



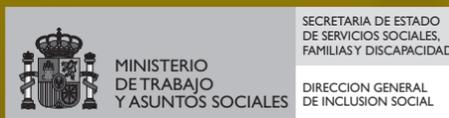
Plataforma de ONG  
de Acción Social

Colección Estudios

# Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social

Avda. Reina Victoria, 28. 3ª planta.  
28003 Madrid  
Teléfono 91 535 10 26 · Fax 91 535 05 82  
[www.plataformaongs.org](http://www.plataformaongs.org)

Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES

SECRETARIA DE ESTADO  
DE SERVICIOS SOCIALES,  
FAMILIAS Y DISCAPACIDAD

DIRECCION GENERAL  
DE INCLUSION SOCIAL

# **PLAN ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL**

**Contribuir al desarrollo social y a la vertebración de la sociedad civil, promocionando la participación plena, la defensa de la libertad y la igualdad, la inclusión y la cohesión social de todas las personas y grupos que la integran**

**MADRID, 2006**

© De la edición: Plataforma de ONG de Acción Social

Depósito Legal: M. 18.876-2006

Imprime: Gráficas Arias Montano, S. A.  
28935 MÓSTOLES (Madrid)

Impreso en España - Printed in Spain

# ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
<i>PRESENTACIÓN</i> .....	7
<i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	9
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	13
Definición del tercer sector de acción social .....	13
Visión .....	13
Misión .....	17
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i> .....	19
<i>METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN: PROCESO</i> .....	21
Análisis estratégico .....	22
Propuestas estratégicas de acción.....	24
<i>MARCO CONCEPTUAL</i> .....	25
Introducción: Hacia la búsqueda del consenso.....	25
El marco de la garantía de los derechos sociales .....	28
Los principios de la acción social .....	35
Los principios de la cultura organizativa de las entidades del tercer sector de acción social .....	49
<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN</i> .....	53
Objetivo estratégico 1: Fortalecer la construcción social del tercer sector de acción social .....	54
Objetivo estratégico 2: Dotar al tercer sector de acción social de un marco claro de autorregulación del conjunto de la acción y en particular de la prestación de servicios desde las organizaciones .	59
Objetivo estratégico 3: Mejorar el consenso sobre los principios esenciales de la cultura organizativa del tercer sector de acción social ...	68

## PRESENTACIÓN

*El libro que presentamos es un trabajo de gran relevancia para nuestro sector. Se trata del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, elaborado por el Grupo de Trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, que ha sido refrendado y respaldado por este Consejo, y que supone, además, la respuesta a una necesidad identificada desde el año 1999: la necesidad de un plan estratégico en el que se articularan las medidas necesarias para modernizar e impulsar nuestro sector de acuerdo a las demandas de las sociedad.*

*En esta presentación, breve por definición, deberíamos hacer justicia al trabajo y a sus resultados, y destacar los aspectos más relevantes del mismo.*

*En primer lugar me gustaría destacar algo que responde a lo más importante del propio tercer sector, los valores intangibles que dan fundamento, sentido y futuro al propio sector. Y el primero, que además es como la expresión simbólica del propio sector, es el valor de la participación constante, voluntaria, con capacidad de escucha de lo diferente e incluso de lo contrapuesto, creativa, respetuosa, dedicada, de un grupo de trabajo amplio, variado, plural, implicado para sacar el trabajo adelante. Sin estos valores, intangibles que no se pueden pesar y medir para luego hacerles tangibles en la contabilidad monetaria, ni tendríamos Plan Estratégico del Sector, ni nos hubiéramos atrevido a proponer en su día la realización de este trabajo.*

*Este trabajo en sí es una metáfora del propio sector, pues encuentra su base y fundamento en la propia capacidad de creatividad, cooperación, y aportación voluntaria y solidaria de las entidades que componen el sector.*

*Además, su elaboración ha abierto un cauce de organización y participación del amplio y variado tejido asociativo, pues se ha tratado de realizar un trabajo desde la proximidad y la aportación de todas las iniciativas sociales que componen el sector. De ahí la participación a través del foro virtual, de los talleres realizados en muy diversos lugares, y de la encuesta que ha buscado y en-*

