



Plataforma de ONG  
de Acción Social

## Elaboración del tercer Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

# DIAGNÓSTICO Y CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Septiembre de 2016

Con el apoyo de



---

*Nota: este documento ha sido elaborado en el marco del proceso de elaboración del tercer Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Se utilizará como base para la reflexión prevista en la primera fase (seminario y diálogos territoriales) y por tanto se actualizará a lo largo del proceso de acuerdo a las aportaciones que se vayan recibiendo.*

## Contenido

1.	PRESENTACIÓN .....	3
2.	CARACTERIZACIÓN DEL TSAS EN ESPAÑA.....	4
2.1.	Identidad del Tercer Sector de Acción Social .....	4
2.2.	Desarrollo y consolidación del TSAS .....	5
2.3.	Tamaño y composición .....	5
2.4.	El TSAS tras la crisis económica.....	6
2.5.	Puntos críticos del TSAS.....	9
3.	CONTEXTOS DE DESARROLLO FUTURO DEL TSAS.....	11
3.1.	Cambios en el modelo social y tendencias del TSAS en Europa .....	11
3.2.	Problemáticas sociales emergentes.....	12
3.3.	Nuevos movimientos e iniciativas sociales .....	14
3.4.	Desarrollos normativos.....	14
4.	CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA .....	16
4.1.	Colaboración interna y trabajo en red .....	16
4.2.	Interlocución, articulación e incidencia política .....	17
4.3.	Sostenibilidad financiera.....	20
4.4.	El reto de la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto .....	21
4.5.	¿ Avanzar en las relaciones de colaboración entre las esferas de bienestar .....	22
4.6.	El reto de la innovación.....	23

## 1. PRESENTACIÓN

El presente documento se enmarca en el proceso de elaboración del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social; ha sido concebido para servir de primer instrumento para la reflexión y discusión en los seminarios y grupos de trabajo que se celebrarán durante las siguientes fases de elaboración de dicho Plan.

Este tercer plan, como sus dos antecedentes, persigue definir una estrategia conjunta de actuación del Tercer Sector de Acción Social (TSAS). Un plan estratégico para el TSAS debe partir del reconocimiento de la gran diversidad de las entidades del sector en cuanto a su tamaño, ámbito de actuación, ubicación geográfica, cultura organizativa, etc.; por tanto, construir sobre horizontes estratégicos comunes pero en ningún caso con voluntad de uniformizar.

Por tanto, el III Plan Estratégico del TSAS pretende por una parte servir como marco de reflexión y actuación propositivo e inspirador para el conjunto del TSAS. Por otro lado, en su dimensión más ejecutiva, se centrará en las medidas y actuaciones que las entidades paraguas del TSAS —preferentemente la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) y la Plataforma del Tercer Sector (PTS)— y sus organizaciones miembro pueden llevar a cabo durante el periodo de vigencia del plan. De este modo el Plan será útil para el conjunto del Sector y concretará aquello que van a hacer las plataformas y redes que lo impulsan.

Un plan estratégico para el TSAS debe de partir de un diagnóstico sobre la situación, las necesidades y los retos que acomete como sector, así como de los cambios en el contexto que condicionan su evolución. Aunque muchos elementos de los anteriores planes conservan su vigencia, otros cambios sociales, económicos, normativos, así como los cambios de las propias entidades sociales han de ser considerados e integrados en el proyecto y la visión del sector.

El TSAS en España es una realidad consolidada recientemente y ha sido aún poco estudiado. Sin embargo, en los últimos años ha recibido progresivamente mayor atención y análisis. En el año 2015, la POAS realizó dos estudios a nivel nacional sobre el TSAS: el primero de ellos es un diagnóstico de carácter cuantitativo que sigue la línea de los anuarios previos del Tercer Sector: “El Tercer Sector de Acción Social: Impacto de la crisis”. El segundo, de carácter prospectivo, identifica los retos de futuro del Sector sobre la base de un análisis de tendencias internacionales y una amplia consulta a directivos y expertos: “Análisis prospectivo de los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España”.

Complementados con otras fuentes secundarias, los resultados de estos dos estudios han sido la referencia fundamental para la elaboración de este documento, tanto por la actualidad y vigencia de sus datos y análisis, como por recoger opiniones de líderes y expertos del propio sector. Por último, se ha tenido en cuenta la información disponible sobre los debates que la propia Plataforma del Tercer Sector ha realizado en actos de presentación de los estudios durante el primer semestre de 2016. Así pues el diagnóstico pretende no tanto aportar nuevos enfoques de análisis o interpretación, cuanto ofrecer una síntesis que resulte de utilidad para el subsiguiente proceso de discusión y elaboración de un nuevo plan estratégico, participado por las propias entidades del TSAS.

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL TSAS EN ESPAÑA

### 2.1. Identidad del Tercer Sector de Acción Social

El Tercer Sector de Acción Social se ha venido conformando y consolidando en España como una realidad difícil de definir dadas la pluralidad y heterogeneidad de las entidades que lo componen y por lo borroso de sus límites. En buena medida se ha definido más “en negativo” —no gubernamental, no lucrativo— por su diferenciación de los sectores público y mercantil, y menos por sus elementos propios e identitarios.

Las entidades que componen el TSAS se caracterizan por su pluralidad y heterogeneidad, tanto en cuanto a tamaño, estructuras, ámbito(s) de actuación, escalas territoriales, finalidades, modos de trabajo, ideologías de referencia y visiones de la acción solidaria. Asimismo, se trata de un sector con una evolución dinámica, si bien algunos factores de contexto —como por ejemplo las leyes de servicios sociales de primera generación o la estructura de las subvenciones públicas— han favorecido la multiplicación de entidades dedicadas a colectivos de atención específicos.

Los dos planes estratégicos del Tercer Sector precedentes incluyeron una definición del TSAS —también utilizada en los anuarios de la Fundación Luis Vives—:

*“El Tercer Sector de Acción Social es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar”.*

Las entidades del TSAS adoptan mayormente la naturaleza jurídica de asociaciones, fundaciones y agrupaciones de estas —federaciones, confederaciones, plataformas, redes—. Forman asimismo parte del TSAS las entidades llamadas “singulares” como Cruz Roja Española, Cáritas Española y la ONCE. Por último, a menudo se suelen incluir dentro del sector determinadas formas de organización que operan en la economía social tales como cooperativas sociales, los centros especiales de empleo y las empresas de inserción.

La recientemente aprobada Ley 43/2015 del Tercer Sector de Acción Social constituye un hito normativo para el sector a escala estatal y proporciona una definición en su Artículo 2:

*“Las entidades del Tercer Sector de Acción Social son aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social.”*

La propia Ley 43/2015 en su artículo 4 relaciona las características de la naturaleza propia de las entidades del TSAS:

- ▶ Personalidad jurídica propia.

