



## **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

### **Máster Oficial Universitario en**

#### **Intervención social en las sociedades del conocimiento**

**Título  
Trabajo**

Estudio Diagnóstico sobre situación de la Confederación de ONG's de Discapacidad Física en Galicia

Análisis debilidades y fortalezas de COGAMI (Confederación Gallega de Personas con Discapacidad)

**Apellidos** Antelo García

**Nombre** M<sup>a</sup> Elena

**Fecha Entrega**

25/01/2013

## ***Resumen***

Este estudio diagnóstico es un trabajo de reflexión y análisis sobre la situación actual de la Confederación Gallega de Personas con Discapacidad (COGAMI) en el que se ha recogido la realidad de la entidad, identificando potencialidades y detectando necesidades para ayudar en la toma de decisiones sobre los retos futuros que se le presentan al movimiento asociativo de la discapacidad que representa COGAMI, y al tercer sector de acción social en general, en el actual contexto socioeconómico de crisis en el que nos encontramos.

## ***Palabras clave***

Tercer Sector, Discapacidad, Análisis y Reflexión, Tercer Sector de Acción Social

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción/Presentación .....                                   | 5  |
| 2. Objetivos del Estudio .....                                       | 6  |
| 2.1. Objetivo General .....  | 6  |
| 2.2. Objetivos Específicos .....                                     | 6  |
| 3. Marco teórico .....   | 7  |
| 3.1. Introducción al Tercer Sector .....                             | 7  |
| 3.2. Definiendo el Tercer Sector .....                               | 9  |
| 3.3. El Tercer Sector de la Acción Social .....                      | 13 |
| 3.4. Tercer Sector de la Discapacidad .....                          | 14 |
| 3.5. COGAMI-Confederación Gallega de Personas con Discapacidad ..... | 17 |
| 4. Metodología .....   | 19 |
| 4.1. Entrevistas en profundidad .....                                | 19 |
| 4.2. Grupo de discusión .....  | 22 |
| 5. Análisis del resultado del estudio .....                          | 25 |
| 5.1. Análisis Factores Contextuales .....                            | 25 |
| 5.2. Diagnóstico de la Situación .....                               | 31 |
| 6. Conclusiones .....  | 37 |
| 7. Bibliografía .....  | 44 |
| 8. Anexos .....  | 47 |
| Anexo 1.1: Estructura asociativa .....                               | 47 |
| Anexo 1.2: Estructura asociativa. Distribución geográfica .....      | 48 |
| Anexo 1.3: Organigrama .....   | 49 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| - Cuadro nº 1: Entrevistas en profundidad .....                 | 20 |
| - Cuadro nº 2: Perfiles profesionales Grupos de Discusión ..... | 22 |
| - Cuadro nº 3: Grupos de Discusión .....                        | 23 |
| - Cuadro nº 4: Resumen ideas principales DAFO .....             | 32 |
| - Cuadro nº 5: Fortalezas .....                                 | 33 |
| - Cuadro nº 6: Debilidades .....                                | 34 |
| - Cuadro nº 7: Oportunidades .....                              | 35 |
| - Cuadro nº 8: Amenazas .....                                   | 35 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde su creación en 1990, la Confederación Gallega de Personas con Discapacidad (COGAMI), ha sido una entidad muy preocupada por la innovación y la creación que constantemente ha tratado de reinventarse para poder subsistir en un entorno siempre dificultoso para el tercer sector.

El panorama económico y social actual exige un proceso de análisis y reflexión para poder dar respuesta a un entorno que cambia a un ritmo muy vertiginoso y que exige de una gran capacidad de adaptación y flexibilidad de las entidades. Entidades encuadradas dentro del tercer sector de acción social, que también adquieren un especial protagonismo por su papel de canalización de las demandas de la ciudadanía.

Este estudio diagnóstico sobre la situación de COGAMI, recopila, sistematiza, analiza y resume la información sobre la organización, proporcionada a través de la realización de entrevistas personales y grupos de discusión en los que han participado personal directivo (miembros de la Junta Directiva) y personal técnico de la entidad. Se trata de una investigación que combina la sistematización con la reflexión y con la formulación de propuestas para hacer frente a los retos de futuro.

Este trabajo ha permitido realizar una prospectiva que va a contribuir a diseñar el futuro de la entidad, al tiempo que va a permitir una mejor gestión del momento actual.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar y profundizar en las características y condiciones de la entidad de cara a poder adaptarse a las nuevas tendencias y realidad social.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Identificar potencialidades y limitaciones de la organización a nivel interno y externo.
- ii. Generar información necesaria respecto a los factores internos y externos que afectan al desarrollo de la entidad.
- iii. Establecer líneas prioritarias de acción que favorezcan la evolución de la entidad.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. INTRODUCCIÓN AL TERCER SECTOR

En los últimos años se está hablando continuamente de que estamos inmersos en una crisis global que ha llevado a que se plantee el agotamiento del Estado de Bienestar y del propio concepto de ciudadanía que conocemos a través de Marshall "conjunto de derechos y deberes que vincula al individuo a la plena pertenencia a una sociedad". Este concepto de ciudadanía ha entrado en cierta colisión con el funcionamiento y desarrollo de las democracias de los países occidentales, reclamándose una democracia más participativa en contraposición a la democracias representativa tradicional. Se abre ahora una fase, o, en términos sociológicos, una semántica societaria, en la que la ciudadanía asume la forma de un complejo de derechos y deberes de las personas y de las formaciones asociativas que articula la vida cívica en "autonomías universales" capaces de integrar la generalidad de los fines con prácticas de autogestión. Éste es el desafío que la sociedad compleja se lanza a sí misma. Tal desafío se llama "ciudadanía societaria" o ciudadanía de las autonomías sociales en un Estado democrático postmoderno<sup>1</sup>, y es en este marco en que se ubica el Tercer Sector como expresión clara y manifiesta de la sociedad civil organizada.

Para poder hacer una aproximación a todo lo que tiene que ver con el tercer sector tenemos que tener en cuenta las aportaciones realizadas por las diferentes disciplinas. A continuación vamos a nombrar alguna de ellas y sus principales aportaciones. Hay teorías económicas (Lebesque, 1989; Desroche, 1983; Hansmann, 1987; Krashinsky, 1986; Weisbrod, 1998; Douglas, 1983; Sjöstrand, 2000, entre otros), politológicas y por supuesto las hay de corte sociológico (Salamon, 1987a, 1987b y 1999; Salamon y Anheier, 1992a, 1992b y 1998). Todas ellas se han preocupado del estudio del tercer sector teniendo como base los paradigmas utilitaristas, racionalistas e individualistas (teoría de juegos, de la elección racional, de elección pública, del obrar administrativo, etc.) y, a grandes rasgos, se les pueden achacar dos carencias importantes: no son capaces de explicar el hecho solidario en sí mismo y, por lo tanto, no pueden dar cuenta del tercer sector sin referenciarlo al espacio público estatal ni al privado del mercado (normalmente subordinándolo a éstos). Con matices, esta misma crítica se le

---

<sup>1</sup> HERRERA GÓMEZ, M ; SORIANO MIRAS, R.M (2005) "De las versiones modernas de la ciudadanía a la ciudadanía de las autonomías sociales de la postmodernidad". Reis: Revista española de investigaciones sociológicas, n. 112, pp 43-74

puede hacer a la mayor parte de las teorías de corte sociológico-cultural (Herrera Gómez, 1998). No obstante, existe una tercera perspectiva, la relacional de la sociedad, que se muestra capaz de explicar el tercer sector y los procesos que ocurren en él. Y lo hace partiendo de tradiciones teóricas que entroncan directamente con Durkheim y Parsons (Herrera Gómez, 1998; Donati, 1978, 1991 y 1997)<sup>2</sup>.

Donati (1997) parte de la premisa de que ese espacio siempre ha existido, incluso antes de que el mercado y el estado hicieran su aparición como productos sociales característicos de la modernidad. El elemento específico del tercer sector sería la propia relacionalidad social y, en concreto, la acción altruista, gratuita o solidaria. Se entiende que la relacionalidad social, antes de que expresara valores de intercambio (en el mercado) y de que fuera objeto de regulación política y jurídica (por parte del estado), ya se expresaba en un espacio propio que, en la medida en que la sociedad se hace más compleja y estructuralmente diferenciada, se ha ido especificando en un sector con instituciones sociales propias: el tercer sector y las ONG.

Donati aplica el sistema AGIL a la solidaridad para evidenciar sus aspectos relacionales y para comprender cómo se diferencia en las sociedades modernas. De igual modo, introduce la solidaridad entre los medios de intercambio sociales como el dinero, el poder o los afectos, de forma que el tercer sector puede ser explicado en un plano de igualdad con los otros. Teniendo en cuenta todos estos factores, se puede decir que el tercer sector se caracteriza por:

- Una cultura propia basada en el altruismo, el don, la reciprocidad, la solidaridad y/o la confianza.
- Una normatividad propia.
- Un modo de funcionamiento que expresa formas organizativas caracterizadas por el hecho de movilizar recursos peculiares y de combinarlos según modos propios, como, por ejemplo, las ONG, pero también los movimientos sociales.
- Un rol societario propio, en lo que se refiere a la producción de bienes relacionales colectivos.

En definitiva, los intentos para individuar los criterios definidores de las organizaciones del tercer sector son actualmente muy numerosos, pero se puede decir que ninguno

---

<sup>2</sup> LÓPEZ REY, J.A. (2008) “La percolación cultural o cómo el mercado se institucionaliza en el tercer sector”. Papers 87, pp 127-143

de ellos resulta plenamente satisfactorio en cuanto que culminan por presentar al tercer sector como «sector mixto», es decir, como una combinación o mediación entre los elementos característicos del polo público y los típicos del polo privado. Siguiendo la interpretación presentada por P. Donati, el tercer sector debe ser leído como (Herrera Gómez , 1998:187):

- un modo de ser positivo y propositivo de la sociedad (proacción frente a reacción).
- una forma social emergente que nace de la exigencia de diversificar las respuestas a necesidades sociales específicas que siguen dinámicas de descomposición y multiplicación y que siempre solicitan nuevos relacionamientos.

