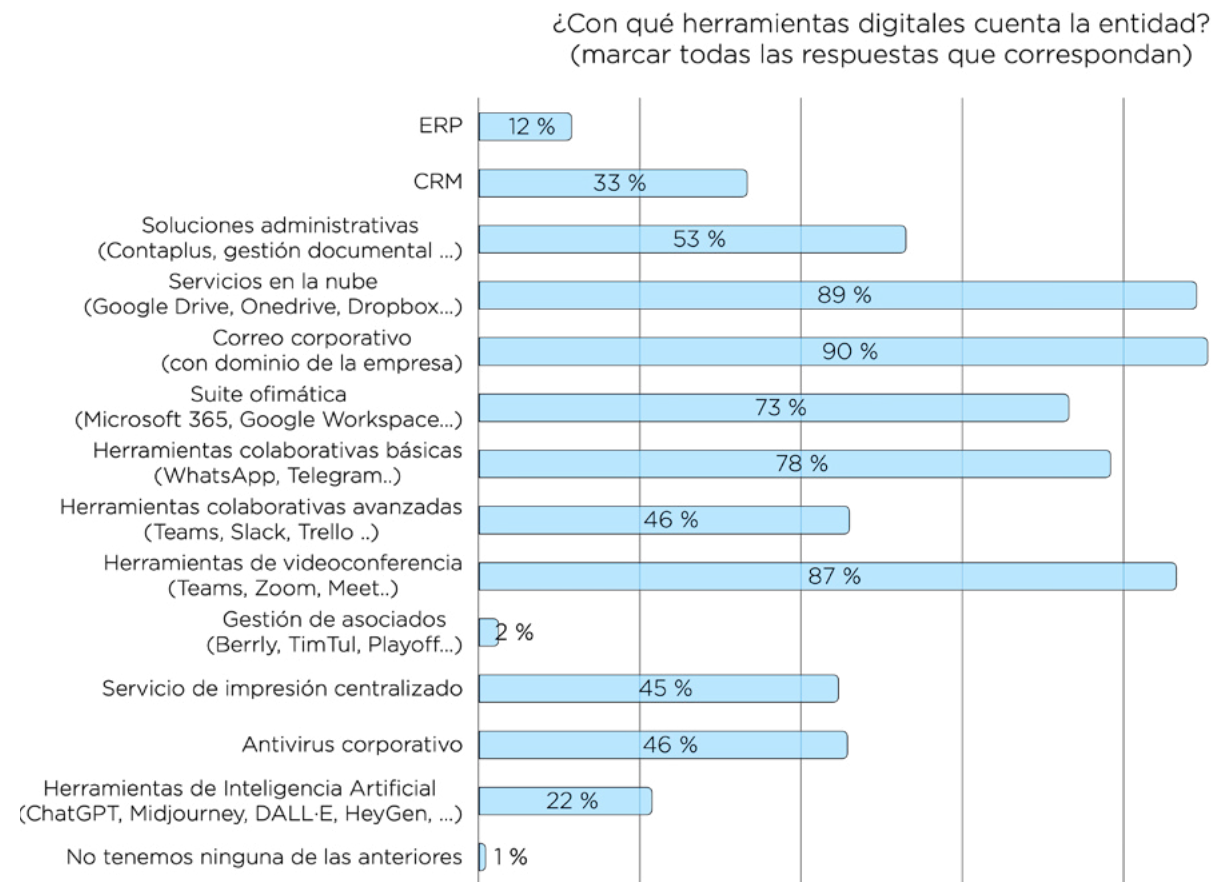
- Todos los procesos cuentan con los sistemas informáticos y herramientas necesarias
- Los procesos fundamentales si cuentan con los sistemas informáticos y herramientas necesarias
- La organización no cuenta con sistemas informáticos de gestión

Hemos realizado una clasificación de entidades en cuatro niveles de adopción de tecnología en función del tipo de herramientas tecnológicas de las que disponen, y solamente el 14% de las entidades participantes en el estudio se encontraría en un estado avanzado en lo que se refiere a disponibilidad de tecnología.

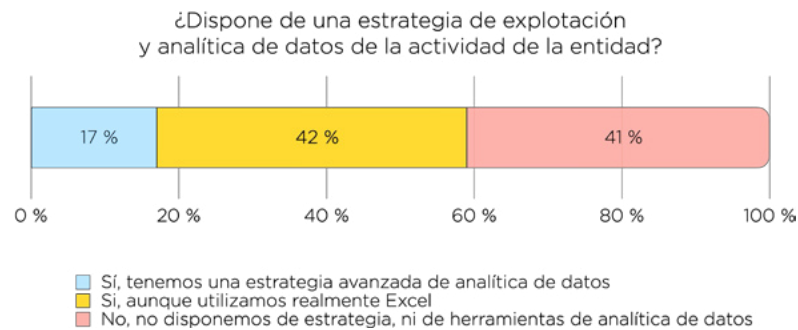
Nivel de adopción de herramientas tecnológicas



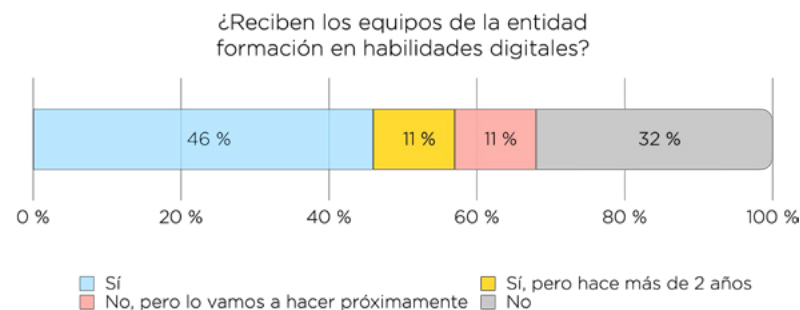
Si hablamos de las principales herramientas tecnológicas de las que disponen, en la imagen se puede observar el % de entidades que disponen de ellas. Destaca la alta adopción de servicios en la nube, suite ofimática y servicios de videoconferencia. Sin embargo, se observa una baja adopción de servicios avanzados que facilitan los procesos operativos, como ERP, CRM o soluciones administrativas. También sorprende el bajo nivel de disponibilidad de servicios de antivirus corporativos. Lógicamente el nivel de adopción de herramientas de IA, todavía es bajo, aunque se demuestra un creciente interés por este tipo de soluciones.



En general, las entidades no tienen una apuesta importante por la analítica de datos, una capacidad clave en la gestión actual. Sólo el 17% de ellas declaran tener una estrategia avanzada, con un 41% que afirma que no disponen de ningún tipo de herramientas de analítica de datos.

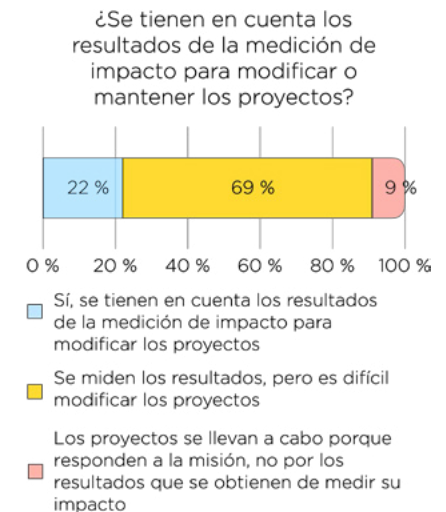
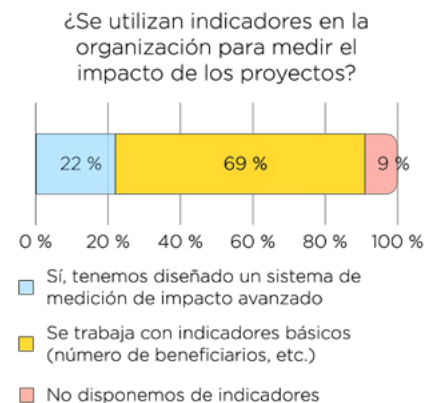


Por último, en lo que se refiere a formación en competencias digitales, el 46% afirma que sus empleados la reciben regularmente, y un 32% declara que sus empleados no reciben ningún tipo de formación en este tema. Este aspecto es realmente crítico para aprovechar el uso de la tecnología disponible y crear una cultura de trabajo digital.

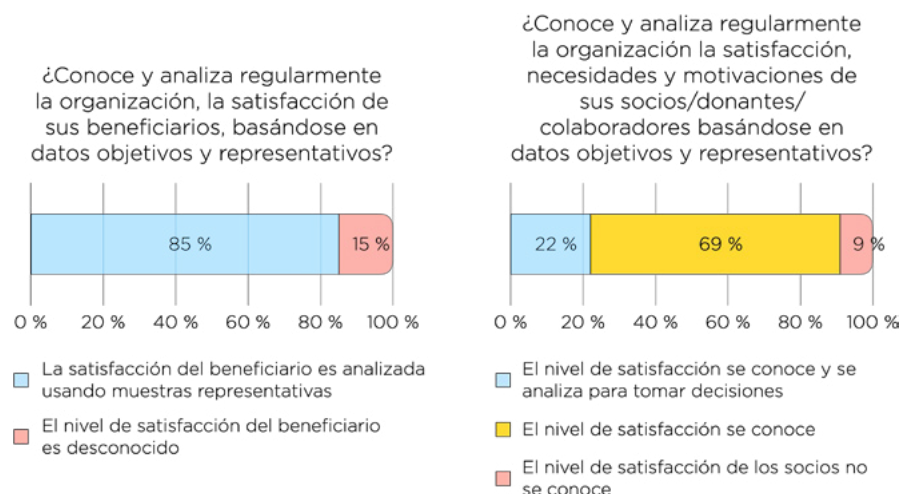


La última subdimensión de Operaciones es la **Medición del impacto**, capacidad especialmente crítica actualmente, tanto desde el punto de vista de la eficiencia, como en la justificación del aprovechamiento de los fondos recibidos. Esta capacidad también tiene margen de mejora especialmente en lo que se refiere a estructuración y sistematización.

Por ejemplo sólo el 22% declara tener un sistema de medición del impacto avanzado, y el 52% afirma que son capaces de modificar los proyectos a partir de dicha medición.



Si hablamos de satisfacción con la gestión, se observa que el foco está puesto en la satisfacción de los beneficiarios o usuarios (el 85% reconoce que se mide con muestras representativas), mientras en el caso de los colaboradores el nivel de medición, y sobre todo de actuación en base a la satisfacción medida, es bastante menor (incluso se afirma que en el 30% de entidades no se mide la satisfacción de los colaboradores).