*contrado la expresión de lo que las entidades de menor ámbito de actuación realizan en su acción como tercer sector.*

*Y, por último, se refleja también en la leal y transparente colaboración entre entidades sociales y administración pública en el seno del grupo de trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, desde un diálogo que ha buscado profundidad en los argumentos, puntos de encuentro en las propuestas, y respeto en las diferencias. Lo cual ha mostrado la posibilidad de un trabajo constructivo desde la diferenciación de roles y funciones que a cada uno corresponde, encontrando bases de colaboración que se construyen desde la aportación complementaria en la promoción y defensa de los derechos de los más vulnerables de la sociedad.*

*Valores intangibles, participación de todas las expresiones de solidaridad social, articulación al servicio de los fines del sector, y colaboración de los distintos agentes sociales desde lo que constituye lo que cada uno es y lo que cada uno puede y debe aportar. Estos son los elementos que el propio proceso de elaboración del Plan Estratégico ha puesto de manifiesto y que a mí, como coordinador de este Grupo de Trabajo y Presidente de la Plataforma de ONG de Acción Social, me corresponde destacar.*

*Juan Lara Crevillén*

*Presidente de la Plataforma  
de ONG de Acción Social*

## AGRADECIMIENTOS

El Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social es un paso adelante en la reflexión interna de las organizaciones no lucrativas que se ocupan de la acción social en España.

La iniciativa surgida en el Consejo Estatal de ONG de Acción Social se fraguó con la creación del Grupo de Trabajo del Plan Estratégico<sup>1</sup>, en noviembre de 2003, en el que se determinó la metodología participativa a seguir en la elaboración del Plan, pasando primero a una fase de consultas y acuerdos para delimitar la misión, la visión y autodefinición del sector, y la revisión de fuentes secundarias para preparar un diagnóstico preliminar del sector. En base a este diagnóstico preliminar, se estableció un proceso de consultas utilizando el máximo número de técnicas posibles (entrevistas en profundidad, encuestas, talleres, foro en internet), con el fin de asegurar el acceso del mayor número de organizaciones del sector. Para dinamizar esta fase del proceso se contó con el trabajo de un equipo consultor externo (Folia Consultores S. L.) que contribuyó a enriquecer la metodología acordada; el resultado ha sido un diagnóstico del tercer sector de acción social que ha servido como base para el establecimiento de prioridades consensuadas dentro del Grupo. Este trabajo, que ha llevado más de un año, ha sido, como se esperaba, una labor compleja y gratificante.

Podemos concluir que este plan es fruto del consenso y el diálogo dentro de un ámbito heterogéneo y diverso, formado por múltiples organizaciones y

---

<sup>1</sup> El Grupo de Trabajo del Consejo Estatal para el Plan Estratégico del Tercer Sector está formado en la actualidad por: Cáritas Española, CEAR, Cruz Roja Española, Federación de Mujeres Progresistas, UDP, COCEMFE, Plataforma de Organizaciones de Infancia, Plataforma del Voluntariado de España, Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS), UNIVER-SIDA/CESIDA, Federación de la Mujer Rural (FEMUR), Unión de Asociaciones Familiares (UNAF), Federación de Scouts de España (ASDE), Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias (FEMAC), Dirección General de Inclusión Social (MTAS), y coordinado por la Plataforma de ONG de Acción Social, además de haber contado con la colaboración de Fundación ONCE y UNAD.

entidades de muy diverso signo y tamaño, y que refleja básicamente los acuerdos sobre hacia dónde quiere dirigirse el sector en los próximos años, cómo quiere ser y cómo desearía ser visto.

