



## Observatori del Tercer Sector

14 Col·lecció Debats OTS

### L'àmbit econòmic-financer de les entitats del Tercer Sector: reptes i propostes d'acció

Una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS



*L'àmbit econòmic-financer de les entitats del Tercer Sector: reptes i propostes d'acció.  
Una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS.*

Realitzat per: Observatori del Tercer Sector.

Equip de treball: Pau Vidal, Laia Grabulosa i Oriol Barras.

© Observatori del Tercer Sector 2010.

ISBN: 978-84-614-5012-1

Depòsit legal: B.45413-2010

Volem agrair a totes les persones que formen els Consells Assessors de Recerca les seves valuoses aportacions.



**Observatori  
del Tercer Sector**

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

Balmes 7, 1<sup>a</sup> planta - 08007 Barcelona

Les publicacions de l'OTS estan pensades per a la seva màxima difusió i per contribuir a la millora i coneixement del tercer sector. S'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria. Les publicacions es poden descarregar gratuïtament a [www.observatoritercersector.org](http://www.observatoritercersector.org)

*La sostenibilitat de les entitats no lucratives i de les accions que realitzen és sens dubte un dels grans reptes als què ha de fer front el tercer sector. En aquest sentit, una bona gestió de l'àmbit econòmico-financer de les organitzacions esdevé una peça clau per afrontar el procés de consolidació que està vivint el sector en els darrers anys i superar al context de crisi actual.*

*Per reflexionar sobre aquest tema, des de l'Observatori del Tercer Sector hem volgut aprofitar el coneixement dels Consells Assessors de Recerca per oferir una visió transversal, més enllà de les especificitats dels diferents subsectors d'activitat.*

*A partir de les aportacions generades en les reunions dels Consells celebrades l'11 de maig del 2010 a Barcelona, i el 18 de maig del mateix any a Madrid, s'ha elaborat aquest quadern que recull una identificació dels principals reptes en l'àmbit econòmico-financer de les entitats del Tercer Sector i algunes propostes d'acció per afrontar-los.*

*Aquest quadern pretén doncs capitalitzar les valuoses aportacions de les persones que formen part dels Consells de Recerca de l'OTS en benefici de tot el sector.*

*Esperem que us resulti interessant i que contribueixi a generar idees per avançar i enfortir-nos com a sector.*

**Pau Vidal**

**Coordinador de l'Observatori del Tercer Sector**

# L'àmbit econòmic-financer de les entitats del Tercer Sector: reptes i propostes d'acció

Part I. Els reptes en l'àmbit econòmic-financer de les entitats del Tercer Sector.....	5
1. Identificació dels reptes relacionals.....	6
1.1 Les relacions amb l'administració pública.....	6
1.2 Les relacions amb el sector privat.....	8
1.3 Les relacions entre entitats del Tercer Sector.....	8
2. Identificació dels reptes de gestió.....	10
3. Identificació dels reptes culturals.....	11
Part II. Propostes d'acció.....	13
1. Propostes d'acció per fer front als reptes relacionals.....	13
2. Propostes d'acció per fer front als reptes de gestió.....	14
3. Propostes d'acció per fer front als reptes culturals.....	15
Annex. Els Consells Assessors de Recerca de l'Observatori del Tercer Sector.....	16

## Part I. Els reptes en l'àmbit econòmico-financer de les entitats del Tercer Sector

El procés de creixement i consolidació que ha viscut el Tercer Sector en els darrers anys és evident.

Al mateix temps que el Tercer Sector ha esdevingut un agent socialment reconegut i rellevant, ens trobem amb un conjunt d'organitzacions que sovint presenten debilitats en la seva estructura econòmica i financera, la qual cosa posa en risc la sostenibilitat i viabilitat de les mateixes.

---

***Les debilitats en l'àmbit econòmico-financer posen en risc la sostenibilitat i viabilitat de les entitats del Tercer Sector.***

---

Aquesta situació és comprensible degut al període de creixement, però posa de manifest la necessitat de reforçar les estructures organitzatives i fer front als reptes que planteja la consolidació.