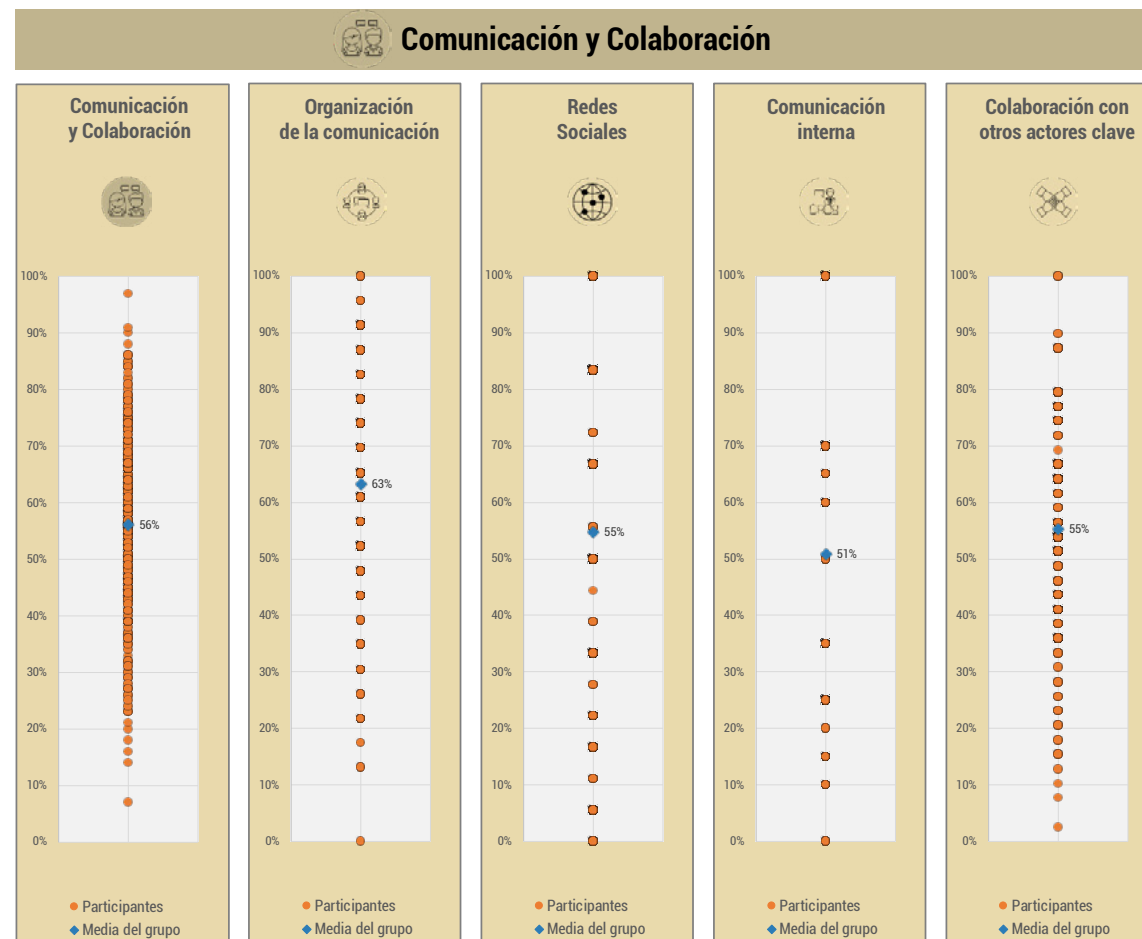


Resumiendo en la dimensión de **Operaciones** destacamos:

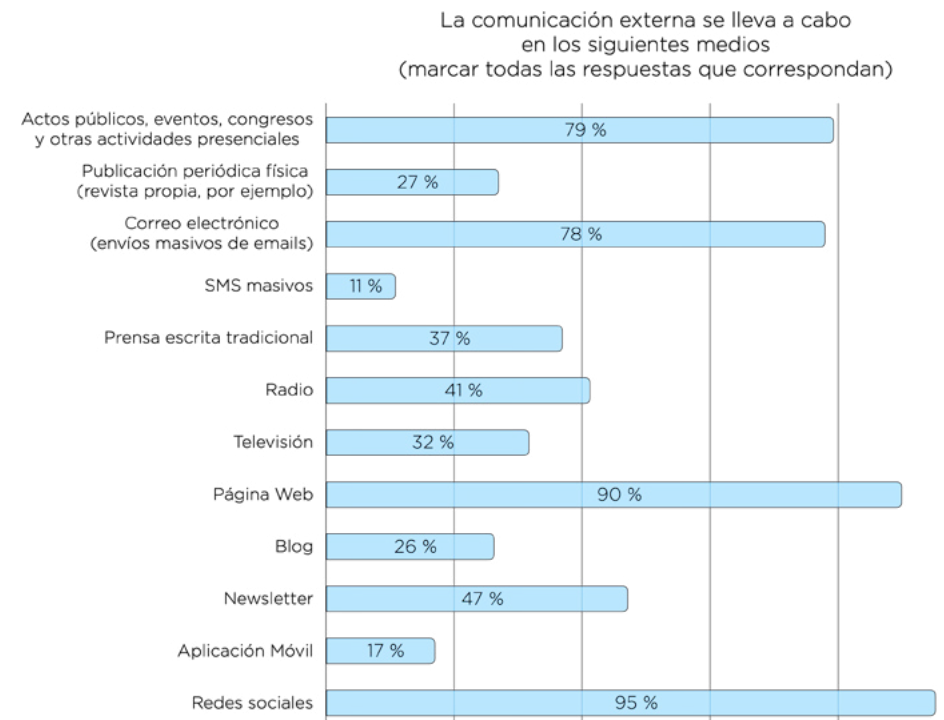
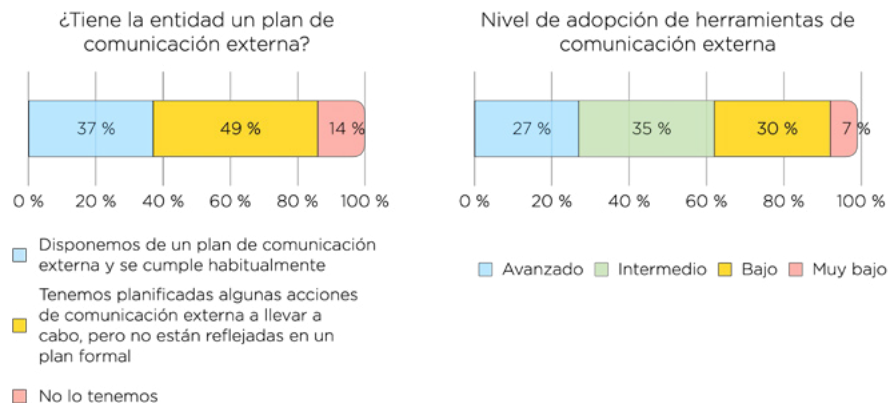
- **Transparencia:** Las entidades destacan en este aspecto, cada vez más demandado por la sociedad y por las AAPP, principales financiadores de las entidades. Destaca especialmente la publicación de memorias de actividades.
- **Gestión y calidad:** Existe margen de mejora, sobre todo en la definición de procesos y adopción de certificaciones de calidad.
- **Digitalización:** Es posiblemente el campo en el que más mejoras necesitan las entidades sociales, tanto en lo que se refiere a adopción de tecnologías como a capacitación del equipo en competencias digitales. Es difícil avanzar en la transformación digital de las entidades sin desarrollar ambas palancas.
- **Medición del impacto:** El nivel de desarrollo es todavía moderado, destacando la necesidad no sólo de medir, sino también de poder actuar a partir de los resultados de la medición.

Comunicación y colaboración: una gran necesidad de interacción interna y con terceros

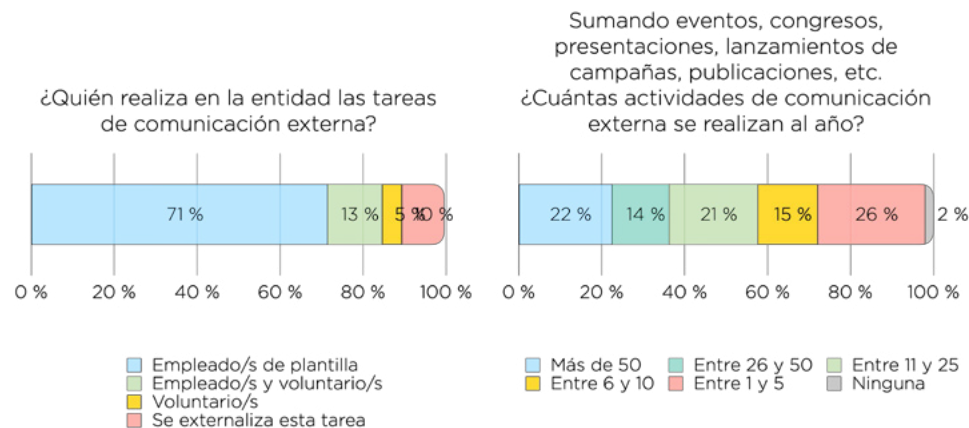
La última dimensión del modelo de profesionalización desarrollado es la **Comunicación y colaboración**. Como decíamos en la explicación del modelo, hemos unido ambas competencias en una única dimensión porque consideramos que solamente habrá colaboración si se potencia de manera importante la comunicación. Esta dimensión también presenta recorrido como se puede ver en la imagen.



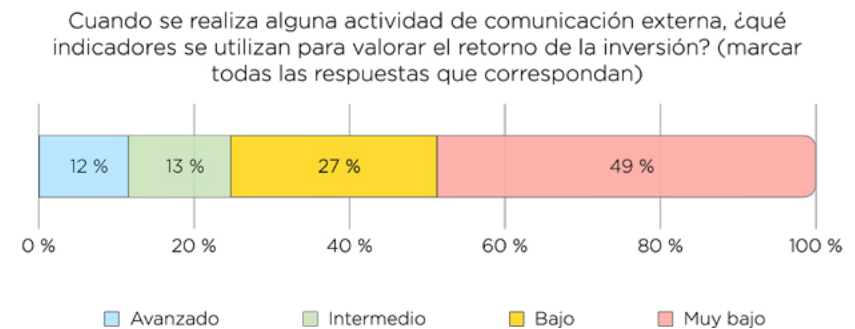
Si hablamos de **Organización de la comunicación**, destaca que la comunicación es una disciplina que se desarrolla de manera poco organizada y estructurada. Sólo el 37% de las entidades afirman tener un plan de comunicación externa definido y que tiene seguimiento. Se estima que sólo el 27% de las entidades presentan un nivel avanzado en comunicación externa, a partir del análisis de herramientas que emplean en ella, como se puede ver en la gráfica.