### **3.2. DEFINIENDO EL TERCER SECTOR**

El término Tercer Sector empezó a utilizarse en los primeros años setenta y nace como un concepto residual, para distinguirlo del sector público, el primer sector, y del sector lucrativo, el segundo sector. (Levitt, 1973)

Como ya hemos comentado, el tercer sector se encuentra entre el sector público y el mercantil, pero se trata de algo mucho más complejo y heterogéneo cuyas entidades suelen definirse por exclusión, es decir, por su no pertenencia a ninguno de los otros dos sectores: no son públicas, pero tampoco tienen fines lucrativos. La multitud de términos utilizados para denominarlas reflejan su enorme heterogeneidad y la dificultad de englobarlas en una única definición. Se tiende a decir que el Tercer Sector es todo lo que no es mercado o Estado. El Tercer Sector crearía un equilibrio entre el sector público y el mercado. De esta forma, haciendo gestión privada con fines de interés general, traza rutas complementarias a la economía de mercado y a la acción del Estado.

Miguel Ángel Cabra de Luna, director de los Servicios Jurídicos del CERMI, define el Tercer Sector como “el constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan responsablemente, mediante el desarrollo de actividades de interés general, conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario y en cooperación con otras instancias públicas o

privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del conocimiento de su labor altruista”. (CERMI, 2012:124)

El Tercer Sector no obedece a las leyes del mercado (pues la rentabilidad económica no es su fin, aunque en un momento determinado pueda ser un medio de acción), ni busca el poder de gobernar (ya que el voto no es su meta), su motivación es el cambio con fines de interés general y descubre en el servicio la esencia de la vida y la razón de ser<sup>3</sup>.

Los elementos esenciales que tradicionalmente se exigen a una institución para poder ser considerada parte del tercer sector, responden a cinco componentes característicos fundamentales, que constituyen elementos estructurales de carácter operativo y que traza la línea de su perímetro (L. Salamon y H. Anheier, 1992):

1) Organización formal: es necesario que se esté ante una organización donde estén configurados unos objetivos generales y en donde los recursos estén destinados a conseguir dichos objetivos. La mayor parte de las entidades adoptan una fórmula jurídica específica para regular sus organizaciones como, por ejemplo, la de fundaciones o asociaciones. Sin embargo, se incluyen también las organizaciones de hecho, siempre que tengan un cierto ánimo de permanencia.

2) Privada: esto implica que no estén jurídicamente integradas en la administración pública. Se excluyen, por consiguiente, aquellas entidades cuyos presupuestos se integran en los presupuestos públicos. Quedan así fuera de consideración los organismos autónomos de las administraciones públicas, institutos y patronatos públicos, etc.

3) Sin ánimo de lucro, o lo que es lo mismo no pueden distribuir los beneficios. Esto implica que las entidades no lucrativas pueden generar beneficios, pero no pueden distribuir éstos entre sus patronos, asociados, directivos o personal. Este carácter las diferencia de las sociedades mercantiles, que tienen acceso al mercado de capitales.

---

<sup>3</sup> Expuesto por M. Arango Arias, Presidente del Centro Mexicano para la Filantropía, en la 1ª Asamblea Mundial de “Civicus”, 11-13 de enero de 1995. Publicado en el Boletín del Centro de Fundaciones (Adenle), Segundo Trimestre 1995, Madrid, Pág.19.

4) Dotadas de autogobierno: las entidades no lucrativas tiene que disponer de sus propios órganos de gobierno.

5) Altruista: implica algún grado de participación voluntaria, bien sea porque la entidad canaliza el trabajo del voluntariado, bien sea, porque la gestión de las mismas se hace de forma voluntaria o el objetivo de su existencia sea de interés general.

Para varios autores el tercer sector podría concebirse como una configuración poliédrica, integrando sus diferentes caras: organizaciones de carácter social u ONG (dimensión social); organizaciones de la Economía Social (dimensión socioempresarial); organizaciones singulares; y corporaciones sectoriales de base privada (carácter híbrido<sup>4</sup>).

En definitiva, y siguiendo con P. Donati, el tercer sector y sus organizaciones deben ser comprendidos y explicados como producto de la diferenciación societaria en condiciones de creciente complejidad social. En esta línea, Manuel Herrera, 1198, nos indica que los aspectos más significativos y destacables de este tipo de entidades giran en torno a las siguientes características:

1. Ausencia de fines de lucro, no redistribución de beneficios, finalidades sociales. Cabe señalar que, la ausencia del fin de lucro no significa que estas organizaciones no puedan tener beneficios mediante particulares áreas de actividad, sino que el beneficio no es el objetivo que justifica la creación y supervivencia de la organización. Las entidades del tercer sector representa el modo a través del cual los grupos sociales deciden, de manera autónoma, el producir directamente bienes y servicios colectivos, de tipo material o inmaterial, cuya disponibilidad tendrá, uno o más efectos positivos sobre la calidad de vida de la sociedad.
2. La presencia de voluntarios. En las organizaciones públicas, el voluntariado se configura como un rol accesorio y opcional, en el sentido de que no pueden cubrir tareas institucionalmente asignadas a la organización y que

---

<sup>4</sup> CABRA DE LUNA, M.Á.; DE LORENZO GARCÍA, R (2002) “El Tercer Sector en España”. Revista española del tercer sector, N<sup>o</sup>. 1, pp 95-134

su presencia no puede jamás ser considerada indispensable o necesaria. La participación de voluntariado en las entidades, responde en gran medida a la necesidad de una parte de la ciudadanía a contribuir en la creación de sociedades más justas y solidarias.

3. El ethos igualitario y participativo. Esto se refiere a que las organizaciones del tercer sector tienen carácter “social”, es decir, nacen desde grupos sociales (asociaciones) o por finalidades sociales, y se avalan también de la participación de personas voluntarias. La presencia de este ethos depende principalmente de:
  - La finalidad social, es decir, del hecho de tener como objetivo el hacer participar en la vida social a personas en situación de exclusión y/o dar voz a necesidades y problemas no adecuadamente considerados. A este objetivo externo debe corresponder, un modelo organizativo participativo y lo más posible igualitario.
  - La presencia preponderante de personas voluntarias y de operadores profesionales, que controlan y gestionan no solo el propio trabajo desarrollado por las entidades, sino también los valores, los objetivos y los proyectos de la organización.
  
4. Separación entre consumidores finales y financiadores. Es una característica que hace referencia a las organizaciones que elaboran servicios a terceros no miembros de la organización. Esto significa, entre otras cosas, que la organización debe servir a los propios clientes usuarios para conseguir la propia finalidad, pero que para sobrevivir debe cumplir una serie de prerrogativas a quien ofrece la financiación. De esta separación se derivan algunos riesgos que son específicamente atribuibles a estas organizaciones:
  - Posibilidad de que el producto/servicio venga incorporado a una imagen del mismo mucho más rica que la propia realidad.
  - Que los servicios que produzca, no sean útiles para la “sociedad”, pero mantenga la fidelidad de los financiadores.

### 3.3. TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

En las sociedades avanzadas se ha producido una mayor segmentación y diferenciación de la sociedad, que han provocado una gran transformación del sistema de bienestar vigente y han dado lugar a nuevas formas de sociabilidad alrededor de diferentes culturas y nuevas necesidades que se manifiestan en una nueva cultura del tercer sector de acción social.

Estas asociaciones sociales del tercer sector se desarrollan con los procesos de modernización social a partir de una conciencia colectiva reflexiva capaz de elaborar nuevas formas de intervención. Desde la teoría relacional, estas formas sociales se insertan dentro de una nueva cultura ciudadana cuya motivación e inspiración siguen los principios de la solidaridad, el altruismo, el don, la confianza y la reciprocidad. Constituyen identidades sociales que se forman en estrecha interacción con intereses, y que no pueden ser definidas exclusiva o principalmente en sentido instrumental, al igual que tampoco pueden ser consideradas a priori como puramente gratuitas o simplemente altruistas. (Herrera y Ayuso. 2009:65)

La nueva cultura ciudadana demanda formas originales de integración que tomen como referencia las responsabilidades cívicas. Las asociaciones sociales representan fielmente esta cultura asociativa, expresando formas de gobierno privado de intereses, inspiradas en el principio de subsidiariedad y dentro de una concepción de la sociedad como conjunto diferenciado y plural de grupos sociales. En este sentido, las entidades sociales presentan una idoneidad formal para asumir la intervención en territorios considerados vulnerables.

La multiplicidad asociativa es muy rica y difiere según las variables desde las que se analiza; lo deseable en su configuración como sector, tal y como recuerda Pérez Díaz (2005: 33-42), es el desarrollo de la capacidad de los individuos que componen estos colectivos para ejercer su responsabilidad y libertad, de forma que puedan generar en sí mismos un principio de energía y de actividad que les impulse a dar y no sólo a recibir, a colaborar en las tareas, a implicarse en sus modalidades, a reflexionar en su sentido y a proponer alternativas y variantes. (Herrera y Ayuso. 2009:65)

Desde el punto de vista estructural se configuran en diversos tamaños, aunque suelen predominar las medianas y pequeñas, poco formalizadas y muy cercanas a sus propios socios. En su acción social combinan la lógica del interés con la lógica de la identidad, siguiendo los principios de la cultura del bien relacional. A nivel interno, en sus relaciones no prevalece el principio de utilidad, la sociabilidad de estas asociaciones se dirige más hacia la producción de bienes relacionales, los cuales son elaborados y disfrutados por sus mismos productores y usuarios, aunque en muchas ocasiones dichos bienes son ofrecidos también a terceros. De su acción se beneficia toda la sociedad, pero sobre todo sus propios asociados.

El campo de desarrollo de las asociaciones sociales, tercer sector más numeroso en España, es muy diverso y abarca desde el ámbito del ocio y tiempo libre hasta la familia, la educación o servicios sociales. De acuerdo con el Anuario del Tercer Sector de Acción Social elaborado por la Fundación Luis Vives (2010a: 54), las entidades de acción social más numerosas son las dedicadas a las personas con discapacidad, representando un 29,5% del total.