Como se señalaba, para lograr este consenso en el proceso metodológico se ha insistido mucho en la participación de cuantas personas y organizaciones, del sector o expertas en el mismo, quisieran dejar constancia de opiniones, dudas, ideas y propuestas. A todas ellas queremos agradecer su colaboración y, aun a riesgo de agravios por olvido o inexactitud, citamos a las organizaciones que han participado en los debates:

AIPC-PANDORA

ASOCIACIÓN LLUITA ANTI-SIDA DE LES ILLES BALEARS (ALAS)

ASOCIACIÓN DE MINUSVÁLIDOS FÍSICOS DE JUMILLA (AMFITU)

AMIGOS CONTRA EL SIDA

ASAMIS

ASOCIACIÓN AUTISMO

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DEL MAGREB

ASOCIACIÓN DE AYUDA A VÍCTIMAS DE AGRESIONES SEXUALES  
(ADAVAS) de León

ASOCIACIÓN DE FAMILIARES DE ENFERMOS MENTALES GAZA

ASOCIACIÓN DE PADRES Y AMIGOS DE SORDOS

ASOCIACIÓN EMPRENDE ORENSE

ASOCIACIÓN MUJERES PROGRESISTAS DE MIRAFLORES

ASOCIACIÓN NOU-SUD

ASOCIACIÓN PARA EL FOMENTO DEL EMPLEO DE LOS JÓVENES

ASOCIACIÓN SOCIAL Y CULTURAL MANANTIAL

ASOCIACIÓN SOCIOCULTURAL UTOPIA

ASOCIACIÓN PARÁLISIS CEREBRAL Y PATOLOGÍAS AFINES (ASPACE)

ASSOCIACIÓ MALLORCA PATRIMONI

ASOCIACIÓN DE DAÑO CEREBRAL ADQUIRIDO DE VIZCAYA (ATECE)

BIDEGINTZA ELKARTEA

CÁRITAS ESPAÑOLA

CESIDA

CIMO

COLECTIVO EDUCACIÓN EXPERIMENTAL (CODEX)

COL·LECTIU LAMBDA

---

COMISIÓN CIUDADANA ANTISIDA DE ÁLAVA  
COMISIÓN ESPAÑOLA DE AYUDA AL REFUGIADO (CEAR)  
CONFEDERACIÓN COORDINADORA ESTATAL DE MINUSVÁLIDOS  
FÍSICOS DE ESPAÑA (COCEMFE)  
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES A FAVOR DE LAS  
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL (FEAPS)  
CONSORCIO ESTATAL DE ENTIDADES PARA LA ACCIÓN INTEGRAL CON  
MIGRANTES (CEPAIM)  
CRUZ ROJA ESPAÑOLA  
DIAGRAM  
FAMILIARES DE ENFERMOS DE ALZHEIMER Y OTRAS DEMENCIAS SENILES  
FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE MAYORES DE CANARIAS (FEMAC)  
FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE SCOUTS DE ESPAÑA (ASDE)  
FEDERACIÓN CATALANA DE VOLUNTARIADO SOCIAL  
FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS (FMP)  
FEDERACIÓN DE LA MUJER RURAL (FEMUR)  
FUNDACIÓN BALIA  
FUNDACIÓN CHANDRA  
FUNDACIÓN DE LA SOLIDARIDAD Y EL VOLUNTARIADO DE LA  
COMUNIDAD VALENCIANA  
FUNDACIÓN ESPLAI  
FUNDACIÓN LEALTAD  
FUNDACIÓN ONCE  
FUNDACIÓN PRIVADA A RED  
FUNDACIÓN SÍNDROME DE PRADER-WILLI  
FUNDACIÓN TOMILLO  
JOVES PER LA IGUALTAT I LA SOLIDARITAT (JIS)  
LIGA ESPAÑOLA DE LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA POPULAR  
MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES  
ONG HELSINKI  
PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL  
PLATAFORMA DE ORGANIZACIONES DE INFANCIA  
PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA  
PLATAFORMA VALENCIANA DE ENTIDADES DE VOLUNTARIADO SOCIAL

PLATAFORMA VALLISOLETANA DE VOLUNTARIADO SOCIAL  
PROCOMAR

RED ARAÑA-TEJIDO DE ENTIDADES SOCIALES POR EL EMPLEO  
RED EUROPEA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN  
SOCIAL (EAPN-ES)

TAULA DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE CATALUÑA  
UNIÓN DE ASOCIACIONES FAMILIARES (UNAF)

UNIÓN DEMOCRÁTICA DE PENSIONISTAS Y JUBILADOS DE ESPAÑA  
(UDP)