---

- ▶ Naturaleza jurídica privada.

---

- ▶ Sin ánimo de lucro y con carácter altruista (al que cabría añadir el carácter mutualista).

---

- ▶ Garantía de participación democrática en su seno.

---

- ▶ Transparencia en el desarrollo de su objeto social y en el funcionamiento, gestión de las actividades y rendición de cuentas.

---

- ▶ Autonomía en la gestión y toma de decisiones respecto a las administraciones públicas.

---

- ▶ Participación ciudadana en la acción social a través del voluntariado.

---

- ▶ Observancia del principio de igualdad de oportunidades y de trato y no discriminación con especial atención a la igualdad entre hombres y mujeres.

## 2.2. Desarrollo y consolidación del TSAS

En las décadas de los 80 y 90 del siglo pasado se produjo el despegue y desarrollo de las entidades del TSAS en España en un entorno de desarrollo del Estado de bienestar y al amparo de un sector público que se apoyó en las entidades de acción social para la prestación de servicios sociales y la gestión de los problemas de integración de grupos vulnerables. Este proceso de expansión y consolidación se vio favorecido tanto por un ciclo económico alcista como por la dinámica del régimen de bienestar español que se configura de manera progresiva como un sistema mixto de bienestar en el que el mercado y sector no lucrativo amplían su presencia en la provisión de servicios, al tiempo que el Estado se repliega de la función proveedora. Las políticas y fondos europeos favorecieron también una mayor implicación del TSAS de las políticas de inclusión social y laboral.

Durante dicho período el sector social ha madurado —en la actualidad, más de la mitad de las entidades cuentan con una antigüedad igual o superior a 20 años—, ha reforzado su capacidad de gestión ampliando su responsabilidad en la respuesta a algunos problemas sociales, y ha consolidado su papel como prestador de servicios en colaboración con las administraciones públicas. Al mismo tiempo, en los últimos años la penetración de la empresa mercantil en el ámbito de los servicios sociales ha cobrado impulso.

## 2.3. Tamaño y composición

A falta de datos actualizados, de acuerdo al *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España* de 2010 (Fundación Luis Vives) el universo aproximado de entidades que conformaban el TSAS en España en 2008 era de cerca de 29.000 entidades. La mayor parte

de las entidades del TSAS actúan a escala autonómica, provincial o local, y solo un 15,8% lo hacían a escala estatal en el 2015. El 82% de la actividad de las entidades del TSAS se concentra en la acción social, la integración e inserción y la atención sociosanitaria.

Aproximadamente dos tercios de las entidades del TSAS son asociaciones de primer nivel, un 13% son fundaciones, y alrededor de un 7,6% entidades de segundo y tercer nivel, es decir agrupaciones de entidades. En los últimos años se han producido avances notables en la articulación del Tercer Sector en redes, plataformas y entidades de segundo y tercer nivel. Junto con la articulación sectorial en federaciones y confederaciones por ámbitos clásicos de actuación —discapacidad, género, infancia, toxicomanías, etc.—, se han creado plataformas como la Plataforma de ONG de Acción Social y en 2012 la Plataforma del Tercer Sector. El 80% de las entidades de nivel 1 se encuentran adheridas a alguna organización de segundo o tercer nivel, las cuales realizan actividades de coordinación y organización, de participación e interlocución, así como de información y orientación. No obstante, si bien esta dinámica de articulación es claramente positiva y esperanzadora, la cooperación operativa entre las entidades del TSAS en proyectos concretos es aún un fenómeno incipiente que tendrá que favorecerse y desarrollarse en el futuro.

## 2.4. El TSAS tras la crisis económica

Desde los comienzos de la crisis económica en 2008 el TSAS se ha visto sacudido por dos dinámicas interrelacionadas: en primer lugar por el aumento de necesidades de atención a personas que aumentaban su situación de vulnerabilidad; en segundo lugar, por la pérdida de una significativa parte de sus fuentes de ingresos, especialmente a partir de 2010-2011 cuando los ajustes presupuestarios de las administraciones públicas recalaron en las partidas de gasto social al mismo tiempo que se reducía también la financiación privada, especialmente de las Obras Sociales de las Cajas de Ahorros.

Ante esta situación las entidades sociales reaccionamos realizando grandes esfuerzos para adaptarnos a la demanda y dar respuesta a las necesidades más urgentes con recursos que menguaban. No obstante, el posicionamiento del sector ante la crisis, en términos generales, ha sido poco visible. Algunas entidades han aplicado reestructuraciones internas para ajustarse a los nuevos tiempos y continuar funcionando, al tiempo que sabemos, aunque no contamos con datos precisos, que entre las de menor tamaño muchas entidades han desaparecido.

### 2.4.1. Descenso de ingresos con diversificación de fuentes de financiación

La primera consecuencia de la crisis se manifiesta en el descenso tanto en el volumen de ingresos como en el de gastos del TSAS. Los ingresos de 2013 fueron unos 14.470 millones de euros, un 14% menos que en 2008 y un 17,2% menos que en 2010. Los gastos estimados del sector ascienden a 13.919 millones de euros, una caída del 10,3% desde 2008 y del 18,2% desde 2010. No obstante, los ingresos del TSAS representan el 1,51% del PIB —un tamaño similar a otros sectores como la metalurgia, las telecomunicaciones o la consultoría informática—.

La financiación pública aporta con diferencia el mayor volumen de ingresos del sector, concretamente el 55,3%, seguida de la financiación propia (25,3%) y la privada (19,4%). Como estrategia adaptativa, el TSAS ha diversificado sus fuentes de ingresos y frente a la fuerte

caída de la financiación pública y privada, los ingresos propios aumentaron un 47% entre 2008 y 2013 gracias principalmente a las cuotas y aportaciones de personas socias y usuarias —vinculadas o no a servicios— y entidades colaboradoras.

Dentro de las fuentes privadas de financiación, las obras sociales de las cajas de ahorro continuaban en 2013 aportando un tercio de los ingresos de este canal aunque en claro descenso en los últimos años, compensado por el aumento de ingresos procedentes de empresas y fundaciones.

Si contrastamos la evidencia del descenso de ingresos con la del aumento de atenciones directas, la primera interpretación que se puede hacer es que, al parecer, fuimos capaces de hacer más con menos. Sería necesaria una investigación más profunda para matizar razones complejas en relación con si acaso se ha actuado de modo más eficiente, si se ha limitado el contenido de las atenciones implicando menor intensidad —y por consiguiente menos gasto—.