### **3.4. TERCER SECTOR DE LA DISCAPACIDAD**

La historia social del movimiento de la discapacidad en España en los últimos decenios es el desarrollo de una combinación de crecimiento organizativo sostenido y de desarrollo social y defensa de los derechos de las personas con discapacidad<sup>5</sup>.

Las funciones básicas desarrolladas por las organizaciones de la discapacidad, que se reproducen en el conjunto del Tercer Sector de Acción Social, son la función reivindicativa, prestacional, visibilidad e identitaria. Con independencia de que cada entidad haya combinado estas cuatro funciones de forma diferente, se identifica claramente una tendencia generalizada: han evolucionado desde dar visibilidad y aumentar la conciencia social de unas carencias y necesidades en la sociedad y ganar fuerza reivindicativa ante los poderes públicos, hacia dar una respuesta propia en forma de prestación de servicios y acciones promocionales apoyadas en una defensa

---

<sup>5</sup> En este sentido es de referencia el conjunto de trabajos recogidos en homenaje a Paulinono Azúa bajo el título “Discapacidad, Tercer Sector e Inclusión Social” bajo la dirección de Luis Cayo Pérez Bueno (2010), CERMI-Cinca, Estudios n.º 47. Relacionado directamente con el objeto de este epígrafe es de interés el capítulo 22 “Tercer Sector y Discapacidad. Discapacidad y Tercer Sector” redactado por Demetrio Casado.

activa de los derechos sociales. Esta evolución se ha producido en las siguientes etapas<sup>6</sup>:

- **Período entre 1960 y 1977 (etapa pre-democrática):**

Tiene lugar una primera expansión de servicios para personas con discapacidad en el ámbito de la Seguridad Social (SEREM), y se desarrolla la primera fase de toma de conciencia de las necesidades del colectivo de las personas con discapacidad que se expresa en la movilización de familias y, en parte, de las propias personas con discapacidad. La ley de asociaciones de 1964 dio cobertura legal a las organizaciones surgidas a partir de la iniciativa de la ciudadanía, reforzando su emancipación de la tutela estatal o eclesiástica. De ese modo, el régimen político existente trataba de abrirse en alguna medida al fuerte impulso internacional que el movimiento de los derechos civiles tuvo en los años sesenta. Ante las carencias más visibles emergieron movimientos de personas con discapacidad, se crearon asociaciones y se dieron respuestas a las necesidades de rehabilitación, educación y apoyo a las personas con discapacidad en un marco en el que la satisfacción de necesidades era muy precaria, además de escasamente visibles. Fue una etapa fundacional y de auto-respuesta ante las necesidades sociales. La ayuda mutua, la movilización y la reivindicación social son elementos básicos de este período histórico que contribuye decisivamente a la forja de la identidad del variado mundo de personas con discapacidad y de sus organizaciones representativas.

- **Período entre 1978 y 2000 (etapa de consolidación y desarrollo)**

A partir del inicio de la transición democrática y, sobre todo, del reconocimiento de los derechos sociales específicos de las personas con discapacidad (artº 49 de la CE de 1978) se abre una larga etapa (1978-2000), en la que se producen avances en la satisfacción de derechos sociales (prestaciones básicas), se apuesta por la integración social y escolar y se hace una apuesta decidida por la accesibilidad y la eliminación de barreras, empezando por las físicas. En este período de desarrollo se consolida el Tercer Sector de la Acción Social, al que contribuye activamente el sector organizativo de la discapacidad, se amplía la colaboración con las

---

<sup>6</sup> PEÑAS, E. (2012) *Hoy empieza todo. Breve aproximación histórica al CERMI como motor de cambio social (1997-2012)*. Madrid. CERMI

Administraciones Públicas en la gestión de servicios y en programas y políticas sectoriales y finalmente, se produce un avance notable en la articulación del sector con la creación del CERMI en 1997. Un hito institucional de este período fue la promulgación de la LISMI —Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos— el instrumento que abre la vía a las prestaciones sociales (que se consolida con la ley de prestaciones no contributivas de 1990) entre ellas la ayuda de tercera persona, y pone en marcha las primeras políticas de integración laboral mediante la creación de los Centros Especiales de Empleo (CEE) y la reserva del 2% de los puestos de trabajo en las empresas de 50 y más trabajadores.

La consolidación organizativa del sector y su papel de prestador de servicios constituye el paso definitivo desde una estructura de movilización a otra de gestión. Esta evolución no implica que desaparezca la función de movilización de las entidades, aunque sí se transforma para integrarse en un sistema mixto que se adapta a la dinámica de los cambios del Estado de Bienestar. Se podría decir que en este período las entidades del movimiento asociativo de la discapacidad llegan a su madurez, lo que puede denominarse como “modelo convencional o tradicional” de desarrollo asociativo apoyado en el binomio prestaciones sociales-gestión de servicios.

- **Período desde 2000 (etapa de cambio)**

En el período que discurre, aproximadamente desde el año 2000 hasta la actualidad nos encontramos un proceso de cambio que continua en curso.

El logro de prestaciones sociales y económicas se ha ido consolidado paulatinamente (aunque aún esté pendiente el pleno desarrollo de las prestaciones de apoyo a la autonomía de la Ley de Autonomía Personal y Atención a la Dependencia-LAPAD) y la gestión de servicios forma parte de la propia actividad del sector.

### **3.5. COGAMI-CONFEDERACIÓN GALLEGA DE PERSONAS CON DISCAPICIDAD**

En la década de los años 80, momento en el que se empezó a romper con el enfoque de la discapacidad vinculada al concepto de asistencia pasiva y comenzó a sustituirse por conceptos de integración y de participación activa en la vida económica y social.

En esa época, la falta de coordinación del movimiento asociativo en Galicia era total, especialmente en el ámbito de la discapacidad. COGAMI fue creada en 1990 siguiendo el modelo de otras organizaciones nacionales para potenciar el movimiento asociativo y para dar soluciones al aislamiento en el que vivían la mayoría de las personas con discapacidad, especialmente las de las zonas rurales. En los años sucesivos se fueron creando las federaciones provinciales y se fue dando entrada a las entidades de ámbito comarcal. Con estos cambios se ha ido transformando también el mapa asociativo, que pasó de tres socios fundadores en los años 90 a más de 50 entidades miembro en la actualidad, convirtiéndose así esta organización en la más representativa de la discapacidad en Galicia.

Así mismo, la acción de la entidad se fue orientando, por un lado, hacia el reconocimiento y la protección de los derechos de las personas con discapacidad y por otro como proveedora de servicios para las personas con discapacidad, familias y asociaciones, utilizando como medio fundamental el trabajo conjunto con otras entidades y organizaciones gallegas, nacionales y europeas, tales como el CERMI GALICIA, COCEMFE y EAPN GALICIA.

COGAMI, es una entidad sin ánimo de lucro de ámbito autonómico, declarada de utilidad pública desde el año 2004. Está constituida por un total de 17 miembros directos: cuatro Federaciones Provinciales, dos entidades autonómicas, y 11 asociaciones comarcales<sup>7</sup>. A su vez, las cuatro federaciones están formadas por otras asociaciones hasta conformar un movimiento asociativo, que como ya se ha comentado, supera las 50 entidades<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 1.1

<sup>8</sup> Ver Anexo 1.2

En la actualidad cuenta con una sede central en Santiago de Compostela y 6 delegaciones situadas en Ferrol, A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra (2 oficinas) y en la zona de Vigo (3 oficinas).

Se rige por el sistema de autogobierno y el principio de representación, contando con los siguientes órganos colegiados:

- ❖ Asamblea general: es el máximo órgano de gobierno de la entidad.
- ❖ Junta directiva: es el órgano de administración, gestión y representación de la entidad.
- ❖ Comisión permanente: es el órgano colegiado subordinado a la Junta Directiva que tiene como atribución fundamental y básica la de preparar y facilitar los trabajos y actividades de esta. En caso de urgencia acreditada, puede adoptar decisiones, y realizar las gestiones necesarias para la defensa de los intereses de la organización.

COGAMI tiene como misión **conseguir la plena inclusión de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de la sociedad, a través de la defensa y promoción de sus derechos, de la reivindicación del cambio social, de la potenciación y coordinación del asociacionismo y de la prestación de servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas** y tiene como principios y valores: la democracia interna, solidaridad entre sus miembros, el impulso de la participación de sus miembros en todas sus actuaciones, la transparencia y publicidad en la gestión y actuación de las entidades, la defensa de las necesidades generales por encima de intereses particulares, la defensa del grupo social como titulares de derechos evitando los mensajes sentimentalistas, paternalistas o asistenciales, la calidad en la actuación de las entidades, la eficacia y la eficiencia, la mejora continua y el compromiso por el conjunto del grupo de personas con discapacidad.

## 4. METODOLOGÍA

Para realizar el estudio diagnóstico de la situación de la entidad y poder realizar un análisis del modelo de desarrollo de la misma, así como de las tendencias del sector, la metodología utilizada se centra en el análisis de información cualitativa obtenida a través de entrevistas en profundidad como soporte de información para definir el modelo actual de desarrollo socio-económico de la entidad y los cambios en curso, y grupos de discusión realizados para conocer y comprender las necesidades y potencialidades de la entidad a nivel estructural y de recursos humanos, así como las motivaciones de la organización en relación con las tendencias sociales actuales y futuras.

En resumen, se trata de identificar los problemas existentes y potenciales soluciones, a la vez que conocer las opiniones acerca del contexto en que nos encontramos actualmente de personas claves de la entidad.

### 4.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Se ha realizado un total de 5 entrevistas en profundidad centralizadas en el personal dirigente de la entidad, se han seleccionado a personas de la Junta Directiva, que a su vez conforman la Comisión Permanente de la entidad<sup>9</sup>.