Es pot dir que la gestió financera de les entitats no lucratives es fa bàsicament a partir dels comptes d'explotació (ingressos i despeses), sense tenir massa cura dels desequilibris en els balanços (absència de patrimoni, fons de maniobra petits, dificultats pel finançament a curt termini, etc.) als quals, en general, es presta poca atenció. L'àmbit econòmico-financer resulta, doncs, un element clau per la sostenibilitat de les pròpies organitzacions i la viabilitat de les activitats que realitzen.

El context de crisi ha posat de relleu la necessitat d'analitzar i fer front als reptes econòmics i financers de les entitats del Tercer Sector i la urgència, ara més que mai, d'unir esforços per generar propostes de millora que permetin avançar conjuntament com a sector i anticipar-se a escenaris futurs.

---

***Ara més que mai cal unir esforços per analitzar i fer front als reptes econòmics i financers de les entitats del Tercer Sector.***

---

Des de la diversitat dels Consells Assessors de Recerca de l'Observatori del Tercer Sector s'ha volgut obrir aquesta reflexió per identificar quins són els principals reptes en l'àmbit econòmico-financer de les entitats del Tercer Sector des d'una visió transversal, més enllà de les especificitats de cada subsector d'activitat (acció social, cooperació per al desenvolupament, promoció de la pau i dels drets humans, mediambient, etc.).



A continuació es presenta un resum dels principals reptes identificats i agrupats en tres grans blocs: reptes relacionals, reptes de gestió i reptes culturals.

## **1. Identificació dels reptes relacionals**

### **1.1. Les relacions amb l'administració pública**

#### **La diferenciació de rols i funcions.**

El Tercer Sector s'ha posicionat, en els darrers anys, com un actor rellevant en la construcció d'allò públic. L'Administració Pública i el Tercer Sector comparteixen l'esfera pública i, com a tal, és necessari definir i clarificar quins són els rols que ha de desenvolupar cada actor. La diferenciació de rols és clau per evitar el solapament de funcions que en ocasions es dona i ha de servir també per reforçar el valor diferencial d'aportació de cada agent.

---

***La clarificació de rols és un element clau per evitar un solapament de funcions i reforçar el valor diferencial d'aportació de cada agent.***

---

#### **La superació de la dependència.**

La dependència de les entitats del Tercer Sector respecte el finançament públic s'identifica com una debilitat. En el context de crisi, aquesta dependència està agreujant la situació econòmica i financera de moltes organitzacions, fet que posa de relleu la importància de treballar activament per aconseguir una major diversificació de les fonts de finançament, incidint de forma especial en la captació de fons privats -ja sigui del sector empresarial com de donants particulars-.

---

***Importància de treballar activament per aconseguir una major diversificació de les fonts de finançament de les entitats.***

---

#### **L'estabilitat del finançament.**

Tradicionalment la via més habitual de relació de les entitats del Tercer Sector amb l'Administració Pública ha estat la subvenció, una modalitat de finançament puntual i finalista que no proporciona estabilitat ni permet fixar-se objectius a llarg termini. Si bé en els darrers anys s'ha anat evolucionant cap a un finançament més estable a través de convenis pluriennals, contractes o concerts per a la prestació de serveis, encara hi ha camí per recórrer en aquest àmbit. Algunes organitzacions ho identifiquen com una mostra de desconfiança i de manca de compromís amb la tasca que realitzen les entitats no lucratives.

---

***Cal evolucionar cap a línies de finançament més estables que permetin fixar-se objectius compartits a llarg termini.***

---

### **La lògica del finançament públic.**

Existeix una percepció generalitzada de les entitats del Tercer Sector en considerar que la lògica del finançament públic sovint no coincideix amb la lògica de funcionament de les organitzacions no lucratives. Els calendaris que estableixen les bases de les convocatòries no s'adeqüen a les dinàmiques de funcionament de les entitats, fet que condiciona i dificulta la planificació i execució de les activitats. No és estrany trobar projectes que es planifiquen en funció de les especificacions del finançador, enlloc de fer-se sobre la base de les necessitats de les persones destinatàries de les actuacions. Aquest desajust comporta també importants problemes de tresoreria que dificulten la sostenibilitat de les actuacions.