#### **2.4.2. Aumento de los recursos humanos del TSAS**

##### *Personal remunerado*

En el *Estudio del Tercer Sector de Acción Social en España* de 2010 (Fundación Luis Vives) se calculaba que en 2013 trabajaban 644.979 personas remuneradas en el TSAS, más de 130.000 personas por encima de las que lo hacían cinco años antes, lo que significa que el sector como conjunto ha sido capaz de generar puestos de trabajo durante los años de crisis económica marcados por una severa destrucción de empleo. El peso relativo del empleo del sector en el mercado laboral ha crecido pasando de representar el 3,1% en 2008 al 4,6% en 2013. No obstante, la evolución del empleo del sector ha sido diferente dependiendo del tamaño de las entidades. En términos generales, las entidades pequeñas han encontrado muchas dificultades para mantener el empleo remunerado, mientras que son las de mayor tamaño las que han podido aumentar sus plantillas.

El empleo del TSAS es marcadamente femenino, con porcentajes de personas con titulación superior y menores de 35 años muy por encima del conjunto de la población ocupada. Por otro lado, la incidencia de los contratos a tiempo parcial y de la temporalidad es alta, lo cual puede estar condicionando su estabilidad y calidad.

##### *Voluntariado*

En 2013, el Tercer Sector de Acción Social contaba con casi 1,3 millones de personas voluntarias participando en sus actividades. Esta cifra representaba un aumento de 400.000 personas en relación con el momento en el que comenzaba a manifestarse la crisis económica en 2008. Asimismo, el peso del personal voluntario dentro del conjunto de los recursos humanos de las organizaciones del TSAS —incluyendo tanto el personal voluntario como el remunerado— ha crecido 15 puntos porcentuales desde la misma fecha, alcanzando el 71,5% de media, así como ha aumentado el porcentaje de entidades que cuentan con voluntariado en sus organizaciones, pasando de 83,5% a 90,1%.

A partir de estos datos parece razonable apuntar la hipótesis de que una de las respuestas del TSAS al aumento de necesidades y a los recortes presupuestarios que han acompañado

a la crisis económica ha sido la captación y reclutamiento de voluntariado y la intensificación de su contribución en las actividades de las organizaciones. Por otro lado, aunque no contamos con datos específicos, no es descartable que en algunas entidades se haya producido una transformación de trabajo remunerado en trabajo voluntario con expectativa de convertirse en trabajo remunerado. Asimismo, un dato notable es el descenso de la formación del voluntariado, revelado por la menor proporción de entidades que realizan actividades de capacitación.

Es destacable que este aumento de captación de voluntariado se ha producido significativamente a través de canales virtuales —redes sociales, web— frente a métodos tradicionales cuyo peso relativo ha descendido. Se trata de un ejemplo más de las oportunidades que la gestión eficaz de la comunicación virtual puede ofrecer al sector.

### EL TERCER SECTOR EN CIFRAS

Organizaciones que lo integran	<b>Aprox. 30.000</b>
Volumen económico	<b>1,51% PIB</b>
Número de atenciones/ Personas atendidas	<b>Cerca de 7 millones /año</b>
Personas contratadas	<b>645.000</b>
% de empleo nacional generado	<b>4,6%</b>
Personas voluntarias	<b>1.300.000</b>

#### 2.4.3. Aumento de las atenciones directas

Durante los años de crisis económica el TSAS ha realizado un esfuerzo significativo para amortiguar el deterioro de la cohesión social. Una prueba de ello es el aumento sostenido de las atenciones directas a pesar de las políticas de recortes del gasto social y la caída de ingresos. El volumen de atenciones directas en 2013 se estimó en cerca de 53 millones, suponiendo un crecimiento de casi un 30% con respecto a 2008.

Junto a esta lectura netamente positiva cabe asimismo que nos preguntemos hasta qué punto parte de ese aumento sostenido de atención directa en el contexto en el que se producía no ha sido sino una actuación relativamente residual y más bien paliativa frente a los recortes de derechos y políticas sociales.

#### 2.4.4. Relaciones de cooperación insuficientes con otras esferas del bienestar

Las relaciones de las entidades del TSAS con las administraciones públicas son frecuentes para el 62,8% de las entidades, si bien no siempre se traducen en marcos de cooperación efectiva —solo para un 37,4% estas relaciones conllevan bastante o mucha cooperación—. La percepción de las organizaciones del sector es que la administración consulta poco en la elaboración de políticas públicas. Así pues, este continúa siendo uno de los desafíos.



Por otro lado, la relación con el mundo de la empresa es baja y solamente el 15,4% de entidades declaran cooperar con empresas. En este sentido, es interesante destacar uno de los resultados de las consultas realizadas para el Estudio Prospectivo sobre el Tercer Sector de 2015 que revelaba que las posiciones y predisposiciones a la relación con el mundo de la empresa de las entidades del TSAS son muy heterogéneas: algunas entidades manifiestan desconfianza mientras que para otras, especialmente las de mayor tamaño, es prioritario establecer alianzas estables.

#### **2.4.5. Uso desigual de sistemas y herramientas de gestión**

Muchas entidades han ido incorporando sistemas y herramientas de gestión de modo habitual al tiempo que se iban profesionalizando. Sin embargo, en los últimos años no se aprecian grandes avances en este sentido, tal vez porque la escasez de recursos económicos exigía utilizar los que se hallaban disponibles en otras actividades.

En 2015, en distintos porcentajes entre el 62% y el 50% de las entidades del TSAS contaban con plan operativo anual, plan de prevención de riesgos laborales, plan de gestión del voluntariado, plan de comunicación interna, plan estratégico y plan de formación. Salvo en el caso de planes de gestión del voluntariado que ha crecido casi diez puntos y el plan estratégico con un ligero aumento, el resto de planes ha sufrido un retroceso.

El número de entidades del TSAS que han adoptado sistemas de calidad en la gestión ha aumentado significativamente desde 2009, consolidándose en alrededor de un tercio de las mismas. No obstante, estos sistemas exigen una inversión que resulta una barrera para las organizaciones de menor tamaño y menor volumen de ingresos.

Por otro lado, datos recientes apuntan a que la utilización de tecnologías de información y comunicación por parte del TSAS ha aumentado en los últimos años, especialmente en relación con actividades de promoción y comunicación vía internet y redes sociales. Aun así no se conoce hasta qué punto el sector está incorporando las TIC plenamente en su gestión o está quedándose atrás en comparación con otros sectores.

Con respecto a la calidad en la atención y los servicios que se prestan merece la pena destacarse que la autopercepción desde el propio sector es notablemente más positiva que la valoración que manifestaron los expertos consultados en el estudio prospectivo de la POAS de 2015.

### **2.5. Puntos críticos del TSAS**

En todo proceso de desarrollo, tomar perspectiva y ganar en autoconocimiento son factores favorecedores de un posicionamiento más sólido y con mayores perspectivas de sostenibilidad. La crisis económica y la reflexión llevada a cabo sobre sus consecuencias para el TSAS han puesto de relieve algunas de sus debilidades para encarar desafíos futuros. Los estudios cualitativos de la POAS de 2015 identificaron una serie de puntos críticos, algunos de ellos latentes a lo largo del propio desarrollo reciente del sector.