Las entrevistas en profundidad se han realizado para recabar información acerca de los principales clientes de la organización (personas con discapacidad, familias y asociaciones miembro), los/las propios profesionales de la entidad, principales financiadores así como fuentes de financiación, recursos y capacidades de la organización y realizar un análisis general del entorno en que nos encontramos, al tiempo que conocer su posicionamiento, evaluación y opinión en relación a la propia entidad.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo 1.3

Para la recogida de datos se ha diseñado un guión de entrevista en función de la información que se deseaba obtener y en el que se ha procurado conseguir información relativa a:

- Evolución del tejido asociativo de la discapacidad y situación actual.
- Estado de situación organizacional: con qué contamos y qué necesitamos. Retos futuros.
- Necesidades financieras.
- Análisis del entorno: entidades colaboradoras y alianzas.
- Perfiles profesionales: capital humano.

Para agilizar y obtener la mayor información posible, dicho guión ha sido previamente facilitado a las personas entrevistadas por correo electrónico, para que pudieran recabar la información necesaria de forma extensa y fidedigna.

| <b>Cuadro 1: Entrevistas en profundidad</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>PERSONA ENTREVISTADA</b>                 | <b>TEMÁTICA DE LA ENTREVISTA</b>   | <b>INFORMACIÓN FACILITADA</b>   |
| Presidencia<br>(Entrevista 1)               | Análisis general del entorno y como dicho entorno puede afectar a la entidad | <p>Información de las tendencias más significativas que pueden afectar al desarrollo de la organización en el contexto social general.</p> <p>Además se analiza específicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector donde actúa la organización</li> <li>• Agentes que tienen que ver con la organización (personas o organizaciones que reciben los servicios de la entidad, colaboradores, personas o organizaciones que contribuyen a la realización de las actividades de la entidad, proveedores, competidores, ...)</li> <li>• Las organizaciones similares</li> </ul> |
| Vicepresidencia<br>(Entrevista 2)           | Análisis de los principales clientes de la organización: personas con        | Se facilita información recogida sobre necesidades y expectativas, aprovechando los informes de las encuestas de satisfacción realizados en los últimos años  |

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
|                              | discapacidad, familias y asociaciones miembro<br>Análisis de los recursos y capacidades de la organización | dirigidos a los colectivos mencionados  |
| Tesorería (Entrevista 3)     | Análisis de las principales fuentes de financiamiento de la organización y situación financiera actual     | Facilitación de la información sobre las fuentes públicas y privadas que financian a la entidad así como el análisis de la evolución de las fuentes de financiamiento y las cuentas anuales de los últimos cuatro años    |
| Secretaría (Entrevista 4)    | Análisis de las/los profesionales de COGAMI  | Facilitación de la información extraída de los informes de satisfacción realizados al cuadro de personal en los últimos años  |
| Vicetesorería (Entrevista 5) | Análisis de las principales entidades colaboradoras y principales alianzas de COGAMI                       | Facilitación de la información extraída de los informes de satisfacción realizados a las entidades colaboradoras en los últimos años y del registro de alianzas (entidades con las que se firman convenios) de la entidad |

El análisis de la información obtenida en las entrevistas se ha realizado mediante la toma de anotaciones en el desarrollo de las mismas. Hay que partir de la base que la colaboración por parte de la directiva ha sido máxima debido al interés de la entidad por los resultados del estudio, así como que se ha dado un clima de total confianza y transparencia al ser la entrevistadora una trabajadora de la entidad, lo que ha dado pie a formular y reformular todos aquellos aspectos sobre los que se consideraba que había que incidir. Posteriormente con todas las anotaciones e informaciones obtenidas, se han buscado patrones y tendencias recurrentes y de este modo se ha clasificando la información por temas de especial importancia en relación a la información que se deseaba conseguir (ver apartado 5.1. Análisis Factores Contextuales).

## 4.2. GRUPOS DE DISCUSIÓN (GD)

Se han realizado 4 grupos de discusión (GD) en el que han participado 9 personas que ocupan puestos técnicos de coordinación de áreas y gestión estratégicas dentro de la organización.

En dicha muestra se ha intentado conjugar varios criterios: diversidad de perfiles profesionales, áreas departamentales y profesionales de la sede central y de delegaciones territoriales.

| <b>Cuadro 2: Perfiles profesionales Grupos de Discusión</b> |  |                               |                          |
|---|--|-------------------------------|--------------------------|
| <b>PERFIL PROFESIONAL</b>                                   | <b>ÁREA DE GESTIÓN/<br/>ÁREA DE TRABAJO<sup>10</sup></b> | <b>PUESTO QUE DESEMPEÑA</b>   | <b>LUGAR DE TRABAJO</b>  |
| Lic. Psicología   | Fortalecimiento del Movimiento Asociativo                | Coordinación de Área          | Sede Central de COGAMI   |
| Dip. Trabajo Social   | Área de Trabajo Social                                   | Coordinación de Área          | Sede Central de COGAMI   |
| Lic. Pedagogía  | Delegación Local   | Coordinación Delegación       | Delegación COGAMI LUGO   |
| Lic. en Admón. y Dir. de Empresas                           | Delegación Local   | Coordinación Delegación       | Delegación COGAMI FERROL |
| Lic. en Comunicación Audiovisual                            | Coordinación de Áreas                                    | Coordinación General de Áreas | Sede Central de COGAMI   |
| Lic. Pedagogía  | Área de RR.HH  | Coordinación de Área          | Sede Central de COGAMI   |
| Lic. Pedagogía  | Área de Formación y Empleo                               | Coordinación de Área          | Sede Central de COGAMI   |
| Lic. en Admón. y Dir. de Empresas                           | Área Administración y Finanzas                           | Coordinación de Área          | Sede Central de COGAMI   |
| Lic. Economía   | Área de Calidad y Proyectos                              | Coordinación de Área          | Sede Central de COGAMI   |

<sup>10</sup> Ver Anexo 1.3

Los GD han tenido como base de debate la información extraída previamente de las entrevistas en profundidad. Dicha información ha sido facilitada con anterioridad a la celebración de las sesiones por correo electrónico a cada uno de los miembros de los grupos de discusión. Además también se han facilitado los informes<sup>11</sup> proporcionados por la directiva en las entrevistas en profundidad para posteriormente poder desarrollar el GD con mayor agilidad y con mayores criterios de calidad.

| <b>Cuadro 3: Grupos de Discusión</b> |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Nº SESIÓN</b>                     | <b>CONTENIDO BÁSICO</b>   |
| Sesión 1                             | Contraste y debate de la documentación surgida del análisis general del entorno y como dicho entorno puede afectar a la entidad.<br>Conclusiones principales.   |
| Sesión 2                             | Contraste y debate de la documentación surgida del análisis de los principales clientes de la organización, recursos y capacidades de la organización y las/los profesionales de COGAMI.<br>Conclusiones principales.   |
| Sesión 3                             | Contraste y debate de la documentación surgida del análisis de análisis de las principales fuentes de financiamiento de la organización y situación financiera actual y de las principales entidades colaboradoras y principales alianzas de COGAMI.<br>Conclusiones principales. |
| Sesión 4                             | Revisión del documento diagnóstico tras su contraste previo a distancia.  |

Los debates, con una duración media aproximada de dos horas, han permitido recoger múltiple y muy rica información necesaria para realizar el posterior análisis de debilidades y fortalezas.

<sup>11</sup> Informe de evaluación de los grupos de interés elaborado por la entidad en 2011, Informe de análisis y expectativas de los grupos de interés 2012 e Informe de evaluación de la satisfacción de las personas profesionales de COGAMI y plan de mejora 2012

Así, el estudio cualitativo de las entrevistas y grupos de discusión sirve a un doble objetivo:

— Primero, recopilar la información y la opinión de la situación actual de la entidad por parte de la dirección de la entidad a través de las entrevistas en profundidad y contrastar y ampliar dicha información a través los grupos de discusión con personal técnico.

— Segundo, analizar la información obtenida para poder obtener debilidades y fortalezas de la entidad que permitan a la entidad afrontar el futuro tan cambiante que se le presenta.

## 5. ANÁLISIS RESULTADOS

El contenido de este apartado se basa en el estudio cualitativo extraído de los grupos de discusión y las entrevistas en profundidad, en el que el conjunto de personal directivo y técnicos de la organización realizan un análisis pormenorizado del contexto social actual y como este influye, o puede influir, en el normal desarrollo de la entidad. Al mismo tiempo, y teniendo en cuenta el momento socioeconómico actual, a lo largo de todo el proceso, tanto en las entrevistas como en los grupos, se está realizando una reflexión estratégica sobre el posicionamiento del tercer sector en el actual contexto de crisis.

### 5.1. ANALISIS FACTORES CONTEXTUALES

En primer lugar se hará mención del análisis realizado sobre los factores contextuales, sociales, económicos y organizacionales que condicionan la situación de la entidad, tal como fueron interpretados por la dirección de la misma a partir de las entrevistas en profundidad.

#### **CONTEXTO ACTUAL//ASPECTOS CONTEXTUALES**

##### ***Análisis general del entorno y como dicho entorno puede afectar a la entidad***

Durante todas las entrevistas mantenidas, se ha podido extraer un análisis/reflexión muy interesante sobre el posicionamiento del tercer sector, en este caso específicamente de la discapacidad, en su relación con el Estado y con el Mercado.

Las opiniones del personal directivo coinciden en que hasta muy poco, las asociaciones de la discapacidad representaban de hecho el único “sistema” con el que contaba la Administración, para prestar servicios sociales dirigidos a las personas con discapacidad. Esto representaba una garantía en la prestación de servicios con criterios sociales, ya que es el propio movimiento de personas con discapacidad quien presta servicios a su propio colectivo, a la vez que se realizaba con criterios económicos sociales, transparentes y verificables a través de las numerosas auditorías a las que estaba sometida la entidad. En la actualidad esto ya no es así, ha entrado en escena y con un peso muy específico el sector mercantil, lo que puede afectar directamente a la supervivencia del movimiento asociativo, por no poder hacer frente a la competencia económica de la empresa privada (tanto por la situación económica de

las propias asociaciones como por la imposibilidad de competir en igualdad de condiciones en concursos públicos frente a empresas que pertenecen a macro grupos empresariales a nivel nacional), al mismo tiempo que se corre el peligro de quitar de escena a la sociedad civil, en este caso el propio movimiento de la discapacidad, y tal como apuntaba el Presidente de la entidad “relegando una de las premisas que se promulgaron en el año 2003, año Internacional de las Personas con Discapacidad, nada para nosotros sin nosotros” (Entrevista 1). En esta misma línea también se encuentra la más reciente promulgada Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), firmada y ratificada por España en 2008.