---

***La lògica del finançament públic condiciona i dificulta la planificació i execució de les activitats que realitzen les entitats.***

---



## 1.2. Les relacions amb el sector privat

### **La captació de fons privats.**

La diversificació de fonts de finançament és un element clau per reforçar tant l'àmbit econòmic-financer de les entitats, com també la seva independència. Per aconseguir-ho s'insisteix en què cal posar una especial

atenció a la captació de fons privats, buscant estratègies per implicar i comprometre a empreses, institucions i donants particulars en el compliment de la missió de les organitzacions. La importància de la captació de fons privats té a veure, també, amb la capacitat de mobilització social de les entitats. En aquest sentit és fonamental enfortir la base social d'aquestes ja que és la clau per tenir organitzacions legitimades per a poder incidir i actuar, sigui quin sigui el seu àmbit d'acció.

---

***La captació de fons privats està relacionada amb la capacitat de mobilització social de les organitzacions.***

---

### **La visibilitat davant les entitats financeres, els bancs i les caixes d'estalvi.**

Si bé el volum pressupostari de les organitzacions no lucratives ha crescut notablement en els darrers anys, l'atomització i heterogeneïtat del sector fa que sovint les entitats del Tercer Sector i els recursos que mobilitzen passin força inadvertits als ulls de les entitats financeres. Aquest fet genera un desconeixement de la realitat i necessitats de les organitzacions no lucratives. En aquest sentit, no existeixen instruments financers adaptats a les especificitats del sector.

---

***No existeixen instruments financers adaptats a les especificitats i necessitats econòmiques de les organitzacions del Tercer Sector.***

---

## 1.3. Les relacions entre entitats del Tercer Sector

### **La col·laboració intrasectorial.**

Les entitats del Tercer Sector tenen una llarga tradició de treball en xarxa, tant amb altres agents socials com amb altres entitats del mateix sector. No obstant, encara es considera que hi ha molt camí a recórrer per construir unes relacions de col·laboració fortes i efectives. En context de crisi es fa més necessari que mai potenciar el treball conjunt entre entitats, optimitzant així els recursos disponibles. Per fer-ho cal buscar sinèrgies i complementarietats, deixant que cada entitat s'especialitzi en allò en què pot aportar més valor afegit. Es poden trobar diferents nivells de col·laboració: intercanvi de coneixements, gestió compartida de projectes, fusió d'entitats, etc. Només des de la col·laboració es podrà arribar a un major nivell d'eficiència com a sector.

---

***Cal buscar sinèrgies i complementarietats entre les mateixes entitats del sector per tal d'optimitzar els recursos disponibles.***

---



## **La superació de les relacions de competència.**

En un marc on cada vegada és més necessari col·laborar, la generació de confiança dins el propi Tercer Sector s'identifica com un tema clau a treballar. En ocasions encara es perceben recels i un cert sentiment de competència entre les mateixes entitats del sector. Ara que els recursos econòmics són més escassos, les entitats del Tercer Sector tenen el repte de superar aquestes relacions de competència i unir esforços per poder garantir el compliment de la missió i la qualitat dels serveis que ofereixen.

## **L'enfortiment del rol de les entitats de segon i tercer nivell.**

Tot i que es considera que s'ha avançat significativament en l'estructuració del sector, encara s'identifica com un repte el fet de seguir reforçant el rol d'aquestes estructures. Ja sigui en

l'àmbit econòmic-financer o en d'altres aspectes, és important que des de les entitats de segon i tercer nivell es treballi per assolir millores conjuntes. Per aconseguir-ho, cal que aquestes estructures siguin capaces d'escoltar i recollir les necessitats de les organitzacions que representen per traslladar-les als agents socials pertinents.