- ▶ Elevado grado de atomización y dualización del sector, estructurado en torno a un polo de grandes organizaciones y un amplio campo de pequeñas organizaciones.

- ▶ Limitación en el desarrollo de alianzas operativas y acciones conjuntas entre las entidades. Esta limitación se ha visto reforzada de manera desigual por una cierta competencia por los recursos escasos.

---

- ▶ Pérdida de capacidad para crear tejido social al mismo tiempo que se ha debilitado relativamente su capacidad reivindicativa y defensa de los derechos sociales, frente a una mayor concentración en la prestación de servicios.

---

- ▶ La dependencia financiera de las administraciones públicas y la creciente competencia mercantil han reducido relativamente el margen de maniobra y la capacidad institucional del TSAS.

---

- ▶ La crisis ha puesto de manifiesto un proceso larvado de reducción de la base social del TSAS y de una cierta desmovilización.

---

- ▶ La visibilidad social de la acción e impacto del TSAS es limitada, en parte porque el propio sector no presenta sus resultados de manera eficaz y, en parte también, por la propia dispersión del sector a la hora de presentarse como un actor fundamental del sistema o régimen de bienestar. Ello afecta a su reconocimiento institucional y a su capacidad de incidencia política.

### 3. CONTEXTOS DE DESARROLLO FUTURO DEL TSAS

Se suele invitar ver las crisis como momentos de oportunidad para llevar a cabo mejoras necesarias que de otra manera probablemente no se acometerían con la misma urgencia. Es evidente que las circunstancias actuales demandan una reacción decidida del Tercer Sector, pero debemos ser conscientes de que el contexto para el desarrollo futuro del TSAS se ve afectado por cambios diversos que van más allá de la crisis financiera de los últimos años a pesar de su excepcional gravedad. En el mundo actual se pueden observar una variedad de fenómenos y tendencias interrelacionadas a escala global que afectan de manera inevitable a los sistemas de bienestar y que requerirán asimismo cambios de profundo calado en nuestro sector. Algunos de estos fenómenos remiten a los efectos de la globalización económica, a ajustes en estructuras productivas entre regiones del planeta con mayor y menor desarrollo, a cambios en el trabajo, a riesgos ambientales y a transformaciones de valores que cuestionan las formas convencionales de la democracia y la legitimidad del Estado social.

#### 3.1. Cambios en el modelo social y tendencias del TSAS en Europa

En el contexto europeo las reformas de los sistemas de bienestar se vienen planteando ya desde hace décadas a diferencia de los sistemas del sur de Europa que vivieron su mayor expansión a finales del siglo pasado. Dichas reformas vienen determinadas por motivos de sostenibilidad económica, de adaptación del sistema para hacer frente a nuevos riesgos sociales y por cambios políticos. El papel del Estado como garante de derechos sociales y como provisor de servicios tiende a reducirse. Todo parece indicar que la provisión del bienestar en el futuro camina en general hacia un sistema en el que habrá servicios que se comprarán en el mercado por un segmento de la población, otros serán provistos directa o indirectamente en el ámbito público y otros tendrán que ser desarrollados por la iniciativa cívica a través de sus entidades sociales o de la solidaridad primaria. En este escenario el espacio para la respuesta de la sociedad civil será más amplio.

El desarrollo reciente, presente y futuro del TSAS en España se enmarca en tendencias a nivel europeo:

- ▶ Una consolidación de la función de prestación de servicios que implica una progresiva profesionalización del sector.

---

- ▶ Creciente competencia selectiva con el sector mercantil a la vez que se produce una mayor cooperación en proyectos de inclusión social.

---

- ▶ Especialización funcional de, por un lado, entidades gestoras de servicios y de entidades dedicadas al desarrollo de funciones cívicas y de representación e interlocución.

---

- ▶ Doble tendencia hacia una mayor competencia entre las entidades debido a la restricción de recursos, y a una mayor colaboración y trabajo en red.

---

- ▶ Relativa pérdida de peso de las funciones de reivindicación y movilización social.

- ▶ Mayor participación en el espacio social europeo a través de redes y plataformas transnacionales.
- 
- ▶ Reorientación de la intervención social debida a las nuevas demandas sociales que implican intervenciones más complejas.
- 
- ▶ Mayor participación en la economía social.

### 3.2. Problemáticas sociales emergentes

En un contexto global cambiante, se perciben una serie de tendencias sociales emergentes que afectan directamente la esfera de la protección y las políticas sociales ante las que el TSAS habrá de tomar posición en un ejercicio de visión estratégica. Aunque estas tendencias son comunes a Europa, los indicios apuntan a que algunas pueden tener efectos más pronunciados en los países del sur.

#### 3.2.1. El crecimiento de la pobreza, la exclusión social y las desigualdades sociales

Las desigualdades sociales han aumentado en España en las últimas décadas tanto durante los años de crecimiento económico como aún más desde el inicio de la crisis. La desigualdad ha pasado a ser uno de los asuntos centrales en el análisis de la realidad social. Por otro lado, la crisis económica, el aumento del desempleo, la precarización de una parte del empleo remunerado y las medidas de ajuste presupuestario en el ámbito social están impactando negativamente en las tasas de pobreza y exclusión social, agravando la situación de las personas más vulnerables y generando la emergencia de nuevos riesgos sociales como la pobreza infantil, la pobreza energética o la exclusión residencial.

El Tercer Sector de Acción Social tiene posibilidades de actuar en estos ámbitos tanto de manera preventiva por la vía de la sensibilización social y de la incidencia política, como a través del apoyo directo a las personas.

#### 3.2.2. Prolongación de la esperanza de vida

La prolongación de la esperanza de vida es sin duda uno de los grandes logros recientes de la humanidad que va a configurar sociedades con mayor diversidad generacional. La esperanza de vida en España está entre las más altas del mundo, pero al mismo tiempo se combina con tasas de fertilidad también de las más bajas del mundo por debajo de la tasa de reposición. Esto conduce a un envejecimiento de la pirámide de población que plantea, por una parte, incógnitas sobre la viabilidad del mantenimiento de los niveles de bienestar derivados del gasto social ante una reducción progresiva del cociente entre población ocupada (cotizante) e inactiva jubilada. Por otro lado, es de prever tanto un incremento medio de los años de vida saludable de las personas (lo que ofrece oportunidades al Tercer Sector desde la lógica del llamado “envejecimiento activo”), como un incremento de necesidades asociadas con la diversidad funcional ya que aumentarán los años de vida con discapacidad y dependencia funcional.