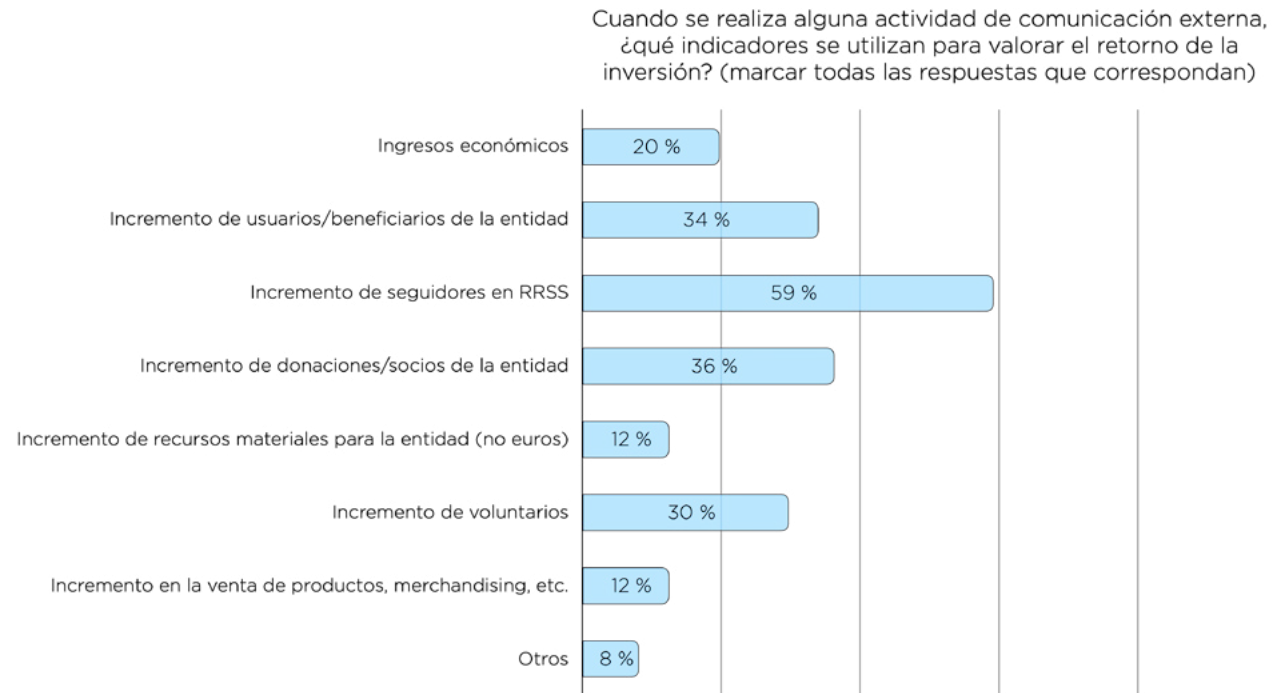


En el caso de quién se encarga de la comunicación externa, en general suele ser personal interno (71% de los casos) y sólo en un 10% se externaliza esta tarea. Esto tiene pros y contras: permite más agilidad en la gestión, aunque es posible que el impacto externo sea menor, por la dificultad de actualización del equipo interno en técnicas de comunicación. Esto se complica más si la comunicación la lleva un voluntario. El 41% de las entidades no son capaces de hacer un mínimo de una comunicación mensual, lo que parece poco a la hora de movilizar a un ecosistema tan amplio y con necesidades de comunicación muy diferentes.



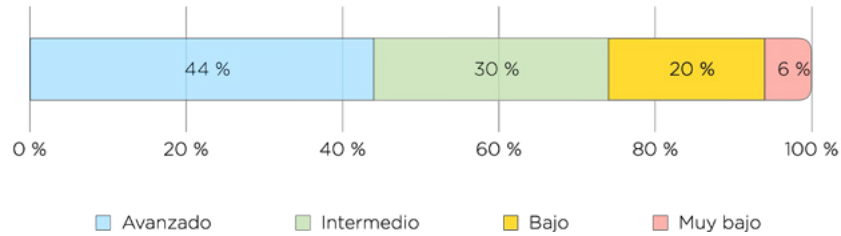
Si valoramos el nivel de medición del impacto de la comunicación externa, en general es muy bajo (49%), y sólo el 12% de las entidades se encuentran en un nivel avanzado. En la imagen siguiente se puede observar qué indicadores usan las entidades para medir el impacto de la comunicación y en qué medida los utilizan.



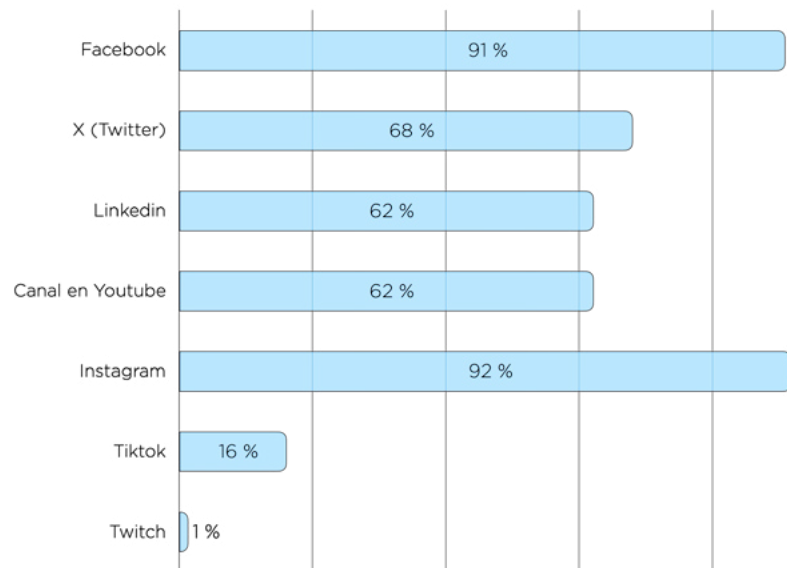


Cuando valoramos la presencia en **Redes sociales** (RRSS) el avance ha sido importante y el 44% están en lo que estimamos como un nivel avanzado. Las principales RRSS en las que tienen presencia se pueden ver a continuación.

Nivel de presencia en RRSS

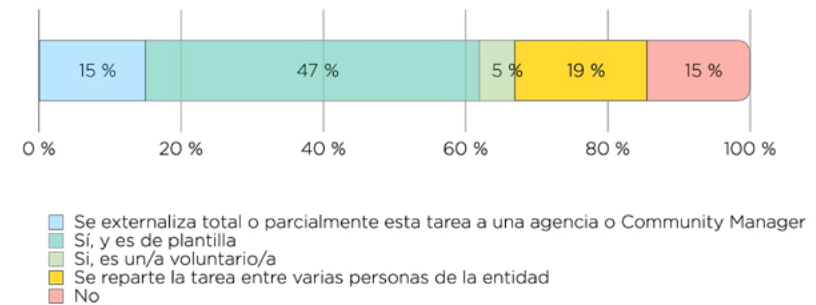


¿En qué redes sociales está presente la entidad de forma activa? (marcar todas las respuestas que correspondan)



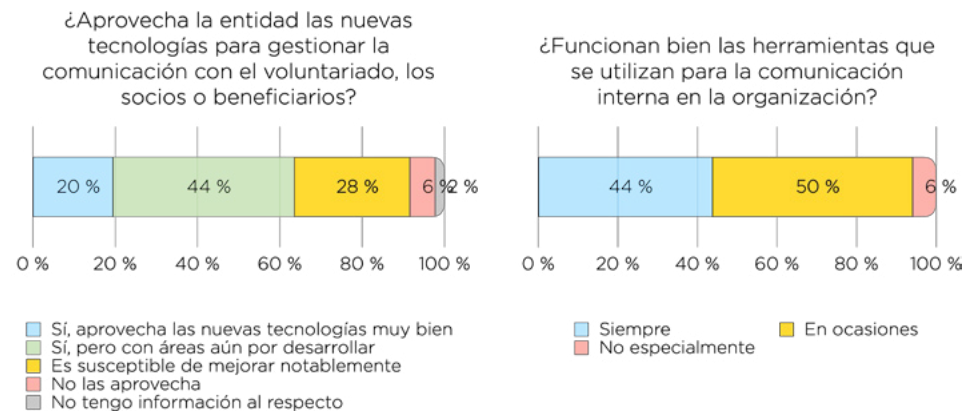
Tal como ocurre en el tema de la comunicación externa, la gestión de RRSS se hace principalmente internamente, con sólo un 15% que haya externalizado la función. Aunque algunas entidades están profesionalizando esta función, se requiere mejora en este campo.

¿Tiene la entidad una persona experta en la gestión de las RRSS?

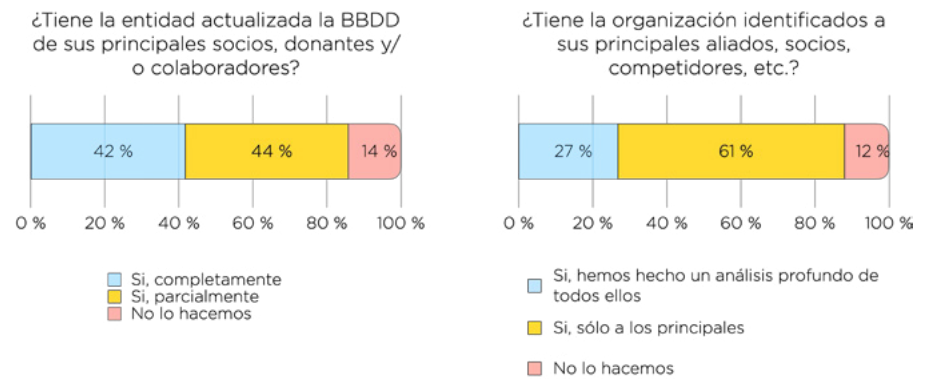


Esta profesionalización debe ir acompañada de un mayor uso de la tecnología en la comunicación interna, que como se ve en la imagen tiene importante margen de mejora.