---

***Treballar la confiança és clau per superar les relacions de competència.***

---

---

***Les estructures de segon i tercer nivell han de poder recollir les necessitats de les entitats de base i aconseguir millores conjuntes.***

---



## 2. Identificació dels reptes de gestió

### **La manca de fons propis.**

El principal repte econòmic-financer identificat és aconseguir un increment de fons propis. El fet de no disposar-ne dificulta la gestió de tresoreria i també l'obtenció de crèdit per part de la banca tradicional. En aquest sentit, la generació i visibilització de patrimoni -com per exemple biblioteques, aplicacions informàtiques, actiu immobilitzat, etc.- implica més marge d'acció davant les entitats financeres i una millor posició de les organitzacions del Tercer Sector per a encarar negociacions. En qualsevol cas, disposar de fons propis és especialment rellevant per mantenir la independència, afrontar un creixement sostenible o tenir capacitat d'acció i reacció davant de noves problemàtiques socials que puguin sorgir.

---

***Disposar de fons propis és fonamental per tenir capacitat de reacció i acció davant de necessitats emergents.***

---

### **La millora de la gestió organitzativa.**

Tradicionalment les organitzacions del Tercer Sector han estat més centrades en l'activitat i l'acció, deixant en un segon terme les àrees de gestió organitzativa. En aquest sentit, les entitats coincideixen en considerar l'eficiència i la millora de la gestió com un element clau per fer front als reptes econòmics i financers del sector. Pel que fa a la gestió econòmica i financera, les organitzacions del Tercer Sector han d'aprendre a separar el balanç dels comptes d'explotació. S'insisteix en la importància de la gestió financera del balanç, en la millora de la qualitat de la despesa, el rigor o la flexibilització de les estructures.

---

***La millora de la gestió financera de les entitats passa per la gestió del balanç, la qualitat de la despesa, el rigor i la flexibilització de les estructures.***

---

### **La professionalització de les àrees de gestió.**

Relacionat amb el punt anterior, les debilitats en la gestió econòmica i financera de les organitzacions del Tercer Sector són el resultat del baix nivell de professionalització i d'exigència cap a aquesta àrea de funcionament organitzatiu. La professionalització, la formació i l'autoexigència s'identifiquen com a elements clau per aconseguir unes organitzacions sostenibles, econòmicament viables i, en definitiva, amb capacitat per a tenir un major impacte en les seves activitats.

---

***Cal ser molt exigents en l'àmbit de la gestió econòmica i financera de les entitats ja que és la que assegurarà la viabilitat de les activitats i de la pròpia organització.***

---

### 3. Identificació dels reptes culturals

#### La reinversió del benefici.

Hi ha una tendència a pensar que obtenir beneficis no és propi de les entitats no lucratives. Superar aquesta creença s'identifica com un element clau per fer front als reptes econòmics i financers del Tercer Sector. Es coincideix en la necessitat de fer pedagogia entre la societat en general, i la base social de les organitzacions en particular, per generar un canvi cultural en la concepció del benefici. En el sector no lucratiu, el benefici no es reparteix sinó que es reinverteix en la pròpia activitat. Aquesta reinversió ha de permetre enfortir la sostenibilitat de les organitzacions i la viabilitat de les seves actuacions. Un canvi cultural en aquesta línia contribuiria a reforçar les entitats, fent-les més eficaces i eficients en el compliment de la seva missió.

---

***Cal fer pedagogia per aconseguir un canvi cultural en la concepció del benefici.***

---

#### La implicació i compromís de la base social.

Quan es parla de la importància de diversificar les fonts de finançament i de la captació de fons privats, sovint no es té prou en compte el potencial de la base social de les entitats. Cal evolucionar cap un model de relació amb la base social centrada en la implicació i el compromís. Un compromís que, entre d'altres aspectes, passa per la mateixa sostenibilitat econòmica. La base social és el motor de les organitzacions de la societat civil, és la que proporciona solidesa i legitimitat per poder actuar, sigui quin sigui l'àmbit d'actuació. Cal, doncs, ser capaços d'involucrar activament a la base social en les estratègies de finançament i captació de fons i optimitzar tot el seu potencial.