### 3.2.3. Cambios en las estructuras familiares

Los cambios en las estructuras productivas, en el mercado de trabajo, y los cambios culturales y de valores han traído consigo una lenta pero progresiva superación de la división sexual del trabajo y cambios en las estructuras familiares. Aunque los roles de género perviven en gran medida, la progresiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo reduce su papel como cuidadoras de sus familiares mayores así como se ha ido desdibujando el papel del hombre como sustentador de la unidad familiar. Por otro lado, el número de matrimonios decrece progresivamente desde hace décadas, los divorcios han aumentado y aumenta el número de familias monoparentales. Estos cambios se proyectan hacia el futuro y exigirán transformaciones en las políticas sociales. Los cambios en las estructuras familiares y los cambios demográficos limitarán la capacidad de apoyo de la familia como red de solidaridad primaria, que tendrá que ser compensada por las redes de buena vecindad, de solidaridad de proximidad y por las respuestas organizadas de las comunidades locales a través de las entidades del Tercer Sector.

### 3.2.4. Los efectos de la sociedad de la información y de las TIC

Las nuevas tecnologías han supuesto cambios profundos en la esfera del trabajo y en las formas de relación social. El uso de las tecnologías va asociado a la innovación, a la productividad, a la respuesta a los nuevos retos sociales y las oportunidades de empleo de futuro. A pesar de esto, el uso de las tecnologías es irregular dependiendo de la edad y del estrato socioeconómico de las personas. La ausencia de competencias digitales, el uso inapropiado de las tecnologías, o la exclusión digital de las personas con menores niveles de instrucción interpelan a la actuación del TSAS para contribuir a corregir la brecha digital de dichas personas.

Por otro lado, las aplicaciones tecnológicas cuentan con un gran potencial para mejorar las respuestas ante los retos sociales de manera innovadora desde las entidades del TSAS, para comunicar con la sociedad, trabajar en red, transferir conocimiento y todo un amplio espectro de posibilidades de innovación basado en la utilización inteligente y creativa de las TIC.

## CAMBIOS SOCIALES Y DESAFÍOS PARA EL TERCER SECTOR

Cambios sociales	Desafíos para el Tercer Sector
<b>Crecimiento de las desigualdades y nuevas formas de pobreza y exclusión social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Intensificar la sensibilización y la acción cívica por los derechos sociales y una sociedad más cohesionada.</li><li>▶ Generar respuestas ante grupos de población más amplios y nuevos grupos en situación vulnerable.</li></ul>
<b>Prolongación de la esperanza de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Más necesidades de apoyo en cuidados de larga duración.</li><li>▶ Más potencial de base social de personas mayores en el Tercer Sector.</li></ul>

Cambios sociales	Desafíos para el Tercer Sector
Cambio de las estructuras familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Menos capacidad de apoyo de la familia como red de solidaridad primaria.</li> <li>▶ Necesidades de apoyo a familias vulnerables.</li> </ul>
Sociedad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uso y aplicación más eficiente de las TIC para el desarrollo social y para la inclusión social.</li> </ul>
TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actuar frente a la brecha digital y la exclusión digital.</li> </ul>

### 3.3. Nuevos movimientos e iniciativas sociales

En los años de crisis han emergido nuevas respuestas de la ciudadanía ante situaciones de incertidumbre, aumento de las desigualdades y relativa deslegitimación de algunas instancias y actores del ámbito público. Estos nuevos movimientos sociales han logrado nuevas maneras de incidencia y presencia política e institucional, visibilidad y apoyo popular en su dimensión de protesta y denuncia, en un periodo convulso en el que el TSAS ha estado en general más enfocado a la atención de urgencias sociales, por una parte, y a sus propios ajustes para mantener su posición en relación con sus financiadores.

Al mismo tiempo, se ha producido una revitalización de iniciativas cívicas de autoayuda y solidaridad primaria dirigidas a paliar los efectos de la crisis económica sobre las personas que más severamente los padecían. Estos fenómenos se han desarrollado con poca conexión con las entidades del TSAS.

El necesario desarrollo y refuerzo de la base social del Tercer Sector ha de venir probablemente de la mano de una mayor conexión con las iniciativas de solidaridad primaria, autoayuda, etc. La dimensión de incidencia política del Tercer Sector no puede ser ajena a la acción de los movimientos sociales en la defensa de derechos sociales.

### 3.4. Desarrollos normativos

La Ley 43/2015 del Tercer Sector de Acción Social constituye un avance normativo clave para el fortalecimiento de la función de interlocución del TSAS con los poderes públicos, al menos en el ámbito nacional. Dicha Ley formula un **marco jurídico genérico y abierto que tendrá que desarrollarse y concretarse** en un futuro próximo en desarrollos normativos y reglamentarios y a través de nuevas decisiones y actuaciones administrativas.

- ▶ Programa de impulso de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (que entre otras habrá de incluir medidas relativas a financiación, cooperación con servicios públicos, mecanismos de colaboración Administración-TSAS).
- ▶ Regulación reglamentaria del Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social.
- ▶ Regulación reglamentaria de la Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector

- ▶ Regulación del Estatuto de entidades colaboradoras de la Administración General del Estado.

- 
- ▶ Generación de información estadística sobre el TSAS.

La Ley 43/2015 supone un avance que puede favorecer el desarrollo del TSAS pero dado su carácter de norma abierta al desarrollo no cabe esperar que tenga efectos transformadores inmediatos. La continuidad de la acción de incidencia política del sector va a ser un elemento de crucial importancia en una concreción positiva tanto en términos de interlocución política como en posicionamiento del TSAS.

Por otro lado, junto a las posibilidades que abre la Ley 43/2005, existen otros desarrollos normativos o reglamentarios de gran importancia para el TSAS en un horizonte temporal próximo. Algunos de los más destacados y acerca de los cuales el TSAS deberá posicionarse e incidir en la agenda política son:

- ▶ La normativa de subvenciones tanto en su vertiente estatal como autonómica.
- ▶ El desarrollo reglamentario estatal de la Ley de Transparencia y su desarrollo autonómico.
- ▶ La normativa sobre mecenazgo.

Atención especial merece la **normativa sobre contratación pública** que será objeto de reforma a través de la transposición de la Directiva Europea 24/2014 sobre contratación pública. La forma que adopte la preceptiva adaptación de nuestra legislación en relación con ciertos aspectos tendrá una crucial importancia en la sostenibilidad futura del TSAS en España en su dimensión prestadora de servicios. Algunos de estos aspectos son:

- ▶ El régimen para los contratos de servicios sociales.
- ▶ La inclusión de cláusulas sociales vinculantes en los contratos públicos.
- ▶ La articulación de modelos de cooperación público-privada más allá de la contratación en el ámbito de los servicios sociales, tales como la acreditación “concierto social”. (En España existen ya ejemplos en los que las Leyes de Servicios Sociales prevén la posibilidad de adoptar el régimen de concierto social —Baleares, País Vasco, Aragón—).