UNIÓN ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES Y ENTIDADES DE ASISTENCIA AL  
DROGODEPENDIENTE (UNAD)

UNIÓN ROMANÍ

# INTRODUCCIÓN

## DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

*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.*

## VISIÓN

*El tercer sector de acción social es un espacio social autónomo que trabaja en la definición y extensión de los derechos sociales potenciando la participación de la sociedad civil de modo vertebrado y coordinado, es respetado por los diferentes sectores y participa activamente en la definición, ejecución y evaluación de políticas públicas, apostando por la transparencia, participación, sensibilización, denuncia/reivindicación y eficacia en sus acciones.*

Las organizaciones del sector social están contribuyendo, junto a otros agentes sociales y públicos, **al desarrollo social** de forma activa, real y efectiva de cara a la creación de una sociedad accesible en la defensa y extensión de los derechos sociales, sobre todo de los grupos vulnerables y excluidos, a través del fomento de la participación social.

El desarrollo social, por ello, no debe ser una mera declaración de derechos, sino hacerse viable y visible a través de la garantía del ejercicio de esos derechos, de la promoción de las condiciones que hacen real ese ejercicio, y

de la realización de una sociedad accesible a los colectivos más vulnerables sin exclusión ni discriminación por motivo alguno, y con la participación de todas las personas. Por ello, el sector social está incrementando su capacidad para participar proactivamente en la definición, realización y evaluación de las políticas.

Las organizaciones del tercer sector de acción social forman parte del conjunto de instituciones que intervienen en el desarrollo social de las personas optimizando la participación social y la satisfacción de las necesidades humanas, especialmente en el caso de los grupos más vulnerables de la sociedad.

Por ello, las organizaciones no lucrativas del sector social promueven el desarrollo social desde lo que les es propio, es decir, desde **los valores añadidos**, como los ligados a la creación de capital relacional y desarrollo y promoción de los derechos sociales; es decir, lo que se suele denominar *crear sociedad*, que constituyen los *intangibles sociales* como aportación cualificada del sector social. Estos valores que están situados en el primer lugar de la acción del sector social.

El tercer sector de acción social es, pues, un ámbito institucional que satisface necesidades de producción, distribución e integración social guiadas por los valores de la solidaridad, la igualdad de oportunidades y no discriminación y la participación. Por ello, interviene en el campo social desde su identidad, ocupando su propio espacio y liderándolo.

La consolidación del sector como **espacio social autónomo** ha potenciado su capacidad para hacer visibles los *intangibles sociales* imprescindibles para el desarrollo social. Por ello, el denominado tercer sector de acción social es hoy reconocido como una institución o conjunto institucional que, a diferencia del Estado y el mercado, está orientado de manera particular al desarrollo social.

Las entidades sociales no lucrativas realizan sus funciones desde la lógica del *desarrollo social*, por lo que no deberían actuar como suplentes ni sustitutos de las obligaciones del Estado. Se debe crear, en consecuencia, el marco adecuado para el desarrollo de la iniciativa social sin que el Estado reduzca su compromiso de garantía de los derechos sociales. No se trata, por ello, de un juego de suma cero, a más sociedad menos Estado, sino de articulación sinérgica de las potencialidades de todos.

Una vez establecido de forma consensuada el **estatuto y el rol** de las entidades no lucrativas de acción social, se deben potenciar las relaciones entre el sector social y los dos otros ámbitos, articulando el principio de *responsabilidad pública* junto con el principio de *responsabilidad social*, así

como uno y otro en relación con el principio de *responsabilidad corporativa*. Ello permite clarificar las relaciones del sector social de colaboración, de cooperación y de complementariedad, así como de propuesta, exigencia y reivindicación con los otros dos ámbitos. En definitiva, el sector social está trabajando en la vertebración de la sociedad civil, función que es reconocida y apoyada por el conjunto de sectores sociales y, especialmente, por los poderes públicos.