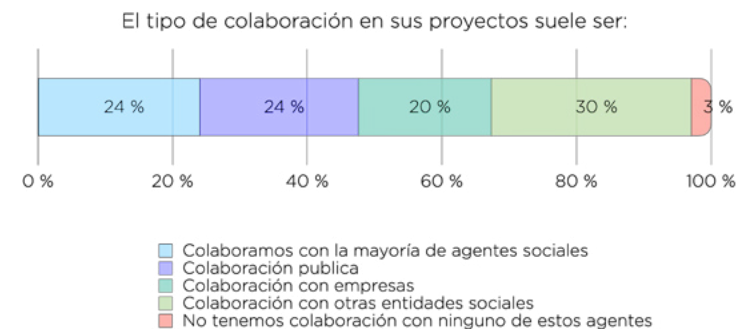
En lo que se refiere a **comunicación interna**, la necesidad de desarrollar y usar herramientas que permitan mejorar la comunicación es clave. La implantación de soluciones ofimáticas en la nube es creciente, aunque el reto está en su uso como herramientas colaborativas que transforman la forma de trabajar y mejoran sustancialmente la colaboración entre los miembros del equipo.



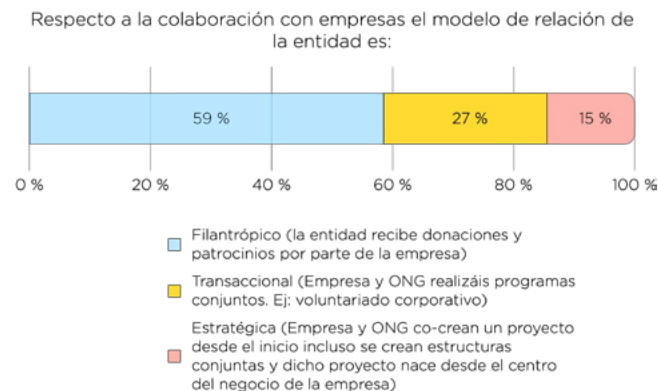
Para terminar el punto de Comunicación y Colaboración, vamos a ver cómo está de desarrollada la subdimensión **Colaboración con otros actores clave**. Las entidades no han desarrollado un trabajo profundo a la hora de identificar los mejores aliados con los que trabajar. Existe además una importante necesidad de mejorar la información de caracterización de los socios, donantes y colaboradores. Recordemos que solamente un tercio de las entidades tenían CRM (Customer Relationship Management), la herramienta clave para desarrollar esta tarea.



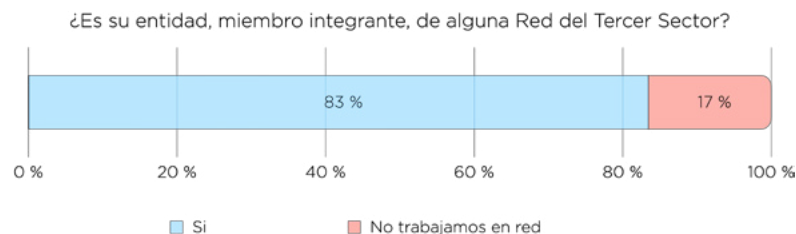
Se colabora en general con algunas entidades a la hora de abordar proyectos, pero falta una estrategia de alianzas como tal. Se colabora con todo tipo de entidades, aunque se pone foco en las sociales.



El modelo de relación en los proyectos de colaboración se basa principalmente en la filantropía, con la aportación económica como vehículo de apoyo. La colaboración estratégica es una opción menos explorada.



La dificultad de generar alianzas con otros se compensa con la participación en Redes, que es muy elevada.



Resumiendo en la dimensión de **Comunicación y colaboración** destacamos:

- **Organización de la comunicación:** La comunicación se realiza de manera poco estructurada, y sin medida de su impacto. Principalmente asume esta función personal interno. Los principales soportes de comunicación son los medios digitales (web, email y RRSS) con apoyo en eventos para los temas más relevantes.
- **Redes sociales:** Destaca la presencia en la mayor parte de las redes sociales, con foco principal en Facebook e Instagram. LinkedIn crece de manera importante. En general se gestiona internamente.
- **Comunicación interna:** Existe posibilidades de mejora tanto a nivel de la propia organización como con los principales apoyos (socios, donantes, voluntarios). El uso de herramientas colaborativas avanzadas es precario.
- **Colaboración con otros actores clave:** La participación en redes compensa la falta de estrategia en este campo. Aunque se colabora en proyectos, el carácter filantrópico de los mismos, limita el desarrollo de colaboraciones más amplias y duraderas, no condicionadas a los presupuestos de los colaboradores.

Resultados por tipología de entidad

Un análisis interesante del informe es valorar hasta qué punto la tipología de cada entidad hace que el nivel de profesionalización sea diferente. Por este motivo, a continuación hacemos un análisis de algunas de las variables utilizadas a la hora de caracterizar a las entidades.

La primera variable que vamos a analizar es el **tamaño de la organización**, en este caso medido en ingresos anuales. Claramente se detecta que las entidades más grandes y que gestionan presupuestos más elevados también presentan un valor superior en todas las dimensiones. Esta diferencia la podemos cifrar **en un 20% respecto a la media total**.

		Peso en la tipología	36%	29%	24%	7%	5%
Tamaño de la entidad (presupuesto)		Media Entidades	A - 0 - 300K	B - 300K - 1M	C - 1M - 5M	D - 5M - 15M	E - Más de 15M
Índice Profesionalización		57%	51%	58%	60%	69%	69%
Estrategia		65%	59%	66%	69%	77%	78%
	Misión, Visión y Valores	83%	81%	82%	86%	91%	86%
	Plan Estratégico	59%	51%	60%	63%	79%	75%
	Innovación	50%	45%	50%	55%	52%	63%
	Proyectos	74%	69%	75%	77%	81%	87%
Recursos económicos		48%	43%	49%	48%	57%	59%
	Planificación, Presupuesto y Crecimiento	69%	62%	72%	72%	76%	79%
	Equilibrio Financiero	48%	47%	48%	48%	51%	54%
	Captación de fondos	35%	30%	35%	35%	50%	51%
Talento		57%	50%	58%	60%	67%	68%
	Órganos de Gobierno	55%	53%	54%	56%	61%	57%
	Organigrama y Gestión de RRHH	58%	47%	61%	63%	72%	79%
Operaciones		60%	50%	61%	66%	75%	73%
	Transparencia	78%	71%	79%	83%	91%	89%
	Gestión y Calidad	66%	48%	69%	78%	89%	80%
	Digitalización	47%	36%	47%	53%	67%	70%
	Medición de impacto	57%	53%	58%	60%	65%	61%
Comunicación y Colaboración		56%	51%	56%	59%	65%	66%
	Organización de la comunicación	63%	58%	63%	66%	75%	78%
	Redes Sociales	55%	44%	57%	62%	72%	62%
	Comunicación interna	51%	51%	51%	50%	48%	54%
	Colaboración con otros actores clave	55%	51%	55%	58%	64%	66%

La segunda variable que vamos a analizar es **tipo de entidad**. Como podemos ver en la tabla adjunta las diferencias de índice de profesionalización entre los diferentes tipos de entidad no son significativas, ni guardan algún tipo de patrón que justifique una diferencia en su operación. Esto pasa en varias variables más, y en general parece que la principal variable que condiciona el índice de profesionalización es la disponibilidad de más recursos económicos.

Tipo de entidad	Media Entidades	Peso en la tipología			
		47%	1%	43%	9%
		Asociaciones	Fundación patrimonial o empresarial	Fundaciones	Otras (Plataformas, Federaciones, Entidades singulares, Confederaciones, etc...)
Índice Profesionalización	57%	54%	57%	60%	57%
Estrategia	65%	63%	63%	67%	70%
Misión, Visión y Valores	83%	81%	83%	84%	87%
Plan Estratégico	59%	56%	54%	63%	64%
Innovación	50%	50%	51%	48%	56%
Proyectos	74%	72%	74%	76%	76%
Recursos económicos	48%	44%	54%	53%	41%
Planificación, Presupuesto y Crecimiento	69%	65%	87%	74%	69%
Equilibrio Financiero	48%	47%	45%	51%	38%
Captación de fondos	35%	30%	41%	42%	26%
Talento	57%	54%	57%	59%	57%
Órganos de Gobierno	55%	54%	56%	56%	55%
Organigrama y Gestión de RRHH	58%	55%	58%	61%	59%
Operaciones	60%	57%	53%	62%	61%
Transparencia	78%	75%	51%	82%	79%
Gestión y Calidad	66%	63%	59%	67%	71%
Digitalización	47%	43%	35%	52%	46%
Medición de impacto	57%	56%	70%	59%	58%
Comunicación y Colaboración	56%	54%	55%	59%	55%
Organización de la comunicación	63%	61%	49%	67%	59%
Redes Sociales	55%	49%	37%	62%	51%
Comunicación interna	51%	51%	50%	50%	56%
Colaboración con otros actores clave	55%	54%	69%	57%	53%

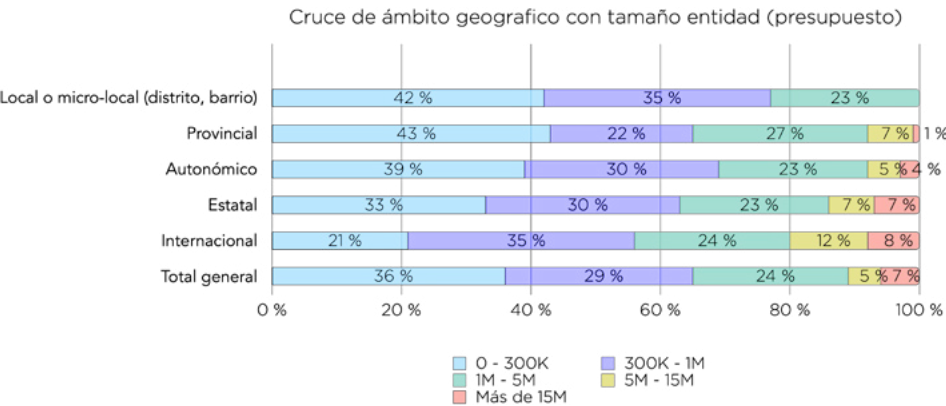
En el caso de la variable **tipo de actividad** tampoco se observan diferencias reseñables, salvo en el caso de la entidades de Cooperación Internacional que presentan valores superiores en algunas dimensiones (Estrategia y Recursos Económicos)

Tipo de actividad	Media Entidades	Peso en la tipología				
		44%	24%	5%	15%	12%
		Acción social	Socio-sanitario	Cooperación internacional	Integración e inserción	Otros campos de actuación
Índice Profesionalización	57%	58%	56%	62%	59%	54%
Estrategia	65%	66%	63%	72%	70%	59%
Misión, Visión y Valores	83%	85%	83%	86%	85%	75%
Plan Estratégico	59%	61%	56%	70%	64%	52%
Innovación	50%	49%	47%	54%	57%	47%
Proyectos	74%	74%	73%	78%	78%	67%
Recursos económicos	48%	47%	46%	58%	48%	48%
Planificación, Presupuesto y Crecimiento	69%	70%	67%	73%	71%	68%
Equilibrio Financiero	48%	47%	47%	57%	49%	46%
Captación de fondos	35%	34%	32%	50%	35%	38%
Talento	57%	57%	57%	55%	58%	53%
Órganos de Gobierno	55%	54%	57%	58%	53%	54%
Organigrama y Gestión de RRHH	58%	60%	58%	52%	62%	51%
Operaciones	60%	60%	60%	62%	62%	53%
Transparencia	78%	80%	78%	89%	78%	69%
Gestión y Calidad	66%	68%	67%	56%	68%	55%
Digitalización	47%	48%	44%	50%	49%	45%
Medición de impacto	57%	56%	59%	63%	62%	49%
Comunicación y Colaboración	56%	56%	54%	58%	56%	58%
Organización de la comunicación	63%	62%	63%	66%	62%	66%
Redes Sociales	55%	56%	53%	54%	55%	53%
Comunicación interna	51%	49%	52%	58%	48%	55%
Colaboración con otros actores clave	55%	57%	51%	56%	57%	56%

Cuando se analiza el **ámbito territorial de actuación**, las entidades de ámbito internacional presentan un índice de profesionalización superior al de las entidades más locales (ámbito autonómico, provincial y sobre todo local).