Por último, es relevante señalar en este punto que la normativa que afecta al sector, de acuerdo a la encuesta realizada en el marco del estudio de la POAS, era en 2015 significativamente desconocida por las entidades, así como considerada poco adecuada a su realidad, lo que invita a considerar la necesidad de fomentar medidas de información, comunicación y formación en el sector en relación con el conocimiento del marco normativo existente, dada la influencia que este tiene en el desarrollo del sector y de su actuación.



## 4. CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA

A través de los análisis y estudios recientes se comprueba una amplia coincidencia entre las entidades del TSAS en un conjunto de retos futuros. En el contexto de elaboración del III Plan Estratégico del TSAS para el futuro cuatrienio se toman como punto de partida dichos retos para explorar fórmulas en que los espacios de articulación organizada del TSAS pueden contribuir al desarrollo del mismo. Los que se presentan a continuación se centran en aquellos sobre los que la articulación organizada del sector y sus entidades paraguas puede incidir más significativamente tanto por vías directas como indirectas.

### 4.1. Colaboración interna y trabajo en red

Las conclusiones de los estudios cualitativos realizados por la POAS en 2015 ponen de relieve que el fortalecimiento interno del TSAS es una condición para reforzar sus sostenibilidad futura. Uno de los requisitos para dicho fortalecimiento es profundizar en la colaboración y el trabajo en red entre las entidades que lo componen. Esta perspectiva es ampliamente aceptada como planteamiento.

No obstante, la cooperación en el plano operativo sigue siendo un reto para las entidades sociales, y pasar de los planteamientos y los deseos a los hechos concretos resulta complejo. La práctica choca con barreras de índole diversa tales como la realidad fraccionada del sector en virtud de un enfoque basado en la diferenciación de colectivos vulnerables, las resistencias al cambio —y en particular a superar dicho enfoque—, la diversidad de intereses, las diferentes culturas organizativas, etc. Más allá de diferenciaciones por especialización en atención a colectivos específicos, parecen existir asimismo escasas sinergias entre algunas entidades más flexibles e innovadoras y otras percibidas como más convencionales y con mayor resistencia a los cambios.

No obstante, la adopción de una perspectiva de eficacia y eficiencia pone de relieve disfuncionalidades asociadas a la atomización del sector: entidades trabajando en el mismo lugar y con similares objetivos, proyectos similares con poca posibilidad de conseguir impactos, herramientas, sistemas de gestión, acciones formativas etc., que no se comparten, escasas iniciativas orientadas a abaratar los costes fijos y de gestión —centrales de compra, externalización de servicios, etc.—. Queda un largo camino por recorrer en esta dirección. En una perspectiva a medio plazo será importante considerar los beneficios que la colaboración más intensa, por ejemplo a través de las alianzas estratégicas y las fusiones puede aportar al sector y ayudarle a dar respuestas más eficaces ante las necesidades sociales.

Algunas direcciones para avanzar en una cooperación más operativa pueden ser:

- ▶ Iniciativas de entidades para desarrollar y aplicar de modo conjunto herramientas de gestión, formación conjunta, externalizar procesos, etc.

---

- ▶ Proyectos conjuntos entre varias entidades o proyectos en los que las entidades actúen de modo complementario en distintos momentos del proceso de atención a las personas.

---

- ▶ Unión de proyectos que desarrollan procesos similares.



- ▶ Sistemas de transferencia de conocimientos, herramientas, procesos o métodos de trabajo, que han demostrado resultados positivos.

- ▶ Alianzas estratégicas y fusiones.

Explorar estas posibilidades exige capacidad para compartir poder y responsabilidad, adaptabilidad, flexibilidad, una significativa inversión de tiempo y ante todo estar dispuestos a no anteponer los intereses individuales y corporativos sobre las necesidades de las personas.

## CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ **¿Qué líneas de acción podrían explorarse en los espacios de organización articulada del TSAS para fomentar los vínculos y alianzas entre entidades cuyas actividades son potencialmente complementarias?**
- ▶ **¿Qué actuaciones podrían explorarse desde las entidades paraguas del TSAS para reforzar la capacidad del sector para trabajar conjuntamente?**
- ▶ **¿Qué actuaciones podrían considerarse para facilitar que las entidades exploren áreas de interés común y posibilidades de puesta en marcha de proyectos conjuntos que respondan a necesidades sociales?**
- ▶ **¿Qué pueden aportar las entidades paraguas del TSAS en cuanto a datos e información para valorar y dar a conocer los éxitos, limitaciones y aprendizajes de las iniciativas de colaboración?**

## 4.2. Interlocución, articulación e incidencia política

### 4.2.1. Diálogo civil

Existe una coincidencia amplia en que la articulación del sector en los últimos años ha producido beneficios. La Plataforma del Tercer Sector ha sido un instrumento útil y ha alcanzado reconocimiento como actor interlocutor del sector frente a las instituciones públicas de ámbito estatal, como demuestra la creación de la Comisión de Diálogo Civil y el logro de un marco regulador del Tercer Sector. Partimos de que una mayor incidencia política exige tanto mejorar los mecanismos de influencia en los poderes públicos como de una articulación más sólida del sector. El reconocimiento del TSAS como interlocutor del diálogo civil en los distintos niveles administrativos territoriales constituye un significativo reto para el próximo plan estratégico.

La Ley 43/2015 institucionaliza el diálogo con el TSAS, otorga rango legal al Consejo Estatal de ONG de Acción Social y a la Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector y en relación con las entidades del TSAS plantea:

- ▶ Refuerzo de su capacidad como interlocutoras ante la Administración General del Estado respecto a las políticas públicas sociales (Art. 1).
- 

- ▶ Incorporación a los órganos de participación institucional de la Administración General del Estado cuyo ámbito sectorial de actuación se corresponda con el propio de dichas entidades (Art.5).
- 

- ▶ Garantía de su participación en las distintas políticas sociales en favor de las personas y grupos vulnerables y en riesgo de exclusión social. (Art. 6).

La crisis económica y las nuevas formas de movilización social han determinado nuevos espacios y escenarios de participación ciudadana en España. Como ya se dijo anteriormente, las sinergias o los vasos comunicantes entre los movimientos sociales emergentes y el TSAS han sido escasos hasta la fecha, lo cual ha podido desplazar al TSAS de los imaginarios sociales de reivindicación, denuncia y defensa de los derechos y de una sociedad más justa y solidaria.

Un ámbito de reflexión urgente para planificar el futuro del sector es su posicionamiento como interlocutor social central para definir y desarrollar reformas sociales futuras en un contexto de grandes incógnitas sobre el ajuste del Estado de Bienestar, de expansión del mercado de servicios públicos, de problemáticas sociales complejas y de transformaciones de la cultura política y social de la ciudadanía. En este sentido, la reflexión debe ponderar los riesgos, en términos de relaciones con los poderes públicos y con la sociedad, bien de acentuar un posicionamiento de denuncia y reivindicación, o de, por el contrario, asumir un papel en la producción de bienestar a través de la prestación de servicios y dejar el protagonismo de la reivindicación a otros agentes.