No obstante, tampoco se obvia por parte de la dirección que la consolidación del sector asociativo en organizaciones estables que prestan servicios y están representadas institucionalmente se considera tanto un éxito del sector como fuente de incertidumbres. Un éxito, en la medida que ha supuesto la mejora de la atención de colectivos afectados y de sus familias, mayor visibilidad social y una contribución al desarrollo de los derechos sociales de personas en situación de vulnerabilidad. Pero también no son pocas las incertidumbres en cuanto que se considera que la prestación de servicios “empresarializa” las entidades, condiciona su acción reivindicativa, lastra la puesta en marcha de acciones más informales, como la ayuda mutua, o no favorece el desarrollo de acciones microsociales como son el apoyo personal de calidad (CERMI, 2012:152).

Toda esta situación, que hace que la entidad pueda considerarse organizativamente estable, pero pueda hacer perder el sentido político y reivindicativo de la mismas, por eso se señala “la necesidad de conjugar la supervivencia organizacional con el reconocimiento, reivindicación y atención de nuevas demanda sociales” (Entrevista 2), es decir, es necesario un desarrollo social de las organizaciones que revitalice el sector en cuanto al reconocimiento y asunción de nuevas demandas sociales y la emergencia de un nuevo modelo más centrado en los derechos humanos que en las prestaciones sociales (CERMI, 2012:152).

### **COGAMI Y SU ACTIVIDAD**

#### ***Análisis de los principales clientes de la organización y de los recursos y capacidades de la organización***

COGAMI cuenta con una sede central situada en Santiago de Compostela y 6 delegaciones, situadas en Ferrol, A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra (2 oficinas) y en la zona de Vigo (3 oficinas).

En la sede central se desarrollan todas las áreas de actividad y de gestión de COGAMI y en ella están las coordinaciones de cada una de las áreas, por lo tanto es la que cuenta con un mayor número de actividades: Información, asesoramiento y orientación, Intervención de accesibilidad, Intermediación laboral, Formación, Apoyo al autoempleo, Organización de actividades de ocio, Intervención social, Gestión de Asistencia Personal, Fortalecimiento del movimiento asociativo y Realización de charlas de sensibilización e información

Las delegaciones cuentan con personal para desarrollar actividades, sobre todo, intermediación laboral, intervención social y formación.

Las personas entrevistadas coinciden, tal y como se ha comentado en el apartado anterior, en que las entidades de la discapacidad en los últimos años se han convertido en entidades prestadoras de servicios sociales. La actividad de COGAMI y de sus asociaciones miembro gira principalmente en torno al empleo de las personas con discapacidad, aunque también presta evidentemente otro tipo de servicios como los mencionados arriba. Pero esta vertiente casi exclusiva de prestación de servicios no permite dar respuesta a las nuevas necesidades sociales de las personas con discapacidad. Esto hace que se abra un reto muy importante consistente en conjugar la promoción de la igualdad de oportunidades y el empleo de las personas con discapacidad. A pesar de que la prestación de servicios sigue siendo una fuente de recursos de la entidad, a la vez que permite ofrecer servicios a las personas con discapacidad, asociaciones miembro y a sus familias, se hace necesario incidir especialmente en la igualdad de derechos y la plena integración de las personas con discapacidad.

### **SITUACIÓN ECONÓMICA**

#### ***Análisis de las principales fuentes de financiamiento de la organización y situación financiera actual***

El sistema de financiación es un tema de los que más preocupan a la dirección de la entidad; existe una opinión rotunda de que el sistema actual genera una alta dependencia de la administración, ya que se abusa del sistema de subvenciones, aunque bien es cierto que es casi el único sistema que existe y ha existido hasta la actualidad. Otra forma de financiación es el sistema de concertación anual, que también introduce grandes incertidumbres, por la tardanza con la que se cobran todos los contratos provenientes de la administración pública.

La directiva, consciente de la situación de crisis que se está viviendo en los últimos años, ha tratado de anticiparse y ha creado un área de fondos propios, pero en la actualidad “es muy deficiente, tanto en recursos humanos destinados a potenciar esta área, como en los fondos privados conseguidos” (Entrevista 3). Lo mismo se puede decir del Grupo Empresarial de Economía Social con el que cuenta la entidad, que lejos de producir ingresos económicos, en el contexto actual, algunos de los centros especiales de empleo “corren grandes riesgos de desaparecer, aunque no podemos olvidar la función social de los mismos, que nos es más ni menos que la creación de empleo para el colectivo de personas con discapacidad” (Entrevista 3)

La falta de recursos económicos y por tanto la dependencia económica de la Administración Pública, además de las consabidas consecuencias económicas que puede acarrear, también puede llegar a “relajar las demandas y reivindicaciones del movimiento de la discapacidad” (Entrevista 1).

Así mismo la financiación privada por lo de ahora, y como se ha comentado, es insuficiente e inestable.

En conjunto el modelo actual de financiación, muy dependiente del Estado, ha dado estabilidad y facilitado el crecimiento de las entidades sociales a cambio de una autonomía económica limitada y dependiente pero, también, abierta a formas estables de colaboración institucional (CERMI, 2012:183).

## **COGAMI Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO**

### ***Análisis de las principales entidades colaboradoras y principales alianzas***

COGAMI, como confederación de asociaciones que es, está constituida por un total de 17 entidades miembros directos: cuatro Federaciones Provinciales, dos entidades autonómicas, y 11 asociaciones comarcales. A su vez, las cuatro federaciones están formadas por otras asociaciones hasta conformar un movimiento asociativo que supera las 50 entidades.

Con una extensión geográfica de la Comunidad Autónoma de Galicia, la dirección realiza una clara diferenciación de los clientes de la entidad.

- Clientes externos finales: personas con discapacidad y familias de personas con discapacidad.
- Otros clientes externos:
  - o Entidades de ámbito gubernamental que ejercen funciones normativas de intervención, regulación o supervisión en el sector, proporcionan financiación para la prestación de servicios, vía subvenciones, contratos, convenios y que mantienen relaciones de carácter administrativo (registros de asociaciones, etc)
  - o Instituciones o personas de carácter privado que proporcionan financiación a través de diversas vías (cuotas, mecenazgos, patrocinios, convenios, contratos para la presentación de servicios...)
  - o Empresas con las que trabaja el Servicio de Intermediación laboral
  - o Entidades públicas o privadas con objetivos y filosofía afines a los de COGAMI
  - o Entidades o organizaciones paraguas a las que pertenece COGAMI (COCEMFE, CERMI GALICIA, EAPN GALICIA)
  - o Sindicatos
  - o Partidos políticos
  - o Medios de comunicación
  - o Principales proveedores de la organización
- Clientes internos:
  - o Profesionales
  - o Entidades miembro de COGAMI
  - o Voluntariado

La directiva destaca que el movimiento asociativo de la discapacidad, a pesar de ser uno de los de mayor arraigo dentro del tercer sector, se caracteriza por tener una “base social muy compleja” (Entrevista 2). Hay que tener en cuenta que existen numerosas tipologías de discapacidades que hace que surjan continuamente nuevos retos y que se organicen diferentes asociaciones en torno a cada una de las situaciones de discapacidad existentes. Esta situación, que puede conllevar aspectos positivos como son la búsqueda incesante de respuestas a nuevas situaciones de discapacidad, también puede producir fragmentaciones del movimiento asociativo y así un riesgo de debilitamiento del sector de la discapacidad con un pensamiento muy minifundista. Así mismo, la situación económica actual, con restricción de los apoyos de los sectores públicos y privados, también hacen que numerosas asociaciones que se pueden considerar pequeñas, corran un serio riesgo de desaparición por no poder hacer frente a su mantenimiento, y tampoco se puede olvidar que, “tanto esta fragmentación y el riesgo de desaparición de estas asociaciones, puede suponer que algunas discapacidades no sean adecuadamente representadas” (Entrevista 2).

### **PROFESIONALES DE COGAMI**

#### ***Análisis de las/los profesionales de COGAMI***

Para la dirección de la entidad “la potencialidad de un buen clima, reside en proporcionar una mayor satisfacción de las personas, una mejor ejecución de la tarea, una comunicación abierta y fluida, favorecedora de procesos de interacción interpersonal, grupal, intergrupal y organizacional” (Entrevista 4).

La mayoría de cuadro de personas que trabajan para la entidad están ubicadas en las áreas de actividad y de gestión, que engloban a una plantilla de profesionales formada por orientadoras/es laborales, trabajadoras/es sociales, formadoras/es, psicólogas/os, juristas, economistas, etc... que en la actualidad suman un total de 97 personas, la gran mayoría contratadas a jornada completa, de las cuales el 64% cuentan con contratos indefinidos y el 36% restante cuentan con contratos temporales, la mayoría por obra o servicio y principalmente vinculados a ciertas subvenciones. Destaca asimismo la estabilidad laboral del personal, ya que la mayor parte de los trabajadores y trabajadoras, concretamente un 41% del total, llevan más de 6 años en la entidad<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Datos extraídos del Plan Igualdad Oportunidades de COGAMI

De estas 97 personas 43 (44%) trabajan en la sede central de COGAMI, en Santiago de Compostela. Así mismo, COGAMI cuenta con una plantilla mayoritariamente compuesta por mujeres en un 70%, de las que más de la mitad se encuentran en el tramo de edad de entre 35 a 44 años, por lo que también se puede afirmar que se trata de una plantilla joven<sup>13</sup>.