Ámbito territorial de actuación	Media Entidades	Peso en la tipología				
		15%	27%	30%	22%	6%
		Internacional	Estatal	Autonómico	Provincial	Local o micro-local (distrito, barrio)
Índice Profesionalización	57%	63%	61%	55%	54%	48%
Estrategia	65%	71%	71%	63%	61%	55%
Misión, Visión y Valores	83%	83%	87%	84%	82%	70%
Plan Estratégico	59%	68%	67%	57%	51%	48%
Innovación	50%	55%	53%	48%	48%	36%
Proyectos	74%	79%	78%	70%	72%	65%
Recursos económicos	48%	57%	51%	45%	43%	43%
Planificación, Presupuesto y Crecimiento	69%	74%	71%	69%	64%	69%
Equilibrio Financiero	48%	56%	51%	44%	45%	46%
Captación de fondos	35%	47%	39%	31%	29%	25%
Talento	57%	56%	59%	57%	56%	49%
Órganos de Gobierno	55%	56%	55%	55%	55%	52%
Organigrama y Gestión de RRHH	58%	57%	62%	59%	57%	46%
Operaciones	60%	64%	64%	58%	57%	48%
Transparencia	78%	87%	78%	78%	77%	66%
Gestión y Calidad	66%	63%	70%	67%	64%	51%
Digitalización	47%	57%	53%	44%	41%	31%
Medición de impacto	57%	59%	61%	55%	56%	53%
Comunicación y Colaboración	56%	62%	61%	53%	54%	45%
Organización de la comunicación	63%	68%	67%	60%	63%	49%
Redes Sociales	55%	62%	67%	49%	47%	36%
Comunicación interna	51%	60%	52%	48%	49%	44%
Colaboración con otros actores clave	55%	60%	59%	53%	54%	46%

En este caso vamos a ver que la diferencia viene en gran medida justificada porque las entidades locales son más pequeñas y tienen menos recursos que las entidades de mayor ámbito territorial. En el caso de las que operan en el ámbito internacional tienen un 20% de entidades que superan el presupuesto de 5 millones de euros, cuando en el caso de las locales, ninguna alcanza esas cifras en las provinciales y autonómicas se quedan por encima de ese umbral sólo un 10%.



Si hacemos el análisis en el **ámbito autonómico de actuación**, observamos que Madrid y Cataluña son las comunidades autónomas que presentan mejores resultados en índice de profesionalización con valores muy similares en ambos casos. Ambas comunidades tienen prácticamente los mismos valores en las dimensiones y subdimensiones del informe. Esta es una de las razones, por las que aunque la muestra de Cataluña es inferior al peso real que tiene esta comunidad autónoma y el de Madrid superior, estos efectos se acaban compensando en la muestra total del estudio.

Comunidad autónoma	Media Entidades	Peso en la tipología	
		Cataluña	Madrid
Índice Profesionalización	57%	63%	62%
Estrategia	65%	70%	70%
Misión, Visión y Valores	83%	87%	84%
Plan Estratégico	59%	65%	67%
Innovación	50%	54%	49%
Proyectos	74%	78%	78%
Recursos económicos	48%	55%	54%
Planificación, Presupuesto y Crecimiento	69%	75%	73%
Equilibrio Financiero	48%	53%	52%
Captación de fondos	35%	45%	44%
Talento	57%	61%	59%
Órganos de Gobierno	55%	57%	56%
Organigrama y Gestión de RRHH	58%	64%	61%
Operaciones	60%	65%	63%
Transparencia	78%	82%	81%
Gestión y Calidad	66%	67%	67%
Digitalización	47%	57%	54%
Medición de impacto	57%	61%	60%
Comunicación y Colaboración	56%	61%	60%
Organización de la comunicación	63%	69%	66%
Redes Sociales	55%	63%	63%
Comunicación interna	51%	52%	53%
Colaboración con otros actores clave	55%	61%	58%

También presentamos a continuación los datos separados de las entidades en función de que **formen parte o no de la Red de Talento Solidario de la Fundación Botín**. Se observa que en algunas de las subdimensiones en las que este programa ha hecho iniciativas de formación y desarrollo, los valores de las entidades que forman su red presentan valores superiores aproximadamente en un 10% a los de las entidades que no han participado en ellas.

¿Pertene su entidad a la Red Talento Solidario ?	Media Entidades	Peso en la tipología	
		43% Si	57% No
Índice Profesionalización	57%	60%	55%
Estrategia	65%	69%	62%
Misión, Visión y Valores	83%	85%	82%
Plan Estratégico	59%	64%	56%
Innovación	50%	52%	48%
Proyectos	74%	78%	71%
Recursos económicos	48%	50%	46%
Planificación, Presupuesto y Crecimiento	69%	72%	67%
Equilibrio Financiero	48%	50%	47%
Captación de fondos	35%	38%	33%
Talento	57%	59%	55%
Órganos de Gobierno	55%	57%	54%
Organigrama y Gestión de RRHH	58%	61%	56%
Operaciones	60%	63%	57%
Transparencia	78%	81%	76%
Gestión y Calidad	66%	71%	62%
Digitalización	47%	50%	45%
Medición de impacto	57%	61%	54%
Comunicación y Colaboración	56%	58%	55%
Organización de la comunicación	63%	66%	61%
Redes Sociales	55%	62%	49%
Comunicación interna	51%	48%	53%
Colaboración con otros actores clave	55%	57%	54%

Jornadas de Trabajo con entidades sociales en regiones para análisis de la encuesta

A través de ocho jornadas celebradas en distintas ciudades de España (Extremadura, Sevilla, Valencia, Bilbao, Madrid, Santander, Barcelona y Valladolid), un total de 239 entidades sociales participaron activamente en un proceso de análisis colectivo sobre la profesionalización del Tercer Sector. Estas jornadas se diseñaron como espacios de reflexión y trabajo colaborativo en los que las propias entidades sociales identificaron, desde su experiencia directa, las principales barreras que enfrentan en su desempeño diario.

Utilizando **metodologías de creatividad y dinámicas participativas**, se trabajó en cinco áreas clave de gestión, recogiendo de manera sistemática los retos estructurales, operativos y estratégicos que limitan la capacidad de acción del sector. Este enfoque permitió que las barreras descritas en este informe surgieran directamente de la realidad cotidiana de las entidades, reflejando sus desafíos concretos y las dificultades que enfrentan para avanzar en su profesionalización.

- **Reflexión estratégica**

Una de las principales barreras detectadas es la **ausencia de espacios y tiempos dedicados a la autocrítica y la reflexión estratégica**. Esta carencia impide a las organizaciones evaluar de manera sistemática su desempeño y ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos. En muchos casos, los proyectos ejecutados no responden a una estrategia coherente, sino que surgen como respuesta a necesidades inmediatas, priorizando la supervivencia económica sobre la planificación a largo plazo.

Además, se evidenció una **falta de comunicación interna** que dificulta la creación de un pensamiento estratégico colectivo. Las perspectivas de los distintos actores involucrados en las organizaciones, desde los directivos hasta los voluntarios, no se integran de manera efectiva en la toma de decisiones. Esto, unido al **exceso de individualismo**, limita las posibilidades de trabajo en red y reduce las oportunidades de colaboración, esenciales para abordar los retos actuales.

- **Legitimidad y visibilidad**

El sector enfrenta desafíos significativos en términos de **percepción pública y legitimidad**. Las organizaciones **no están logrando transmitir su misión y el valor de su trabajo a la sociedad**. Existe una percepción generalizada del **Tercer Sector como poco profesional**, lo que **reduce su capacidad para atraer talento de otros ámbitos**. Además, las entidades sociales **no han conseguido adaptarse a las nuevas generaciones**, ni fidelizarlas, lo que representa un problema tanto en términos de voluntariado como de renovación interna.

Asimismo, se identificó una **falta de reconocimiento hacia el impacto real del trabajo del sector**, lo que ha generado un estigma y una creciente falta de credibilidad en comparación con otros sectores. Esta situación se agrava por la **ausencia de un discurso unitario** que permita fortalecer la identidad del sector ante la sociedad.

- **Competitividad y eficiencia**

La gestión operativa y económica de las organizaciones también presenta **importantes limitaciones**. La **escasa digitalización y la falta de procedimientos claros en la gestión de proyectos** obstaculizan la eficiencia operativa. A esto se suma una **insuficiente transparencia y una falta de sostenibilidad económica**, derivada de la **ausencia de una mentalidad orientada al negocio**.

Además, muchas organizaciones **no disponen de datos fiables** que respalden su labor, ya sea por falta de medición o porque no se le concede importancia suficiente. Esta **carencia de indicadores claros** afecta la capacidad del sector para justificar sus acciones y resultados, tanto a nivel interno como frente a financiadores y otros actores externos.

- **Gestión del talento**

El **envejecimiento del sector y la ausencia de un relevo generacional** son desafíos críticos. Existe una clara desconexión entre las entidades sociales y las nuevas generaciones, lo que dificulta la atracción y retención de talento joven. La **alta rotación de personal**, combinada con la percepción del Tercer Sector como un ámbito poco profesional, contribuye a una **constante fuga de talento hacia otros sectores**.

Por otro lado, las organizaciones enfrentan dificultades para identificar sus necesidades reales y para buscar perfiles profesionales adecuados. La **falta de oportunidades de promoción interna y de formación específica** también limita el desarrollo profesional de los empleados, afectando su motivación y compromiso con la misión de las entidades.