Los avances hacia una articulación organizativa más sólida del TSAS y un marco normativo favorecedor de la interlocución caminan en la buena dirección. Se apuntan a continuación algunas líneas en las que profundizar:

- ▶ El diálogo civil necesita el desarrollo y concreción del marco normativo que lo habilita.
- 

- ▶ El TSAS ha de tener un papel proactivo en el diseño de desarrollos normativos y de políticas sociales.
- 

- ▶ EL TSAS debe construir una agenda claramente definida de los temas sobre los que precisa incidir, con objetivos concretos avalados por argumentarios sólidos.
- 

- ▶ El TSAS ha de tener una estrategia de seguimiento de la implementación de las normativas y políticas sociales pertinentes.
- 

- ▶ El TSAS ha de disponer de los mecanismos de consulta y medios para hacer efectivo su papel en el diálogo civil como sector articulado.

#### **4.2.2. Articulación territorial**

La articulación organizada del TSAS no solo se produce a escala estatal sino que en varias Comunidades Autónomas se han ido desarrollando plataformas territoriales si bien con diferentes ritmos y marcos de referencia en los distintos territorios. Varias de estas plataformas cuentan ya con presencia en la PTS como entidades de pleno derecho.

Fomentar la articulación organizada del TSAS en las Comunidades Autónomas y fomentar asimismo dicha articulación horizontal y vertical con las entidades paraguas del Estado ha de ser uno de los ámbitos de desarrollo para el TSAS en los próximos años.

La Ley 43/2015 se circunscribe a la actuación de la Administración central y afecta fundamentalmente a las entidades del TSAS que operan en un ámbito estatal. Por tanto, un reto futuro para el TSAS será hacer extensivo el principio del diálogo civil a las Comunidades Autónomas en las que no se hayan desarrollado cauces formales para hacerlo efectivo.

Fomentar las sinergias entre los planos estatal, autonómico, local es fundamental para la articulación territorial y para conseguir mayor impacto en la incidencia política.

#### **4.2.3. Visibilidad pública**

El TSAS se ha visto en buena medida desplazado por otros fenómenos e iniciativas sociales como actor de dinamización social y de formación de la opinión pública. La imagen social del sector no es mala, pero el conocimiento de la ciudadanía sobre su contribución ética y económica a la cohesión social es hoy insuficiente. Superar esta situación exige una reflexión significativa para alumbrar un relato compartido sobre el presente y futuro del bienestar y la contribución del TSAS, así como para determinar los canales más adecuados para ganar visibilidad y prestigio social.

La profundización en la articulación del sector, la mejora de la comunicación estratégica, una mayor producción de conocimiento y una mayor conexión con la comunidad deben coadyuvar para que el sector alcance más peso en la formación de la opinión pública, una condición también necesaria para la incidencia política.

### **CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA**

- ▶ **¿Qué temas fundamentales deben estar en la agenda de incidencia política de las entidades paraguas del TSAS para el próximo periodo?**
- ▶ **¿Qué líneas de actuación se pueden explorar y asumir desde las entidades paraguas del TSAS durante el próximo cuatrienio para fomentar la articulación del sector a nivel autonómico y local?**
- ▶ **¿Qué líneas de actuación se pueden explorar desde las entidades paraguas del TSAS para incidir en las comunidades autónomas y hacer extensivos los principios de diálogo civil contenidos en la Ley 43/2015?**

- ▶ ¿Qué líneas de trabajo se pueden explorar en el marco de las entidades paraguas del TSAS para empoderar a las entidades más pequeñas para la incidencia política en entornos locales?
- ▶ ¿Qué líneas de acción podrían explorarse en el marco de las entidades paraguas del TSAS en el próximo periodo para construir una imagen social que resaltara su contribución social ética y a la económica?
- ▶ ¿Qué pasos se podrían dar para consolidar una imagen unitaria de sector por encima de su amplia pluralidad?

### 4.3. Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera del TSAS implica actuar en varios niveles:

- ▶ Diversificando las **fuentes de financiación**, desarrollando nuevas formas de relación con el sector mercantil y mejorando la fiscalidad de las donaciones.
- ▶ Mayor **estabilidad de la financiación pública**, mediante presupuestos plurianuales en la prestación de servicios esenciales y en programas de intervención a medio plazo, vía concertación social.
- ▶ Generalización de las **cláusulas sociales** en la contratación pública.
- ▶ Formas estables de **acceso al crédito**, mediante líneas de financiación pública específicas, creación de fondos especiales *ad hoc* de financiación para el sector social y mejoras en el acceso al crédito privado.
- ▶ Cambio en la **normativa del IVA**, de forma que las entidades sociales no cuenten con desventajas con respecto a la empresa mercantil en el tratamiento de este impuesto.
- ▶ Mejora de los **incentivos fiscales** a la participación privada en la financiación del Tercer Sector, a las donaciones en especie y al voluntariado.
- ▶ Impulso de la **economía social**: la crisis económica ha creado nuevas oportunidades de desarrollo del TSAS para avanzar en una mayor relación entre el TSAS y la economía social. El acercamiento del TSAS a la Economía Social se concentra en las cooperativas sociales, los centros especiales de empleo y las empresas de inserción.

## CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ **¿En qué aspectos y cómo puede la acción de las entidades paraguas del Tercer Sector incidir en una mejora de las condiciones de sostenibilidad financiera de las entidades del TSAS en el próximo periodo?**
- ▶ **¿Qué líneas de actuación concretas podrían considerarse en el marco de las entidades paraguas del TSAS para fomentar el acercamiento a fórmulas de economía social?**

### 4.4. El reto de la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto

Las entidades de acción social se han legitimado tradicionalmente por defender causas éticas y por su falta de ánimo lucrativo. En la actualidad se exige a todas las entidades, independientemente de la nobleza de sus fines, máxima eficiencia en el uso de los recursos. Las entidades del TSAS obtendrán legitimidad y reconocimiento ante la sociedad y ante los poderes públicos en gran medida en función de los resultados que consigan en un entorno competitivo con otras esferas de producción de bienestar.

Esto exige en la práctica mejoras en la gestión organizativa, avanzar en la profesionalización de las entidades y en la implantación de sistemas de calidad, así como recorrer un gran camino en la capacidad de demostrar resultados significativos, impactos sociales reales, e incluso el retorno económico de los recursos que se invierten.