---

***Les entitats han de ser capaces d'optimitzar el potencial de la base social en l'estratègia de finançament i de captació de fons.***

---

#### La superació de l'autocomplaença.

En ocasions hi ha la percepció que el Tercer Sector s'ha instal·lat en la queixa i en un discurs autocomplaent, en el qual tot allò dolent ve determinat per causes alienes. En aquest sentit, s'apunta que l'autocrítica ha de ser el punt de partida per analitzar i fer front als reptes que planteja el context, ja sigui en l'àmbit econòmico-financer o en qualsevol altre. Des del sector cal ser valents per trencar dinàmiques i pràctiques organitzatives que no contribueixen a l'enfortiment i evolució de les entitats; també cal ser capaços de plantejar-se nous models organitzatius que permetin complir la missió en millors condicions.

---

***L'autocrítica ha de ser el punt de partida per analitzar i fer front als reptes que planteja el context.***

---

## L'assumpció del risc.

El fet de créixer, evolucionar i tirar endavant com a entitats del Tercer Sector implica assumir riscos. Cal ser capaços de deixar de banda les postures més conservadores i saber apostar per les oportunitats que poden portar un increment de l'impacte de les organitzacions a mitjà o llarg termini. L'assumpció del risc ha d'anar acompanyada, però, d'una anàlisi del mateix i d'eines per poder mesurar-lo i minimitzar-lo.

---

***Créixer i evolucionar com a entitats implica assumir riscos.***

---



## Part II. Propostes d'acció

Aquesta segona part del quadern recull les principals propostes d'acció per fer front als reptes identificats, les quals han estat suggerides en el marc de les reunions dels Consells Assessors de l'Observatori del Tercer Sector.

### 1 Propostes d'acció per fer front als reptes relacionals

- **Construir relacions de confiança.** Si bé el Tercer Sector ha fet importants avenços en els darrers anys, s'insisteix en la necessitat de seguir treballant en mecanismes de transparència i rendició de comptes que permetin construir relacions de confiança amb tots els agents involucrats en l'acció que realitza. Quan es parla de relacions econòmiques i financeres, la rendició de comptes és un element clau per generar aquesta confiança.
- **Potenciar les estratègies de col·laboració.** Per afrontar els reptes econòmics i financers de les entitats del Tercer Sector cal desenvolupar més i millors estratègies de col·laboració tant entre les pròpies organitzacions no lucratives com amb la resta d'agents relacionats (Administració pública, món empresarial, etc.).
- **Fer incidència en els temes clau.** En la mateixa línia que l'anterior punt, es destaca la necessitat d'actuar de forma sectorial per aconseguir incidir en millores que afectin a l'àmbit econòmic-financer de les entitats del sector. Així, el treball d'incidència s'hauria d'orientar a l'àmbit fiscal, al mecenatge i patrocini, a la llei de contractes i subvencions o a l'implementació de clàusules socials en els processos de contractació pública, entre d'altres. Cal doncs avançar cap a una estratègia sectorial que permeti fer força davant les instàncies corresponents en cada cas.
- **Impulsar la generació de coneixement.** La generació de coneixement s'identifica com un tema fonamental per superar alguns dels reptes mencionats. En aquest sentit, es proposa impulsar estudis que permetin analitzar en profunditat les relacions econòmiques i financeres entre les entitats del Tercer Sector i altres actors vinculats. L'obtenció de dades contribuirà tant a conèixer la realitat del sector com a legitimar la tasca d'incidència política. Com a exemple, es menciona la rellevància de poder fer estudis longitudinals sobre el cicle i els terminis de les convocatòries de subvencions de les administracions públiques o recerques entorn la competitivitat del sector en la prestació de serveis.