- **Colaboración y alianzas con otros**

Finalmente, se señaló que la **supervivencia del sector depende de su capacidad para colaborar y establecer alianzas estratégicas**. Sin embargo, persiste un miedo generalizado a los procesos burocráticos asociados a la cooperación, lo que **dificulta la creación de redes efectivas**. Además, la falta de acceso a recursos compartidos y la limitada capacidad operativa conjunta del sector representan barreras adicionales para maximizar su impacto social.

Las ocho jornadas celebradas en distintas ciudades de España han servido como un **punto de encuentro y reflexión** clave para identificar y profundizar las principales barreras que enfrenta el Tercer Sector en su camino hacia la profesionalización. Gracias a la participación activa de 239 entidades sociales, se ha logrado un diagnóstico que, más allá de los retos expuestos, abre la puerta a **nuevas oportunidades de mejora y fortalecimiento del sector**.

Las **barreras detectadas** no deben ser vistas únicamente como obstáculos, sino como **puntos de partida para la transformación**. La identificación de estas limitaciones representa un paso más hacia el **desarrollo de soluciones innovadoras que permitan al Tercer Sector seguir consolidándose como un actor clave en la sociedad**. La riqueza de perspectivas compartidas durante las jornadas demuestra que **el sector cuenta con el conocimiento, la experiencia y el compromiso** necesarios para evolucionar y responder a los desafíos actuales.

Lejos de ser un panorama desalentador, este ejercicio colectivo ha puesto de manifiesto **el enorme potencial de las entidades sociales para adaptarse, innovar y colaborar**. El camino hacia la profesionalización está lleno de oportunidades, y el esfuerzo conjunto será fundamental para construir un sector más fuerte, reconocido y preparado para seguir generando un impacto positivo y sostenible en la sociedad.



06. Retos actuales del sector

Del análisis de los datos aportados por el estudio, así como de las reflexiones y debates generados en los talleres con las entidades participantes, se puede concluir que **gran parte del sector se encuentra inmerso en un proceso de transformación intensa**. Dicho proceso, lejos de ser un simple ajuste o reestructuración puntual, conlleva cambios de calado en las metodologías de trabajo, en la forma de liderar proyectos y en la adopción de herramientas que permitan a las organizaciones asegurar su sostenibilidad y la calidad del servicio que ofrecen a las comunidades y colectivos con los que trabajan.

Este escenario de transformación se ve impulsado por múltiples factores: la evolución constante de las necesidades sociales, la aparición de nuevos perfiles de beneficiarios y voluntarios, la transición de los órganos de gobierno a generaciones más jóvenes, la progresiva profesionalización de las organizaciones y la incorporación, a menudo tardía, de la tecnología en los procesos de gestión y de seguimiento de proyectos. Sin embargo, **todos estos cambios requieren una estrategia sólida, un compromiso conjunto de los diferentes actores** (director o junta directiva, equipo técnico, voluntarios y la comunidad) **y un sistema de evaluación y aprendizaje continuo** que permita adaptarse con rapidez a contextos inciertos y entornos muy cambiantes.

En ese sentido, identificar los grandes desafíos que afrontan estas entidades no solo sirve para tener una radiografía de la situación, sino también para sentar las bases de un **plan de acción que contribuya a fortalecer sus estructuras y a aprovechar las oportunidades de colaboración e innovación**. A continuación, se exponen los seis retos principales que se han detectado en el análisis y en las conversaciones mantenidas:

Reto 1: Falta de sistematización en la planificación estratégica

Uno de los hallazgos más reveladores es la **carencia de una planificación estratégica sólida y sistemática**. Muchas organizaciones sí elaboran un plan estratégico, cumpliendo con los requisitos formales que se suelen exigir para ciertas convocatorias de subvenciones o para satisfacer la demanda de transparencia hacia su base social. Sin embargo, **las dinámicas internas no siempre facilitan que ese plan se convierta en una guía viva y actualizada**.

En algunos casos, **el plan estratégico se ve más como una obligación que como una herramienta de dirección y toma de decisiones**. En consecuencia, no se impulsa un seguimiento periódico de los objetivos ni se revisan de manera sistemática los indicadores clave (financieros, de impacto, de eficiencia, etc.). Esto implica que los **logros se miden de forma puntual y los planes de ajuste se postergan o no se llegan a implantar**.

Además, existe otro problema relacionado con la gobernanza. **La toma de decisiones a nivel estratégico a menudo recae en un equipo reducido**, ya sea en la junta directiva o en el personal de gerencia, sin incorporar a otros grupos de interés como voluntariado, beneficiarios, profesionales del sector o colaboradores externos. Esta falta de participación puede **reducir la idoneidad y la eficacia de las medidas definidas en el plan** y, en última instancia, repercutir negativamente en la capacidad de la entidad para responder a situaciones nuevas o cambiantes.

Por otro lado, en las organizaciones con múltiples áreas de intervención (por ejemplo, entidades que trabajan con personas mayores y, simultáneamente, ofrecen programas de inserción laboral a jóvenes), la falta de un enfoque estratégico transversal provoca que cada equipo trabaje con criterios propios y sin una visión de conjunto. Esto **dificulta la asignación eficiente de recursos y el aprovechamiento de sinergias**, generando una **descoordinación interna** que puede derivar en pérdidas de oportunidades de financiación o en duplicidades que agotan al equipo humano.

La carencia de sistematización también se refleja en la forma de documentar y compartir la información. Si no se registran los aprendizajes derivados de los proyectos, y no se establecen protocolos claros de evaluación y seguimiento, se corre el riesgo de repetir errores o de perder prácticas que funcionaron bien. Este reto es especialmente relevante

cuando hay rotación en los equipos de coordinación o cuando se produce un relevo generacional en la dirección, y el conocimiento acumulado se pierde al no existir estructuras que lo preserven de forma organizada.

Reto 2: Procesos de innovación poco estructurados

La innovación en el ámbito social no se limita a la aplicación de tecnologías digitales, sino que **abarca la capacidad de las entidades para idear, diseñar, testar y escalar soluciones que mejoren la atención a los colectivos a los que sirven**. Aunque muchas organizaciones han adoptado metodologías de innovación y, en ocasiones, impulsan proyectos de vanguardia, la realidad es que **estos esfuerzos suelen ser puntuales y a menudo no forman parte del ADN de la organización**.

La principal dificultad para instaurar una cultura de innovación radica en la falta de procesos sistematizados. Es común encontrar entidades que, pese a contar con personal muy creativo y motivado, no disponen de mecanismos formales para canalizar nuevas ideas, valorarlas, prototiparlas y evaluar sus resultados de manera rigurosa. Este vacío de procedimientos hace que la innovación se base en la buena voluntad de algunas personas o en la oportunidad de proyectos concretos, pero no en una estrategia organizada que se mantenga en el tiempo.

Asimismo, la **ausencia de recursos dedicados impide llevar a cabo pilotos con suficiente alcance para validar la viabilidad de determinadas iniciativas**. Si no hay un presupuesto asignado, ni un personal capacitado o al menos con tiempo disponible para liderar estos esfuerzos, las ideas corren el riesgo de quedarse en meros enunciados.

Otra barrera significativa es la **carencia de espacios de aprendizaje y retroalimentación**. Cuando se pone en marcha un proyecto innovador, es fundamental evaluar cuál ha sido su impacto, qué dificultades han surgido y qué resultados inesperados se han producido. Sin un registro sistemático de estos elementos, la organización pierde la oportunidad de perfeccionar su modelo y de replicar los éxitos en otros ámbitos.

Además, la cultura de la innovación se ve favorecida por la colaboración externa: establecer alianzas con universidades, empresas tecnológicas u otras entidades sociales para intercambiar conocimientos y metodologías puede ser un factor decisivo en la transformación de la entidad. Sin embargo, se observa que la mayoría de las organizaciones, ya sea por limitaciones de tiempo o por desconocimiento, no fomentan este tipo de contactos, lo que reduce las posibilidades de escalar las buenas prácticas y de mantenerse al día con las tendencias más actuales de innovación social.

Reto 3: Limitaciones en la captación y diversificación de fondos

La **sostenibilidad financiera es uno de los grandes desafíos para las entidades sociales**. Aun reconociendo que el Tercer Sector históricamente se ha nutrido de subvenciones y donaciones particulares, los cambios económicos y políticos de los últimos años han supuesto una **inestabilidad económica creciente**. Muchas organizaciones se encuentran en la **difícil situación de depender en exceso de una única fuente de fondos** —a menudo un ente público o un donante privado principal—, lo que las coloca en una posición de vulnerabilidad si esa fuente decide reducir o retirar su apoyo.

La **falta de una estrategia de diversificación de ingresos** acarrea consecuencias directas en la capacidad de maniobra de las organizaciones y en la calidad de los servicios que prestan. Sin un margen financiero suficiente, es **complicado invertir en formación, en tecnología o en la contratación de personal especializado que podría mejorar la eficiencia de los programas**. Tampoco es sencillo planificar a medio y largo plazo, dado que la disponibilidad de recursos queda supeditada a la renovación de convenios o a la consecución de subvenciones temporales.

Otro punto crítico es la **ausencia de métricas claras para medir la eficacia de las iniciativas de captación de fondos**. En numerosas entidades, se llevan a cabo campañas de sensibilización y se organizan eventos para movilizar a la comunidad, pero rara vez se analizan de forma detallada los resultados obtenidos: cuántas personas nuevas se han unido como donantes recurrentes, qué porcentaje de donantes puntuales se convierte en colaborador regular, cuál es el coste de adquisición de cada nuevo socio, o cómo evoluciona la tasa de abandono.

Paralelamente, **no existe siempre un plan de fidelización de donantes y colaboradores**. Muchas veces, las organizaciones hacen grandes esfuerzos para atraer nuevos apoyos, pero descuidan el seguimiento y la comunicación con los que ya han mostrado interés en sus proyectos. Esto se traduce en una tasa de bajas elevada y en la **necesidad permanente de buscar nuevas fuentes, en vez de fortalecer y cuidar la base de apoyo existente**.

Por último, cabe destacar la **importancia de explorar modalidades de financiación alternativas**, como el crowdfunding, los microcréditos o la inversión de impacto (impact investing), que pueden complementar las fuentes tradicionales. Sin embargo, estas vías exigen un conocimiento

específico y, a menudo, una mentalidad más abierta al riesgo y a la transparencia. Si la entidad no cuenta con un equipo que gestione y supervise adecuadamente estas opciones de captación de fondos, es difícil aprovecharlas y consolidarlas como parte de la estrategia financiera.