No obstante, el sector necesita igualmente que el necesario énfasis en la eficiencia, los sistemas de calidad y la profesionalidad del sector no se contamine de burocratización. Para el TSAS, la calidad en la acción social adopta un sentido propio del que no debe distanciarse bajo la presión de lógicas de mercado. En su dimensión prestadora de servicios, las entidades sociales han de prestarlos, además de con eficiencia, con valores, con empatía y cercanía, con transparencia y con perspectiva comunitaria. Todo ello redundará en la eficacia de las actuaciones y por tanto les otorga una “calidad” que ha de demostrarse y ponerse en valor como fuente de legitimidad y de ventaja competitiva.

## CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ **¿Qué líneas de desarrollo se podrían explorar en el marco de los espacios de articulación organizada del TSAS para avanzar hacia fórmulas estandarizadas de medición de resultados e impactos que puedan ser accesibles a entidades del sector?**
- ▶ **¿Qué líneas de actuación se pueden explorar desde las entidades paraguas del TSAS para aumentar la implantación de estándares de calidad en las entidades?**

#### 4.5. ¿ Avanzar en las relaciones de colaboración entre las esferas de bienestar

Con anterioridad se han subrayado los déficits de la escasa cooperación efectiva de las entidades del TSAS con las administraciones públicas, de la todavía más precaria relación con el mundo de la empresa, y de su alejamiento de la comunidad y de las iniciativas de solidaridad primaria; todos ellos fueron destacados por los propios representantes del sector consultados en 2015 en el marco de los estudios de la POAS.

Los equilibrios tradicionales entre las funciones del Estado, el mercado y la sociedad civil en la provisión de bienestar están viéndose profundamente alterados. El mercado ha entrado con fuerza en ámbitos que previamente estaban reservados a la esfera pública o en los que la sociedad civil era especialmente activa, y el Estado mengua en relación con sus funciones protectora y redistribuidora.

Al mismo tiempo que las fronteras entre las esferas se desplazan, se hacen también más porosas, y Estado, mercado y sociedad civil organizada se interrelacionan cada vez más. En el actual contexto, las relaciones entre entidades sociales con el Estado y la esfera mercantil son simultáneamente de cooperación y de confrontación. Se hace necesario un posicionamiento estratégico del TSAS para no verse relegado a roles paliativos en la producción de bienestar, o ver disuelto sus valores añadidos en principios y criterios dominantes en la esfera del mercado.

- ▶ En la relación de las entidades sociales con las administraciones públicas se han de superar las orientaciones instrumentales por ambas partes para explorar posibilidades de poner en marcha medidas e iniciativas conjuntas y acciones complementarias en la producción de bienestar.
- ▶ En la relación con las empresas, análogamente, un requisito para mejorar la colaboración es superar la desconfianza para explorar posibilidades de colaboración tales como poner en marcha iniciativas orientadas a la innovación social, buscar apoyos para las aplicaciones de los avances tecnológicos a las necesidades sociales, o desarrollar iniciativas híbridas que generen rentabilidad y cumplan fines sociales, etc.

Las relaciones del TSAS con la esfera de la comunidad han perdido intensidad en los últimos años y, como ya se señaló, el TSAS no ha conectado suficientemente con el fenómeno de revitalización de iniciativas ciudadanas de solidaridad primaria, autoayuda, mutualismo, economías alternativas, etc. La concentración en la prestación de servicios que ha caracterizado la última época de buena parte del TSAS en España ha tendido a reducir su base social. La reflexión estratégica es una oportunidad para visualizar el establecimiento de nuevos puentes entre el TSAS y la esfera de bienestar que constituye la comunidad. En este sentido, existe una amplia coincidencia entre los participantes en la consulta realizada en 2015 por la POAS de que el sector debe “conectar con la comunidad y refundarse internamente”, para lo cual se apuntan algunas vías de desarrollo interno tales como:

- ▶ Fomentar un voluntariado comprometido y dar respuesta a su aspiración de mayor participación.

- ▶ Fomentar espacios relacionales y la participación de las personas usuarias en la gestión de sus propios problemas.

### CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ ¿Qué líneas de actuación pueden adoptar/favorecer las entidades paraguas del TSAS para poner en marcha en el próximo periodo iniciativas conjuntas con los agentes públicos y dar difusión a las mejores prácticas?
- ▶ ¿Qué líneas de actuación pueden adoptar/favorecer las entidades paraguas del TSAS en el próximo periodo para establecer nuevas relaciones de colaboración con el mundo de la empresa y dar difusión a las mejores prácticas?
- ▶ ¿Qué actuaciones se podrían explorar desde las entidades paraguas para aumentar la capacitación y participación del voluntariado en las entidades del TSAS?
- ▶ ¿Qué líneas de actuación pueden adoptar/favorecer las entidades paraguas del TSAS en el próximo periodo para favorecer nuevos espacios relacionales, intensificar la conexión con la comunidad y con otras iniciativas de solidaridad primaria?

#### 4.6. El reto de la innovación

Aunque delimitar el concepto de **innovación social** es complejo, podemos aproximarnos desde una definición asequible que ofrece la Comisión Europea en su *Guía para la Innovación Social* de 2013: “*Desarrollo y la implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para dar respuesta a necesidades sociales y crear nuevas relaciones o colaboraciones sociales. Representa nuevas soluciones a demandas sociales emergentes que afectan al proceso de las interacciones sociales*”.

La retórica de la innovación social ha calado y se ha asumido por muchas entidades del TSAS pero su desarrollo en la práctica parece aún muy insuficiente a la luz de las opiniones recogidas en debates recientes dentro del propio sector. Por otro lado, como ya se apuntó anteriormente, la conectividad del TSAS con el mundo de las experiencias sociales alternativas autogestionadas —economía solidaria, monedas sociales, *cohousing*, etc.— es incipiente pero muy limitada, frente a la extendida tendencia a subsistir en un rol de prestación de servicios diferenciados para colectivos especiales.

El universo de posibilidades de innovación es por definición abierto, pero el nuevo ciclo de articulación como sector puede esforzarse en favorecer las condiciones de su multiplicación.

Algunas posibles líneas de refuerzo de la dimensión innovadora son:

- ▶ Impulsar nuevas respuestas en clave comunitaria superadoras de los enfoques diferenciados por colectivos específicos.

- ▶ Explorar la sinergia entre la dimensión tecnológica y la dimensión social en las respuestas a los problemas sociales.
- 
- ▶ Cooperar con otros actores más allá del Tercer Sector (con redes de gestión y difusión del conocimiento y con la universidad).
- 
- ▶ Generar de modo sistemático espacios-laboratorio para la emergencia de ideas, así como espacios de transferencia y aprendizaje de experiencias piloto.
- 
- ▶ Introducir e incorporar de modo más sistemático el ciclo de la innovación (concepción, pilotaje, evaluación, escalaje).

### CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ **¿Qué líneas de actuación se pueden explorar y asumir desde las entidades paraguas del TSAS para fomentar la innovación de las entidades del TSAS en los próximos cuatro años?**