- **Avançar en la professionalització de les àrees de gestió financera i captació de fons.** Avançar en la professionalització de la gestió financera de les entitats s'identifica com un element clau per fer front als reptes econòmics i financers de les entitats. És important disposar de professionals especialitzats capaços de desenvolupar polítiques financeres i de captació de fons adequades a tipologia d'activitat i especificitats organitzatives.
- **Establir mecanismes de seguiment i avaluació de la gestió financera.** Relacionat amb el punt anterior i amb l'objectiu de millorar la gestió econòmica i financera de les organitzacions, es proposa impulsar la creació de mecanismes de seguiment de la gestió financera. Aquests mecanismes permetrien una avaluació contínua de la gestió realitzada i disposar dels elements per valorar en cada moment quines són les necessitats de l'organització.
- **Impulsar la creació de fons de reserva.** Cal avançar cap a la generació de fons de reserves que permetin tenir marge de maniobra de cara a possibles imprevistos. Aquestes reserves també empoderen a les entitats ja que els permeten donar resposta a necessitats socials emergents, de forma àgil i amb fons propis.
- **Reforçar el patrimoni de les entitats.** De cara a incrementar els fons propis de les entitats, es destaca la necessitat de patrimonialitzar les organitzacions, ja sigui incorporant béns immobles en el seu actiu o valoritzant biblioteques, paquets informàtics i altres recursos com a patrimoni organitzatiu.
- **Promoure accions formatives específiques.** És important que les polítiques de gestió i desenvolupament de persones a les entitats del Tercer Sector incorporin accions formatives específiques en l'àmbit econòmico-financer.

### 3 Propostes d'acció per fer front als reptes culturals

- **Sensibilitzar sobre el fet no lucratiu.** Cal realitzar accions dirigides a sensibilitzar i fer entendre a la societat, i a la mateixa base social de les entitats del Tercer Sector, què significa el fet no lucratiu. És important que no s'associï el fet no lucratiu amb la no-generació de benefici. Al contrari, com més compromeses estan les persones i les organitzacions més beneficis cal generar per poder seguir realitzant la missió organitzativa i tenir un major impacte social.
- **Treballar la implicació de la base social en la sostenibilitat de les entitats.** La sostenibilitat econòmica de les organitzacions del Tercer Sector no pot ser aliena a la base social i, per tant, als col·lectius que en formen part, d'una o altra manera. Es coincideix en què cal buscar estratègies per treballar la implicació de la base social en tots els aspectes organitzatius. El compromís de la base social ha de ser també un element que ajudi a reforçar l'estructura econòmica i financera de les organitzacions no lucratives.



## Annex. Els Consells Assessors de Recerca de l'Observatori del Tercer Sector

Els Consells Assessors de Recerca s'emmarquen en el pla de participació de l'Observatori del Tercer Sector (OTS) i sorgeixen amb la finalitat de garantir la coherència i la utilitat de les activitats desenvolupades per l'entitat; reflexionar conjuntament sobre les necessitats i tendències de les organitzacions no lucratives, així com sobre el seu paper en la societat; i contribuir a la construcció d'un discurs col·lectiu com a sector.

Partint d'aquests objectius, un dels valors afegits d'aquests òrgans és la diversitat dels seus membres i, per tant, la interacció de persones procedents de diferents àmbits d'activitat del Tercer Sector o afins a aquest. Així, per a l'OTS, els Consells Assessors de Recerca representen una manera de formalitzar les relacions de complicitat amb persones, entitats i institucions construïdes al llarg de cinc anys de trajectòria.

Atenent al doble enfocament territorial de les activitats que desenvolupa l'OTS, es van crear dos consells, un que es reuneix bianualment a Barcelona i un altre que ho fa de forma anual a Madrid.

A continuació es presenta la composició dels Consells Assessors de Recerca de l'Observatori del Tercer Sector:

<b>Membres del Consell Assessor de Recerca – Barcelona (Gener 2010)</b>		
1	Fatima Ahmed	Associació Sociocultural Ibn Batuta
2	Oriol Alsina	Fundació Amics de la Gent Gran
3	Daniel Arenas	Esade
4	Jordi Armadans	Fundació per la Pau
5	Alícia Artiaga	Fundació Comtal
6	Eduard Ballester	Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament
7	Carles Barba	Fundació Catalana de l'Esplai
8	Victor Bayarri	Alter Civites
9	Javier Bonomi	Fedelatina
10	Joaquim Brugué	IGOP - Universitat Autònoma de Barcelona
11	Dolors Camats	ICV – Iniciativa per Catalunya Verds
12	Eduard Cantos	Setem
13	Ramon Carbonell	Copcisa
14	Àngel Castiñeira	Esade
15	Josep Lluís Cleries	CIU - Convergència i Unió
16	Toni Codina	Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
17	Teresa Crespo	Fundació FIAS
18	Ignasi de Juan	CEAAL-Consejo de Educación de Adultos de América Latina
19	Adolf Díaz	Creu Roja Catalunya