Reto 4: Relevo en los órganos directivos, profesionalización y gestión del talento

La profesionalización del sector social no significa perder su esencia solidaria ni relegar al voluntariado, sino dotar a las organizaciones de estructuras y competencias que les permitan operar con eficacia y rigor. En las últimas décadas, se ha producido un avance notable en la contratación de personal con formación especializada y en la definición de algunos perfiles claves (por ejemplo, responsables de comunicación, gestores de proyectos o especialistas en financiación). Sin embargo, todavía persisten carencias importantes.

Entre ellas, destaca la **falta de procesos formales para la selección y acogida de los nuevos profesionales**. En algunos casos, se recurre a redes informales o recomendaciones personales, sin definir claramente qué habilidades y conocimientos se requieren para el puesto. Esto puede derivar en contrataciones poco alineadas con la cultura de la entidad o en la incorporación de perfiles con escasa experiencia en el ámbito de intervención.

La **ausencia de planes de formación y desarrollo de carrera** también repercute en la motivación del personal y en su permanencia a largo plazo. Muchas entidades sociales operan con presupuestos ajustados, lo que limita las posibilidades de invertir en la capacitación continua de sus

trabajadores. Sin embargo, **la formación puede ser clave para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, para implantar nuevas metodologías y para retener el talento más comprometido**.

Por otra parte, la **inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño** puede provocar que sea **difícil reconocer los logros individuales y colectivos, así como detectar necesidades de mejora**. Este vacío puede generar sentimientos de estancamiento o de descontento en los equipos, lo que, a su vez, aumenta la rotación y puede mermar la cohesión interna. También es importante destacar que la **falta de herramientas digitales** que facilitan el trabajo, puede ser un **factor importante a la hora de que profesionales de valía no acepten incorporarse a una entidad, o que los que ya trabajen en ella decidan abandonarla**.

En cuanto al **relevo en los órganos de gobierno**, se observa que muchas juntas directivas se componen de personas que llevan décadas involucradas en la organización. Si bien su experiencia es un valor incalculable, también se corre el riesgo de perder frescura y de perpetuar modelos de gestión obsoletos. Además, el asociacionismo de hace años fue impulsado por personas con un fuerte compromiso principalmente que surgía de la necesidad de encontrar soluciones y apoyos al problema que tenía un familiar. Culturalmente esta situación ha ido cambiando ya que los logros de esa generación, ha hecho que el asociacionismo no sea ya tan necesario a la hora de encontrar una solución al problema familiar. Esto provoca un cambio a una cultura de prestación de servicios (incluso aceptando el pago de los mismos), frente a la cultura de asociación para encontrar una solución. La **falta de un plan de sucesión ordenado provoca vacíos de poder y dificulta la transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones**, que podrían aportar una visión renovada y habilidades más acordes con los retos actuales.

Reto 5: Escasa digitalización y uso de datos

La revolución digital ha transformado la forma en que las organizaciones, tanto públicas como privadas, gestionan su información y toman decisiones. No obstante, en el sector social **se detecta un importante retraso en el proceso de transformación digital**. Muchas entidades no cuentan con planes de digitalización que integren la adopción de herramientas como sistemas CRM (para la gestión de relaciones con donantes y beneficiarios), ERP (para la planificación de recursos), plataformas de gestión de proyectos o soluciones de analítica de datos que permitan un seguimiento actualizado del impacto de sus actividades.

Cuando sí existen herramientas digitales, en ocasiones están infrautilizadas o no se adaptan a las necesidades específicas de la entidad. Por ejemplo, algunas organizaciones disponen de bases de datos en Excel muy extensas, que resultan poco manejables y no facilitan la extracción ágil de información relevante. Otras usan aplicaciones gratuitas, pero no tienen un protocolo de seguridad adecuado para proteger la información sensible de los usuarios y beneficiarios.

Además, la **recolección de datos se efectúa muchas veces de manera dispersa y sin un propósito claro**. Se piden informes a los equipos, se rellenan formularios y se guardan hojas de cálculo, pero no se analizan esos datos para obtener conclusiones valiosas o para ajustar las intervenciones. Sin un modelo de inteligencia de negocio o un análisis sistemático de indicadores, **las decisiones se toman con frecuencia basándose en la intuición o en la experiencia previa**, lo cual puede llevar a errores de apreciación o a desperdiciar oportunidades de mejora.

La escasa digitalización también afecta a la comunicación externa y al posicionamiento de la entidad, ya que dificulta contar con canales digitales actualizados, con una presencia sólida en redes sociales o con plataformas de donación digital ágiles. Esto puede suponer una **barrera para acercarse a generaciones más jóvenes**, habituadas a realizar todas sus gestiones y compras por internet, y **para generar transparencia y confianza con los donantes y colaboradores potenciales**.

Por último, la **falta de recursos formativos en competencias digitales limita la adopción de estas herramientas**. El personal y el voluntariado pueden mostrar resistencias para cambiar sus rutinas o pueden no disponer de las habilidades necesarias para manejar con soltura soluciones más complejas. Por ello, **la digitalización no debe entenderse únicamente como una compra de software, sino como un proceso de transformación interna que requiera de acompañamiento, formación y liderazgo claro por parte de la dirección**.

Reto 6: Colaboración y alianzas insuficientes

La cultura de la colaboración resulta esencial para maximizar el impacto social. Sin embargo, en el sector persiste una tendencia a trabajar en silos, enfocándose en los propios proyectos y sin establecer relaciones de cooperación estables con otras entidades afines, con empresas privadas o con organismos públicos. **A menudo, estas colaboraciones se dan de forma puntual y se limitan a acciones concretas, en lugar de plantearse desde el inicio de los programas y con visión de largo plazo**.

Esta **falta de alianzas estratégicas supone perder oportunidades de co-creación, de intercambio de conocimientos y de optimización de recursos**. Dos organizaciones que operan en la misma zona y atienden a colectivos con necesidades similares podrían, por ejemplo, unificar esfuerzos de captación de fondos, compartir costes operativos o diseñar intervenciones conjuntas que tuvieran un alcance mayor. Sin embargo, la **ausencia de un marco de colaboración continuo hace que muchas de estas sinergias no lleguen a materializarse**.

Otro aspecto a considerar es la **posible integración de entidades para conformar redes o federaciones más amplias**. En algunos sectores (por ejemplo, la discapacidad, la atención a la infancia o el apoyo a personas migrantes), ya existen estructuras que agrupan a distintas organizaciones y les permiten tener más peso en el diálogo con la administración y en la búsqueda de fondos. No obstante, **hay muchas organizaciones que prefieren conservar su autonomía plena y consideran la integración como una pérdida de identidad**. Esta visión, comprensible desde el apego fundacional, puede resultar perjudicial a largo plazo si les impide competir por recursos o responder a problemas cada vez más complejos que exigen escalas de actuación mayores.

Además, cuando las colaboraciones se quedan en **acuerdos informales o en convenios poco detallados, pueden surgir malentendidos sobre las responsabilidades, la asignación de recursos o la visibilidad pública de cada parte**. Para evitar estos problemas, las entidades deben profesionalizar también la gestión de alianzas, con procedimientos claros de seguimiento, evaluación y comunicación. Solo así se podrán construir relaciones estables basadas en la confianza y en el beneficio mutuo.

Por último, cabe destacar la oportunidad que brinda la colaboración con el sector privado. **Las empresas**, movidas en parte por la **responsabilidad**

social corporativa y por la **demanda ciudadana de mayor compromiso social**, pueden **aportar no solo financiación, sino también conocimiento técnico, redes de contactos y voluntariado corporativo**. Sin embargo, para establecer alianzas sólidas, las **entidades sociales necesitan saber presentar sus proyectos de manera profesional, cuantificar su impacto y demostrar que el trabajo conjunto genera valor para ambas partes**.

En síntesis, las organizaciones del Tercer Sector se encuentran ante un **conjunto de retos que, lejos de suponer un freno, representan la oportunidad de evolucionar hacia modelos de gestión más eficientes y colaborativos**. La falta de una planificación estratégica rigurosa puede convertirse en el motor que impulse nuevas dinámicas de participación y transparencia. Los procesos de innovación poco estructurados señalan la necesidad de adoptar metodologías claras que permitan identificar y escalar buenas prácticas. Las limitaciones en la captación y diversificación de fondos invitan a repensar el enfoque de sostenibilidad financiera y a abrirse a modalidades de financiación novedosas. El relevo en órganos directivos y la profesionalización de la gestión del talento apuntan a la importancia de formar equipos sólidos y capacitados. La escasa digitalización y el insuficiente uso de datos evidencian la urgencia de aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia, la comunicación y la toma de decisiones. Finalmente, la colaboración y las alianzas insuficientes recalcan la necesidad de construir redes de cooperación más sólidas y permanentes.

Afrontar estos desafíos con determinación y una visión de futuro permitirá que las entidades sociales sigan siendo agentes de cambio vitales en un mundo cada vez más complejo, cumpliendo de manera sostenible con su labor de apoyo y mejora de la vida de quienes más lo necesitan.



07. Conclusiones

El presente informe sobre la medición de la profesionalización de las entidades del Tercer Sector, impulsado por la Fundación Botín a través de su programa Talento Solidario, confirma la posición clave que ocupan estas organizaciones en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y solidaria. Estas entidades, muchas de ellas con un largo recorrido en la atención de personas en situación de vulnerabilidad o exclusión, desempeñan un papel cada vez más relevante en la respuesta a necesidades sociales que ni el sector público ni el privado logran cubrir por completo. Al mismo tiempo, el informe pone de manifiesto importantes desafíos y áreas de mejora que estas organizaciones deben abordar si quieren garantizar no solo su sostenibilidad a largo plazo, sino también un impacto social más amplio, más medible y más duradero.

A partir del análisis de datos cuantitativos, mediante la realización de 450 encuestas, y cualitativos, gracias a la organización de sesiones de trabajo en ocho comunidades autónomas, se han identificado las principales líneas de avance que pueden orientar a las organizaciones hacia un mayor grado de profesionalización. Estas líneas no buscan imponer modelos cerrados, sino ofrecer pautas prácticas que sirvan de guía a las entidades, respetando su diversidad de tamaños, ámbitos de actuación y niveles de desarrollo organizativo.

En síntesis, el informe refleja que las organizaciones del Tercer Sector muestran un **alto grado de compromiso social, una misión definida y una voluntad creciente de avanzar hacia modelos de gestión más profesionales**. No obstante, también evidencia que **persisten importantes retos relacionados con la sostenibilidad económica, la adopción de herramientas digitales, la gestión del relevo generacional en sus equipos y órganos de gobierno, así como la consolidación de procesos de innovación interna que les permitan adaptarse mejor a los cambios de su entorno**.