“Existe una apuesta firme por parte de la dirección en relación con los recursos humanos que responde a una profunda preocupación por las personas que conforman la entidad y a su bienestar” (Entrevista 4), por este motivo desde hace 3 años se realiza una evaluación de satisfacción del cuadro de personal para analizar cuales son las posibles fuentes de conflicto, fomentar el desarrollo de la organización y poner en marcha todos aquellos aspectos de mejora que sean necesarios.

De la última evaluación realizada se ha obtenido la siguiente información, los aspectos mejor valorados por el cuadro de personal son “el ambiente de trabajo, las coordinaciones de área/delegación y la motivación y reconocimiento de la entidad”. Así mismo, las áreas de mejora señaladas son “las condiciones ambientales y los planes de formación dirigidos al cuadro de personal” (Entrevista 4).

“Destacar también que en el último año se ha implantado un sistema de evaluación de desempeño, para tratar de mejorar la carrera profesional de los/las profesionales y que en desde el año 2010 cuenta con un plan de igualdad de oportunidades” (Entrevista 4).

## 5.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

A partir del análisis realizado por la dirección de la entidad a través de las entrevistas, se han trabajado estos mismos aspectos en los grupos de discusión con el personal técnico de la misma. El debate ha sido muy rico y prolijo, lo que ha permitido obtener una visión amplia sobre la situación actual de la entidad, sus principales necesidades y los grandes retos que se presentan. Con todo el trabajo extraído en las diferentes sesiones se ha realizado un análisis DAFO en que se han valorado los recursos y destrezas adquiridas por la organización y que la diferencian de las demás organizaciones del entorno, es decir, conocer qué es lo que mejor hace la entidad (Fortalezas), aquellos factores en los cuales tenemos una posición desfavorable

---

<sup>13</sup> Datos extraídos del Plan Igualdad Oportunidades de COGAMI

respecto a las demás entidades del tercer sector de la discapacidad (Debilidades), los posibles mercados, nuevas necesidades, etc... que están a la vista de toda la población pero que si no fueran reconocidas a tiempo por la entidad podrían significar una pérdida de ventaja competitiva (Oportunidades) y por último, los factores que pueden poner en riesgo la supervivencia de la organización si no son identificados a tiempo (Amenazas).

A continuación se ofrece un cuadro resumen de las cuatro ideas más repetidas por los participantes en los grupos de discusión y posteriormente se detalla la totalidad de las principales aportaciones debatidas y consensuadas por los técnicos participantes en los mencionados grupos.

**Cuadro: 4. Resumen ideas principales DAFO**

| FORTALEZAS   |  | DEBILIDADES                             |  |
|--|--|---|--|
| Trayectoria entidad:<br>La "marca" COGAMI                                | Relaciones institucionales                           | Falta de proactividad de la entidad     | Planificación a corto (inmediato) plazo                  |
| Área de fondos propios   | Recursos humanos experimentados                      | Excesiva dependencia de fondos públicos | Escasa autofinanciación                                  |
| OPORTUNIDADES  |  | AMENAZAS                                |  |
| Responsabilidad Social Empresarial                                       | Cumplimiento normativa legal existente               | Política de recortes globales           | Destrucción de servicios esenciales                      |
| Posibilidades de las nuevas tecnologías y redes sociales: más económicas | Asunción de servicios antes prestados por la Admón.. | Eliminación de las obras sociales       | Cambios en el sistema de pagos por parte de las Admones. |

## FORTALEZAS

**Cuadro: 5. Fortalezas**

La trayectoria y resultados obtenidos de la entidad hacen que COGAMI sea una entidad reputada y atractiva para establecer alianzas por parte de las organizaciones públicas y privadas

Relaciones estables con la Administración y otros organismos

Contar con una área (incipiente) de fondos propios

La experiencia de la entidad y de los profesionales tanto en tiempo como en sectores estratégicos del sector social (centros, programas de socio-sanitarios, formación, intermediación laboral, intervención social, etc)

COGAMI es la entidad más representativa de Galicia, al contar en su estructura con más de 50 entidades miembro, lo que hace que sea una entidad referencia en la Comunidad Autónoma

La entidad cuenta con un amplio número de alianzas con las principales entidades de acción social, del sector de la discapacidad, organizaciones públicas y empresas privadas lo que permite una alta participación en grupos de trabajo y redes sociales y la promoción de acuerdos y convenios

La entidad cuenta en su estructura con un Grupo Empresarial de economía social (GES) propio

Los niveles adecuados de resultados de las ratios permiten a la entidad obtener la financiación bancaria necesaria

La transparencia en la gestión económico-financiera (interna y externamente)

Los recursos materiales, infraestructuras y equipamientos con los que cuenta la entidad en la actualidad (locales, centros, equipamiento informarmático, flota de vehículos adaptados, ...)

Servicios/Áreas que ofrece la entidad altamente consolidados (Servicio de Intermediación Laboral con oficinas en las principales ciudades gallegas y con los mejores resultados a nivel estatal de este tipo de servicios)

La cobertura geográfica de los servicios que se prestan, teniendo presencia en toda Galicia, especialmente en zonas rurales

La variedad de perfiles profesionales, académicos y de sectores de trabajo (programas, servicios, centros, Centros Especiales de Empleo, ...) así como en otras áreas de negocio (centros de mayores, transporte adaptado, ...), ya que pueden permitir la planificación de nuevos métodos de gestión y trabajo y constituir equipos interdisciplinarios

## DEBILIDADES

### **Cuadro: 6. Debilidades**

Falta de un proceso de análisis externo (del entorno, del tercer sector, del sector de la discapacidad) que permita una mayor proactividad. La entidad presenta una dinámica muy reactiva

Pensamiento minifundista de las entidades de COGAMI. Escasa planificación estratégica (a medio plazo) de las entidades de la discapacidad.

Dependencia muy alta de la administración pública autonómica (casi el 80% de los ingresos provienen de esta fuente, bien sea vía subvenciones o bien vía concursos)

Escasa autofinanciación, pues los beneficios procedentes del área de fondos propios y del Grupo Empresarial (GES) son muy escasos.

Entidades miembro de COGAMI poco consolidadas e muy dependientes de subvenciones públicas.

Sistema de captación de fondos poco planificado y dependiente de las relaciones que establecen los miembros de la Junta Directiva

Falta de labor comercial para consecución de nuevos servicios, mantenimiento de otros, nuevos concursos, etc

La dificultad para establecer previsiones a medio y largo plazo, por la excesiva dependencia de financiación externa, tanto pública como privada

Falta de planificación financiera a corto, medio y largo plazo alineada con los objetivos estratégicos y operativos de la organización

La sobrecarga laboral en una buena parte del cuadro profesional de COGAMI

Carencia de herramientas informáticas, o poca adaptación de las existentes, a las necesidades de personas con diferentes problemáticas

Respecto a los centros con los que cuenta COGAMI (Centros de Día, Ocupacionales, Viviendas, ...) falta de contratos que cubran las plazas homologadas de las que disponen estos servicios

Recursos limitados para el desarrollo de herramientas que permitan mejorar la gestión de los servicios

El flujo de información entre las áreas propias de COGAMI y entre la entidad y el grupo empresarial

Falta de aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las NTIC, tanto para la realización de los servicios como para la gestión de la organización: no se identifican y evalúan tecnologías innovadoras que podrían ser aplicables y contribuirían a elevar el nivel de servicio y de productividad de la organización

Falta de cultura de creatividad e innovación en COGAMI

## OPORTUNIDADES

### *Cuadro: 7. Oportunidades*

**Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en empresas. Así mismo el cambio que se está produciendo en el sector financiero español puede favorecer nuevas relaciones o nuevas políticas institucionales así como nuevas ideas de RSC que substituyan las obras sociales tradicionales.**

Aumento de redes que permiten compartir "saberes" de forma gratuita (grupos de linkedin, blogs, publicación de estudios por entidades del tercer sector, buenas prácticas...)

Obligación del cumplimiento por parte de las empresas de las medidas alternativas (LISMI).

La propia organización y estructuración del movimiento asociativo de las personas con discapacidad

A presencia de la "nube" junto con las tecnologías Web 2.0 facilitan la comunicación, disponibilidad de información y la colaboración, permitiendo centrar en las personas usuarias multitud de funcionalidades y servicios que antes sería imposible tener.

La existencia de redes de colaboración que aglutinan las organizaciones de acción social más allá de la discapacidad para la defensa de los servicios sociales

La externalización de servicios, puede suponer una oportunidad de mercado a través de la venta de servicios abandonados o no asumidos por las Administraciones Públicas.

## AMENAZAS

### *Cuadro: 8. Amenazas*

Política de recortes globales de todas las administraciones públicas, tanto a nivel de presupuestos como a nivel de servicios sociosanitarios

Destrucción de servicios esenciales y fundamentales para las personas con discapacidad (prestaciones, ayudas técnicas, servicios sanitarios, cierto tejido asociativo, ...)

Paralización o eliminación de las obras sociales de las entidades bancarias, etc.

Cambios en los pagos de subvenciones y convenios, reduciendo anticipos, alargando plazos de pagos, etc... que pueden provocar tensiones de tesorería

La posibilidad de que en el caso de servicios mancomunados, los ayuntamientos y/o otras instituciones recurran a contratar a grandes empresas que puedan hacer frente a trabajar sin cobrar en varios meses. Esto irá en detrimento de las organizaciones que non dispongan de esa capacidad financiera

Incremento de las necesidades y demandas de las personas con discapacidad y familias con

problemáticas diversas (que implican un mayor número de servicios y mayor atención) lo que puede provocar que no se le pueda dar el servicio adecuado

Destrucción del movimiento asociativo: cierre de centros y de asociaciones.

Intención de organizaciones más potentes de entrar a prestar servicios en Galicia

Dificultad de acceder a financiamiento bancario, tanto para poder en marcha nuevas áreas de negocio, como para renegociar el financiación bancaria anual

Falta de unión en el movimiento asociativo y pérdida de capacidad de presión social ante las administraciones.

Los clientes privados ante la disminución de la renta disponible o no contratará o podrán optar por la economía sumergida (asistencia personal, servicios de limpieza...