20	Paco Estellés	Salesians de Barcelona
21	Eva Fernández	FAVB - Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona
22	Àngel Font	Fundació Caixa Catalunya
23	Francesc Giró	Acció Natura
24	Àngels Guiteras	ABD – Associació Benestar i Desenvolupament
25	Jordi Gusi	ECAS - Entitats Catalanes d'Acció Social
26	Carolina Homar	ICASS – Generalitat de Catalunya
27	Rita Huybens	Lliga dels Drets dels Pobles
28	Eulàlia Mas	Federació Catalana de Voluntariat Social
29	Xavier Masllorens	APPS
30	Pepe Menéndez	Fundació Joan XXIII
31	Alba Molas	Coordinadora Catalana de Fundacions
32	Isabel Montraveta	Consultora
33	Silvia Moriana	MSF - Metges Sense Fronteres
34	Ramon Nicolau	Ajuntament de Barcelona - Participació Ciutadana
35	Arcadi Oliveres	Justícia i Pau
36	Josep Maria Pascual	AERYC
37	Jordi Pietx	Xarxa de Custòdia del Territori
38	Jordi Porta	Òmnium Cultural
39	Consol Prados	PSC - Partit Socialista de Catalunya
40	Xavier Puig	AEISC
41	Roger Revilla	Federació Catalana d'ONG pels Drets Humans
42	Rafael Ruiz de Gauna	Fundació Pere Tarrés
43	Loli Saballs	Coordinadora de tallers
44	Carles Salanova	Observatori Social de Barcelona
45	Jordi Sànchez	Fundació Jaume Bofill
46	Anna Simó	Esquerra Republicana de Catalunya
47	Ricard Valls	Antares Consulting
48	Alfred Vernis	Esade
49	Mercedes Yubero	Fundación Adsis

#### **Membres del Consell Assessor de Recerca – Madrid (*Gener 2010*)**

1	David Álvarez	Solidarios
2	Luís Aranguren	Consejo Asesor Plataforma Voluntariado España
3	Marta Arias	UNICEF España
4	Lorenzo Cachón	Catedrático Sociología UCM
5	Carles Campuzano	CIU - Convergencia i Unió

6	Julián Carranza	Greenpeace
7	Marcos Concepción	Asociación Española de Fundraising
8	Isidro de Pablo	Universidad Autónoma de Madrid
9	Eduardo del Río	Asociación Española de Fundaciones
10	Javier Font	FAMMA
11	Berta Fraguas	Fundación Comité Español Colegios del Mundo Unido
12	Marisol García	Fundación Chandra
13	Jaime Gregori	Cruz Roja
14	Rosalía Guntín	CEPAIM
15	Carlos Jiménez	UAM – Observatorio de las Migraciones
16	Luís M <sup>a</sup> López – Aranguren	Fundación Tomillo
17	M <sup>a</sup> Jesús Manovel	Fundación Esplai
18	Loli Martínez	Consejo de la Juventud de España
19	Eloy Martínez de la Pera	Proyecto “Arte al Derecho”
20	Carlos Mataix	AECID
21	José María Medina	Prosalus
22	M <sup>a</sup> Teresa Mogín	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
23	Agustín Pérez	Ágora Social
24	Elena Presencio	Proyecto Hombre
25	Gregorio Rodríguez Cabrero	Universidad de Alcalá de Henares
26	Odile Rodríguez de la Fuente	Fundación Félix Rodríguez de la Fuente
27	Xavier Serna	Fundación Luís Vives y Observatorio del Tercer Sector
28	Ana Varela	Fundación Balía
29	Isidro Villoria	Fundación Alicia Koplovitz

Juntament amb l'equip tècnic de l'organització, en les reunions dels Consells Assessors de Recerca també participen els membres de la Junta Directiva de l'Observatori del Tercer Sector: Jaume Albaigès, Ramon Garcia, Laia Grabulosa, Juan Mezo, Teresa Montagut, Ismael Palacín, Joaquim Sabater, Xavier Serna, Raül Valls, Núria Valls, Pau Vidal i Ana Villa.