Para abordar estas carencias, el informe propone, por un lado, **la adopción de un enfoque más sistemático en aspectos clave de la gestión, como la planificación estratégica, la captación y diversificación de fondos, la medición rigurosa del impacto de sus intervenciones y la mejora de la comunicación interna y externa**. Por otro lado, destaca la necesidad de que estas organizaciones abran **espacios a nuevas formas de colaboración, tanto con empresas como con otras entidades sociales o administraciones públicas, que les proporcionen recursos, conocimientos y mayor legitimidad social**.

En este contexto, la **herramienta de autodiagnóstico** creada por la Fundación Botín, junto con la **publicación periódica del Índice de Profesionalización**, se proyectan como **instrumentos de gran valor para que cada entidad pueda conocer de manera clara y sencilla cuáles son sus fortalezas y en qué aspectos tiene mayores oportunidades de mejora**. Estos instrumentos no pretenden ser evaluaciones externas, sino herramientas de reflexión y autoevaluación al servicio del propio crecimiento organizativo.

La ruta hacia una mayor excelencia en el sector social no es un camino recto ni exento de dificultades, ya que implica cambios profundos en la cultura interna, en la manera de tomar decisiones y en la forma de relacionarse con los diferentes grupos de interés. Sin embargo, la evidencia recopilada en este informe demuestra que muchas organizaciones han comenzado a transitar por este camino de forma decidida, impulsadas por la necesidad de responder de manera más eficaz a las crecientes demandas sociales y al propio deseo de mejorar como organizaciones.

Con estrategias integrales, orientadas a la mejora continua, y combinando herramientas prácticas con una apertura real a la innovación, las entidades del Tercer Sector pueden no solo elevar su impacto real en la sociedad, sino también fortalecer su credibilidad ante financiadores, administraciones públicas y la propia ciudadanía. De esta manera, estarán en mejores condiciones para responder a los retos de un entorno social, económico y político en constante transformación. Si se mantiene la actual inercia hacia la profesionalización y se conjuga con la vocación de servicio y la cercanía que caracterizan al Tercer Sector, es razonable pensar que estas organizaciones seguirán consolidándose como una de las piezas clave en la construcción de un modelo de sociedad más inclusivo, innovador y comprometido con el bienestar común.



08. Anexos

Entidades que han colaborado en las jornadas de trabajo

Sesión de Madrid

- Policía Amigo
- Fundación Tengo Hogar
- Federación Castellano Manchega ASpace
- Fundación Cuidados Dignos
- Asociación La Rueda
- Fundación Mozambique Sur
- Asociación Alzheimer Bierzo
- Escuelab
- Fundación Abracadabra
- Fundación Aprender
- SIC4Change

- Fundación Talento-MCR
- Fundación También
- Asociación Respirávila
- Fundación CARF
- Fundación Tajamar
- Fundación Capacis
- Fundación Pequeño Deseo
- Federación Autismo Castilla-La Mancha
- Asociación Cultural Lakalle
- Fundación Pro Bono España
- Fundación Código Venezuela
- Fundación Vida Sostenible
- GN Medio Ambiente
- Asociación Dan Zass
- Debra España
- Cear

- Work for Social
- Seniors españoles para la cooperación Técnica
- Coopera Ong
- Fundación Llamada Solidaria
- Fundación CEE Prodis
- Asociación Red Amaltea
- Fundación Fabretto
- Fundación Infantil Ronald McDonald
- Fundación Esperanza y Alegría
- Fundación Randstad
- Fundación Senara
- Fundación Tomillo
- Cesal
- Coordinadora Nacional de Artritis, ConArtritis
- Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer de Ávila
- Fundación Sancho y Marina
- Fundación Más que ideas
- Fundación Madrina
- Grandes Amigos
- Federación Española de Diabetes (FEDE)
- Fundación Altius
- Fundación Empleo y Salud Mental
- Fundación Porqueviven
- Asociación Coni
- Fundación Codespa
- Fundación Atenea
- Nantik Lum
- Asociación Amar Dragoste
- Asociación Creática Innovación Social
- Confraternidad Carcelaria de España (Concaes)
- Fundación Recover, Hospitales para África
- Fundación Agua de Coco
- Fundación Social District - Músicos por la Salud
- Fade
- Más Por Ellos
- Fiadys
- Fundación Inclusión y apoyo Aprocor
- Asociación Iberoza
- Acogida
- Fundación Kambia
- It will be
- Redmadre

Sesión de Santander

- Fundación Síndrome de Down de Cantabria
- Proyecto Hombre Cantabria-Fundación CESCAN
- Cocina Económica Santander
- Asociación de mediación de Cantabria (AMECAN)
- Fundación Cuin
- COCEMFE Cantabria
- Fundación Acorde
- AMAT
- ASPACE Asturias
- Federación de asociaciones de personas sordas de Cantabria - FESCAN
- ASPACE Cantabria
- Asociación Cántabra de diabetes
- APTACAN
- AMICA
- Asperger Asturias
- Centro Niemeyer

Sesión de Barcelona

- Fundación Agua de Coco
- Fundación Aurea
- Fundación Adsis Barcelona

- Fundación Prevent
- Assis
- Fundacion Comtal
- Fundación Gavina
- Fundación Edad&Vida
- Aipc Pandora
- Asociación Banco Farmacéutico
- Fundación Exit
- Fundació Amics de la Gent Gran/Fundación Amigos de los Mayores
- La Fundació Rubricatus
- Fundació Cram
- Verificat
- Fundación Pequeño Deseo
- Fundación Infantil Ronald McDonald Barcelona
- Associació Transpirenaica social Solidaria
- Fundación Elena Barraquer
- Metzineres SCCL
- Fundación vicki Bernadet
- Fundació Ajuda I Esperanca
- Asociación para la Recuperación de Olivos Yermos de Oliete. Apadrinaunolivo.org
- Cear Barcelona
- Fundación Vicente Ferrer

- Fundación Soñar Despierto
- Plant for the Planet España
- Càritas Diocesana Sant Feliu llobregat
- El Lloc de la Dona

Sesión de Valladolid

- Fundabem (Ávila)
- Ffm Isadora Duncan (León)
- Red Isem (Valladolid)
- Fundación C.E.S.P.A. (Proyecto Hombre En Asturias)
- Asotrame (Ferrol - Coruña)
- Sanagua Aspace Zamora
- Asvai - A Vallisoletana de ayuda a la ancianidad y a la infancia (Valladolid)
- Afa Burgos
- Down Valladolid
- Red Ínola (Valladolid)
- Fundación Residencia Canuto Hevia (Asturias)
- Asociación Activos y Felices (León)
- Fundación Intrás (Valladolid)
- Asociación Respiravila (Ávila)

Sesión de Bilbao

- Cáritas Diocesana De Bilbao
- Sortarazi - Asociación Claretiana para el desarrollo humano
- Argia Fundazioa
- Fundación Síndrome de Down del País Vasco
- Proyecto Socioeducativo Naüm
- Amiarte
- Gaude
- Fundación Elkarte
- Fundación Fideas
- Asebier
- Asociación del Teléfono de la esperanza (Asites)-Euskadi
- Fundación Arma Plaza
- Fundació Privada Catalana per a la Paràlisi Cerebral
- Fundación Profesionales Solidarios

Fundación Iseak

Sesión de Cáceres

- Asociación oncológica de Extremadura
- Asociación de Familias Numerosas de Badajoz
- Federación Aspace Extremadura
- Aspace-Cáceres

- Asociación de Familias Numerosas del Norte de Extremadura
- Federación Extremeña de Discapacitados Auditivos, Padres y Amigos del Sordo
- Asociación de Personas con Discapacidad Intelectual y Familias
- Asociación para la Donación de Médula Ósea de Extremadura
- Acción Contra el Hambre-Extremadura
- Down-Cáceres
- Down-Don Benito
- Ongd Solidaridad con Guinea Bissau
- Fundación Magdalena Moriche
- Diverteia - Asociación para personas con TEA y sus familias
- Asociación Provincial de Familias Numerosas de Cáceres
- Asociación de personas con la enfermedad de Alzheimer y otras demencias de Mérida y la Comarca
- Fundación de Banco de Alimentos de Badajoz
- Asociación para la Lucha contra las enfermedades renales
- Asociación DYA Extremadura
- Fundación Sorapán de Rieros
- Plena Inclusión Montijo
- Fundación Primera Fila por la integración de colectivos
- Obra Social La Milagrosa
- Fundación Secretariado Gitano
- Cocemfe-Cáceres

- Cruz Roja
- Fundación Godofredo Ortega Muñoz
- Cáritas Diocesanas Plasencia
- Alucod
- Fundación Ecce Social
- Comité Ciudadano Antisida de la Comunidad Extremeña (CAEX)
- Salud Mental Aemis
- Asociación Equipo Solidaridad
- Fundación Universidad-Sociedad de la UEX
- Fundación de Relaciones Laborales de Extremadura
- Federación de asociaciones de familiares de enfermos de Alzheimer en Extremadura
- Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer Tierra de Barros
- Asociación Cacereña de Familiares de Personas con Alzheimer y otras demencias
- AFADS Norte de Cáceres
- ASPACE Badajoz

Sesión de Sevilla

- Danza Mobile
- Apaem Salud Mental
- Asociación Promotora, Laboral y Asistencial - Prolaya

- Plataforma Andaluza De Voluntariado
- Videssur Ongd
- Fandace. Federación andaluza de daño cerebral adquirido.
- Federación Aspace Andalucía
- Autismo Cádiz
- Asociación andaluza de hemofilia (Asanhemo)
- Asaenes Salud mental Sevilla
- Fejidif: Federación provincial de asociaciones de personas con discapacidad física y orgánica de Jaén
- Fundación Balía
- Asociación Paz y Bien Ongd
- Asociación Autismo Sevilla
- Asociación Marco Luna
- Fundación Tas
- Fundación Don Bosco Salesianos Social
- Fundación Prodean
- Fundación Cuidados Dignos
- Fundación Infantil Ronald McDonald (Casa Ronald McDonald Sevilla)
- Fundación Hogar Si (Fundación Rais)
- Ecoherencia Sca
- Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)
- Once
- Asesubpro
- Fundación Harena
- Crecer Con Futuro
- Cooperación Internacional
- Fundación Iturri
- Aspace Andalucía



TALENTO SOLIDARIO IMPULSANDO EL FORTALECIMIENTO DEL TERCER SECTOR

ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN

15 años de pequeñas revoluciones para una gran evolución



FUNDACIÓN
BOTÍN