Desaparición de legislación favorecedora de prestaciones y servicios: pérdida y recorte de derechos sociales

En el contexto actual, tendencia a una mayor visualización pública de intervenciones sociales de tipo asistencialista llevadas a cabo por ciertas ONG's (cierta vuelta a la beneficencia)

Disminución de la capacidad económica das personas con discapacidad y familias

Las empresas de trabajo temporal han sido reconocidas en la última reforma laboral como agencias de colocación, lo que puede interferir en la contratación (y la calidad de la misma) de las personas con discapacidad

## 6. CONCLUSIONES

Este estudio diagnóstico es un trabajo de reflexión y análisis sobre la situación actual de la Confederación Gallega de Personas con Discapacidad (COGAMI) en el que se ha recogido la realidad de la entidad, identificando potencialidades y detectando necesidades para ayudar en la toma de decisiones sobre los retos futuros que se le presentan al movimiento asociativo de la discapacidad que representa COGAMI, y al tercer sector de acción social en general, en el actual contexto socioeconómico de crisis en el que nos encontramos.

Se han dividido las conclusiones en cuatro bloques principales en función de la importancia que la dirección y personal técnico le han otorgado pensando en la sostenibilidad de la entidad y por supuesto la razón de ser de la misma, la defensa de las personas con discapacidad:

- Situación económico-financiera
- Movimiento asociativo COGAMI
- Estructura asociativa y de servicios de COGAMI
- Derechos de las personas con discapacidad

Así mismo, en cada uno de estos apartados también se señalan posibles líneas de desarrollo futuro de COGAMI.

### **Situación económico-financiera**

Del análisis realizado se deducen varias conclusiones que se deberán tener en cuenta de cara a las tendencias de la financiación de la entidad:

- Alta dependencia de la financiación pública.
- Recortes en la financiación de servicios sociales por parte de la Administración Pública, además de retrasos en el abono de los convenios y subvenciones. En este punto hay que añadir, que en el año 2013 Galicia sale de la zona prioritaria de los fondos estructurales de la Unión Europea.

- Desaparición o reducción drástica de otras fuentes de financiación tradicionalmente relevantes, sobre todo Obras Sociales de las Cajas de Ahorros.
- Fuerte intrusión del sector mercantil en la provisión de servicios públicos.

Entre las potenciales soluciones o tendencias para el futuro de la entidad que se pueden extraer después del análisis realizado en lo que se refiere a la financiación, se puede deducir que es necesario:

- Potenciar la captación de fondos privados y la rentabilidad de las empresas de economía social pertenecientes al Grupo Empresarial de COGAMI.
- Explorar la posibilidad de acceder a fuentes de financiación alternativas, como puede ser el crowdfunding, eso si tratando de encontrar formas de estabilidad en las mismas.
- Mejoras de gestión. Favorecer la eficiencia económica de la entidad compartiendo servicios comunes entre las asociaciones: gestión de compras, comunicación, formación, contratación de suministros, ....
- Potenciar el valor añadido y la calidad de las entidades de la discapacidad sin ánimo de lucro en la gestión de servicios para poder competir con el sector lucrativo.
- Reivindicar a Administración Pública formas de discriminación positiva en las cláusulas sociales de concursos y contratos.
- Potenciar la colaboración (y presentación conjunta de propuestas) entre las asociaciones, contando además con el grupo de empresas de economía social.

### **Movimiento asociativo COGAMI**

Esta es otra de las preocupaciones manifestadas por dirección y equipo técnico, que coinciden en una necesaria potenciación del movimiento asociativo, estableciendo sinergias, incrementado el conocimiento entre las entidades miembro y contando con una visión compartida del movimiento asociativo COGAMI, en tanto en cuanto se ha producido una:

- Aparición de nuevas asociaciones vinculadas a la aparición de nuevas entidades vinculadas a nuevas enfermedades, discapacidades derivadas de

enfermedades crónicas, discapacidades sobrevenidas, ... que pueden afectar a la estructura, funciones y financiación de la confederación.

- Pérdida de la capacidad de presión social que tradicionalmente presentaba el movimiento asociativo y una de sus principales razones de ser.

Entre las potenciales soluciones o tendencias para el futuro de la entidad se destacan:

- Elaboración y ejecución de un plan de acción del movimiento asociativo COGAMI que incluya ámbitos de actuación, estructura de funciones y medidas conjuntas de incidencia política (defensa de los derechos humanos y cumplimiento efectivo de los avances legislativos y de las estrategias y planes existentes), que mejore las interrelaciones y el intercambio entre entidades miembro, posibilidades de alianzas, etc
- Elaboración de un modelo asociativo COGAMI desde el punto de vista de la metodología de trabajo, de los servicios a ofrecer, de las directrices bioéticas (replanteamiento en profundidad de la identidad y misión del sector de la discapacidad)
- Reforzamiento de la capacidad de negociación y reivindicación ante las Administraciones Públicas en conexión con el resto de entidades del tercer sector de la acción social.

### **Estructura asociativa y de servicios de COGAMI**

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta en el abordaje del movimiento asociativo de la discapacidad es una reestructuración asociativa y de servicios. Hay que tener en cuenta la realidad actual y características de este tercer sector, muy heterogéneo en lo que se refiere a las entidades que lo integran y con una variada oferta de prestación de servicios, lo que conlleva cierta competencia en el mismo territorio de organizaciones que desarrollan actividades similares. Esta situación adquiere mayores complicaciones, cuando existe competencia con la empresa privada, que se impone en ocasiones a la oferta de las entidades sin ánimo de lucro cuando las instituciones públicas y/o privadas utilizan únicamente criterios economicistas para la adjudicación de servicios.

Por otra parte, los ingresos procedentes del sector privado (donaciones, Obras Sociales, ventas, RSC y cuotas de socios o de servicios) se están viendo afectados

por la crisis económica, lo que somete a una gran presión a las entidades del sector de la discapacidad, lo que está provocando eliminación o reducción de los servicios ofrecidos por las entidades, así como un grave riesgo de desaparición de las organizaciones con una menor solvencia.

Esta situación conlleva tanto la ampliación de las fuentes de financiación como, sobre todo, la justificación de la necesidad del propio tercer sector de acción social como entramado institucional que contribuye a la cohesión social en España y a la protección y promoción de los colectivos excluidos y en situación de vulnerabilidad. Es necesario subrayar que la sostenibilidad de las entidades de la discapacidad no es un objetivo en sí mismo, sino que está al servicio del desarrollo de los derechos sociales de las personas con discapacidad y del desarrollo social en general, entendiendo por este último el desarrollo de los derechos humanos en una sociedad inclusiva (CERMI, 2012:282).

Por todo esto y por lo anteriormente mencionado, se hace necesario:

- Tratar de conseguir una financiación del sector diversificada y estable (financiación pública autonómica, 0,7 IRPF, área de fondos propios y grupo de economía social), siguiendo criterios de transparencia y rendición de cuentas y resultados, y que cubran en la mayor medida de lo posible las necesidades de las personas con discapacidad del territorio.
- Trabajar en un plan de incidencia política de cara a asegurar que la administración pública garantice y cumpla fehacientemente la legislación vigente en torno a la discapacidad.
- Reorganización de las áreas de actividad y gestión de COGAMI posibilitando el incremento de los resultados y/o la reducción de los gastos (aprovechamiento de las posibilidades de las TIC). Mejoras organizativas y en la gestión de los recursos humanos.
- Trabajar en la implantación de políticas de RSC tanto para el propio movimiento asociativo como potenciando que se extiendan dichas políticas a las instituciones privadas.
- Apostar por la creatividad e innovación: plan de alianzas con Universidades, y empresas estratégicas en el área del tercer sector que se dediquen a la I+D+i en diseño de metodologías, productos y herramientas destinadas a la gestión, a la prestación de servicios, y a la búsqueda y adaptación de productos

existentes en el mercado a las necesidades de la demanda del sector de la discapacidad y dependencia.

### **Derechos de las personas con discapacidad**

Una de las mayores preocupaciones de todas las personas participantes en los grupos de trabajo y entrevistas realizadas coincidía en apuntar las graves consecuencias que el contexto de crisis en el que nos encontramos incide de forma muy gravosa sobre las personas con discapacidad, colectivo que tradicionalmente ya se encontraba en situación de desventaja social, pero que en la actualidad corre un importante riesgo de caer en procesos de pobreza y exclusión.

Esta situación se hace particularmente alarmante si tenemos en cuenta que, según datos del Instituto Gallego de Estadística (IGE) Galicia es la comunidad autónoma del país con una mayor tasa de personas con discapacidad (113 por cada 1.000 habitantes), lo que se traduce en que el 11% de la población presenta algún tipo de discapacidad, y que según el Instituto Nacional de Estadística Galicia mantiene las pensiones más bajas del Estado.

La directiva y personal técnico coinciden en señalar:

- Pérdida de poder adquisitivo de las familias en general, más entre las personas con discapacidad, dependientes en gran medida de prestaciones/pensiones públicas.
- Copago de servicios. Esto combinado con la disminución de rentas de las familias conllevará que muchas personas con discapacidad no puedan hacer frente al pago de servicios sociosanitarios que son imprescindibles para mantener una mínima calidad de vida: ayuda a domicilio, ayudas técnicas, imposibilidad de acceso a avances tecnológicos, ...
- Mayores dificultades de acceso de las personas con discapacidad al empleo que en épocas anteriores, teniendo en cuenta la destrucción de empleo existente.
- Pérdida de legislación favorecedora de la prestación de servicios, lo que también supone una pérdida de derechos sociales.

Por todo ello, el movimiento asociativo de la discapacidad, debe poner en marcha un plan de trabajo que presente una fuerte incidencia política y paralelamente permita desarrollar acciones inclusivas hacia las personas con discapacidad.