## Col·leccions OTS

Les publicacions de l'OTS són l'eina per comunicar, compartir i debatre el coneixement sobre el món no lucratiu. Quaderns breus, de fàcil lectura sobre temes d'interès del tercer sector.

### Papers de Recerca OTS



La col·lecció "Papers de Recerca OTS" està formada per quaderns que procedeixen de les línies de recerca amb les quals treballa l'OTS. En aquesta col·lecció es troben documents d'investigació presentats a congressos, resultats de treball de camp, monogràfics, documents de síntesi...

### Debats OTS



Els quaderns d'aquesta col·lecció recullen i resumeixen les principals aportacions, idees i conclusions dels actes o activitats que s'organitzen des de l'OTS. Es capitalitza el debat generat sobre alguns dels temes transversals del tercer sector.

### Experiències OTS



La col·lecció "Experiències OTS" recull bones pràctiques, casos i exemples d'accions concretes de les entitats. Són les mateixes organitzacions les protagonistes, les quals comparteixen les seves experiències i aprenentatges per a que puguin ser d'utilitat per a la resta de les entitats del tercer sector.

### Eines OTS



Els quaderns de la col·lecció "Eines OTS" posen a disposició de les organitzacions no lucratives els aprenentatges extrets de les recerques, estudis i tallers desenvolupats per l'OTS i amb la participació del propi tercer sector. Aquestes publicacions fomenten l'anàlisi de les organitzacions i al mateix temps, proporcionen eines pràctiques per a la seva aplicació en la gestió de les entitats no lucratives.

**Debats OTS** és una col·lecció de publicacions que recull i resumeix les principals aportacions, idees i conclusions de les jornades o actes que s'organitzen des de l'Observatori del Tercer Sector.

Amb un format de textos breus i de fàcil lectura es volen plasmar els continguts per tal de compartir i difondre el coneixement sobre el món no lucratiu i que pugui ser d'interès per a les organitzacions del tercer sector.

---

## Col·lecció Debats OTS

---

01. Quins seran els temes clau del tercer sector en els propers tres anys? Juliol 2005.
02. Les entitats del tercer sector i la construcció de la confiança: la importància de la transparència. Desembre 2006.
03. Altres mirades sobre el tercer sector. Desembre 2006.
04. La incidència política des del tercer sector. Juliol 2007.
05. La construcció del capital social des del tercer sector. Juliol 2007.
06. El debat sobre la transparència al tercer sector. Setembre 2007.
07. El paper de la societat civil organitzada durant la transició democràtica. Setembre 2007.
08. Els reptes del tercer sector. Setembre 2008.
09. La crisi i el tercer sector: una oportunitat per a la transformació social. Octubre 2008.
10. Reptes de la gestió i el desenvolupament de les persones al tercer sector. Octubre 2008.
11. La transparència, un valor en la pràctica. Novembre 2009.
12. Idees per avançar en la millora dels òrgans de govern al tercer sector. Desembre 2009.
13. Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector. Març 2010.
14. L'àmbit econòmic-financer de les entitats del Tercer Sector: reptes i propostes d'acció. Novembre 2010.



**Observatori  
del Tercer Sector**

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

**10€** Aquesta publicació es pot descarregar gratuïtament en format electrònic al web. Les publicacions estan disponibles en català i castellà.

Amb el suport de:



Generalitat de Catalunya  
Departament de Governació  
i Administracions Públiques  
**Secretaria d'Acció Ciutadana**