- Inserción laboral de las personas con discapacidad: La formación y educación es un variable determinante a la hora de favorecer la integración laboral. Es fundamental que se mantengan y mejoren las políticas de fomento del empleo de las personas con discapacidad (incentivos laborales y fiscales a las empresas para la creación y mantenimiento de los empleos).
- Junto con la potenciación del acceso al empleo, habría que reforzar las medidas, prestaciones y servicios que permitan una lucha activa contra la pobreza de las personas con discapacidad.
- Favorecer el acceso a la formación reglada de las personas con discapacidad, luchando contra el abandono escolar y potenciando el acceso a estudios universitarios.
- Potenciación de la Autonomía Personal de las personas con discapacidad: a pesar del incipiente intento de desarrollo de este aspecto con la aprobación de la Ley de Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de Dependencia (LAPAD), el pleno desarrollo de esta norma se ha visto truncado por la irrupción de la actual crisis económica, por eso se hace necesario trabajar en la implantación de las medidas que esta contempla, al mismo tiempo que habría que poner en marcha los servicios de prevención, inexistentes hasta el momento, así como el acceso a ayudas técnicas y/o productos de apoyo .

En definitiva, el movimiento asociativo de COGAMI y el tercer sector de acción social de la discapacidad en general, deben trabajar de cara a:

- Desarrollar líneas de trabajo para el cumplimiento efectivo de los avances legislativos y de las estrategias y planes hasta logrados hasta ahora. Es necesario que todas las fuerzas se dirijan un modelo de sociedad articulado sobre la igualdad efectiva de las personas con discapacidad, la integración laboral y el apoyo y seguimiento personalizado, factores todos ellos que garantizan la mejora de la calidad de vida de las personas.

- Nuevas formas organizativas y estilos de gestión de metodologías y recursos humanos.
- Reforzamiento de la capacidad de negociación y reivindicación ante las Administraciones Públicas
- Establecimiento de alianzas con el resto del tercer sector de acción social para luchar contra el deterioro/desaparición del Estado de Bienestar.
- La financiación del sector de la discapacidad debe evolucionar progresivamente desde la actual dependencia del sector público a una mayor diversificación de fuentes.
- Replanteamiento del sentido del movimiento asociativo en lo que se refiere a su misión e identidad, la prestación de servicios y sostenibilidad de las entidades, no debe estar reñida con la defensa de los derechos humanos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ACTIS, W; DE PRADA, M.Á; PEREDA, C. (Colectivo Ioé) (2003) *Población con discapacidades y actividad económica en Catalunya. Un análisis a partir de la Encuesta sobre Discapacidades y Deficiencias*. Madrid. Fundació Jaume Bofill

ACTIS, W; DE PRADA, M.Á; PEREDA, C. (Colectivo Ioé) (2012) *Discapacidades e inclusión social*. Colección Estudios Sociales Núm. 33. Barcelona. Obra Social "la Caixa"

BASTARDES TORT, C; FRANCO ORTIZ, L; Comisión de género de la FCONGD (2006) *Estudio-diagnóstico: la perspectiva de género en el trabajo de las ONGD catalanas*. Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament

CABRA DE LUNA, M.Á.; DE LORENZO GARCÍA, R (2002) "El Tercer Sector en España". Revista española del tercer sector, N<sup>o</sup>. 1, pp 95-134

DE NIEVES NIETO, N. "Voluntariado y empleo en el tercer sector". Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, N<sup>o</sup> 33, pp 279-310

DÍAZ JIMÉNEZ, R.M. (2003) *Personas con Discapacidad. Una aproximación desde el trabajo social*. Sevilla. Aconcagua Libros

Fundación Luis Vives (2012). Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. Fundación Luis Vives y Obra Social Caja Madrid

Fundación Luis Vives (2009). Los retos del Tercer Sector ante la crisis. VI Foro Tercer Sector

HERRERO SÁNCHEZ, T. (2010). *El papel del tercer sector en la cooperación para el desarrollo en Castilla y León*. Trabajo fin de master. Universidad Valladolid

HERRERA, M. (1998), El tercer sector en los sistemas de bienestar. Valencia, Tirant lo blanch. (2000), "La relación social como categoría de las ciencias sociales", Reis, n<sup>o</sup> 90, pp. 37-77

HERRERA GÓMEZ, M ; SORIANO MIRAS, R.M (2005) “De las versiones modernas de la ciudadanía a la ciudadanía de las autonomías sociales de la postmodernidad”. Reis: Revista española de investigaciones sociológicas, n. 112, pp 43-74

HERRERA GÓMEZ, M.(1998). “La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas”. Papers 56. pp163-196

HERRERA GÓMEZ, M; CASTÓN BOYER, P; (2003) *Las políticas sociales en las sociedades complejas*. Barcellona. Ariel Sociología

Instituto Gallego de Estadística. Censo Personas con Discapacidad. 2012

JARAÍZ ARROYO, G. (2009) “El Tercer Sector de Acción Social en la Intervención Comunitaria”. Revista Española del Tercer Sector. Nº 12. pp 101-128

LÓPEZ REY, J.A. (2008) “La percolación cultural o cómo el mercado se institucionaliza en el tercer sector”. Papers 87, pp 127-143

MADARIAGA ORTÚZAR, A. (2011) *Los Servicios de Ocio de las Asociaciones de Discapacidad Análisis de la Realidad y Propuesta de Recorrido hacia la Inclusión*. Bilbao. Universidad de Deusto

MONROY, M. (2011). *Diagnóstico de redes regionales y nacionales, organizaciones y grupos en formación que realizan proyectos y actividades dirigidas a la prevención y/o atención del vih con población*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

PEÑAS, E. (2012) *Hoy empieza todo. Breve aproximación histórica al CERMI como motor de cambio social (1997-2012)*. Madrid. CERMI

PLATAFORMA VOLUNTARIADO ESPAÑA. (2011) *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España*. Madrid. Centro de publicaciones. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad

Plataforma de ONG de Acción Social, (2010). Plan estratégico del Tercer Sector de acción Social. Propuestas para mejorar la financiación pública del Tercer Sector de Acción Social. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social

RODRÍGUEZ CABRERO, G. (dir) (2012) *El sector de la discapacidad: realidad, necesidades y retos futuros. Análisis de la situación de la población con discapacidad y de las entidades del movimiento asociativo y aproximación a sus retos y necesidades en el horizonte de 2020*. Madrid. CERMI

UNZUETA SESUMAGA, A. (2010) *Estudio-diagnóstico sobre las asociaciones de inmigrantes de origen extranjero en Bizkaia*. Bizkaia. Bakeaz

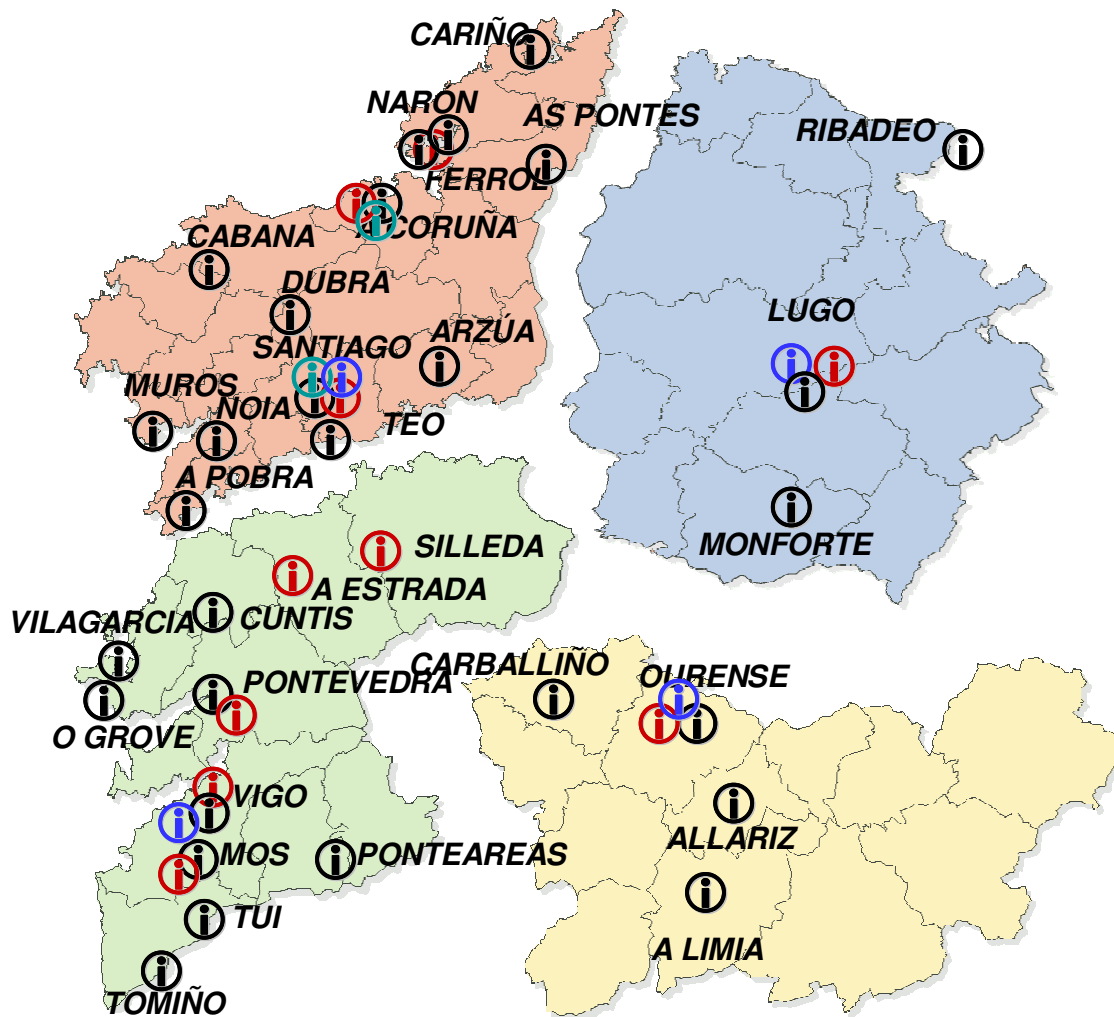
## 8. ANEXOS

### ANEXO 1.1: ESTRUCTURA ASOCIATIVA COGAMI

# Miembros Directos



## ANEXO 1.2: ESTRUCTURA ASOCIATIVA. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA



## ANEXO 1.3: ORGANIGRAMA