Para ello, en este sector se han dado pasos importantes en la estructuración de la diversidad de entidades y organizaciones, no sólo por colectivos, sino también de sus objetivos estratégicos conjuntos. Por ello, se está haciendo frente a la dispersión, la descoordinación, las duplicidades. Y todo ello no sólo en relación a las problemáticas sociales, o de los distintos grupos sociales, sino en los diversos niveles (estatal, autonómico, local).

La autonomía del sector no lucrativo se ha reforzado, pues ha ido ganando peso su capacidad de intervención en los problemas sociales más relevantes para el bienestar colectivo, sobre todo respecto de los grupos sociales excluidos; su capacidad de captación de recursos diversificados que redunde en una mayor independencia económica y una mayor solvencia, debe contribuir a garantizar su efectividad social.

Sin perjuicio de las mejoras en la capacidad de gestión del sector, es necesario un **marco financiero adecuado** que constituya una garantía de independencia, lo que dará mayor respaldo a su capacidad de incidir en las políticas sociales. Por ello, se considera que la clarificación de la financiación de las acciones de este sector es uno de los puntos nodales para la realización de sus objetivos estratégicos.

La creación de conciencia de **responsabilidad social** está siendo ejercida por el conjunto del sector y de sus entidades como una cuestión válida en sí misma, y no sólo de tipo instrumental. Se está planteando como conciencia de participación de la propia sociedad civil a través de las organizaciones de este sector y como objetivo estratégico del mismo sector, pues se entiende que le es exigible para mejorar su *credibilidad social*.

La responsabilidad social, por tanto, se está realizando en doble dirección: desde el sector social como vehículo del compromiso de la sociedad, y desde la propia sociedad como pacto y respuesta compartida. Así se ha generado una conciencia social activa y actuante que:

- 1) *revela* la situación del desarrollo social;
- 2) *identifica* las condiciones de satisfacción de las necesidades y del desarrollo de los derechos sociales;

- 3) *exige* la responsabilidad pública y la responsabilidad corporativa;
- 4) *demanda* la participación cívica para una responsabilidad solidaria de la propia sociedad en su conjunto.

Desde la clara conciencia de que la responsabilidad social tiene diversas vertientes, el tercer sector de acción social promueve la participación de la ciudadanía en las organizaciones sociales y el voluntariado en general. Se dirige al conjunto social **creando información, conciencia y opinión** en relación con el desarrollo de los derechos sociales y con el papel de la sociedad civil organizada, así como demandando participación y respuesta en estos aspectos.

Esta incidencia social se realiza de forma activa con la promoción de diversos medios de información y presencia pública, así como por el desarrollo de actividades de investigación, conocimiento y difusión del tercer sector, su dimensión y sus actividades, las tendencias que surgen, los temas que preocupan al conjunto social, y las formas de participación, colaboración y apoyo de la sociedad civil a las entidades que la vertebran.

Con relación a los **principios organizativos** de las entidades que integran el tercer sector de acción social, podemos afirmar que son expresión de los valores que las identifican en el conjunto de redes existentes y sirven de base para su actuación:

- 1 El trabajo del tercer sector de acción social se basa en estrategias colectivas. El modelo de organización prioriza las acciones colectivas sobre las individuales, desde valores como la responsabilidad, la solidaridad, el compromiso y la generosidad.
- 2 Para llevar adelante su tarea, el tercer sector de acción social se esfuerza por desarrollar una sinergia entre su visión y sus métodos de trabajo que favorezca el fomento del tejido asociativo a través de valores como la solidaridad, la cooperación y el desarrollo.
- 3 El tercer sector de acción social fomenta la no discriminación de los colectivos objeto de la intervención por motivos de género, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad, orientación sexual, o clase social. Todas las entidades pertenecientes al tercer sector de acción social deben garantizar la dignidad de las personas y colectivos vulnerables desde los valores de respeto, igualdad de oportunidades y tolerancia.
- 4 La transparencia basada en la calidad y la ética es la base de la gestión de las acciones desarrolladas por el tercer sector de acción social y las entidades que lo forman. El sector organiza sus trabajos de manera democrática y transparente, respetando la propia idiosincrasia de cada entidad.

## MISIÓN

*Las organizaciones del tercer sector de acción social en España tienen como misión contribuir al desarrollo social y a la vertebración de la sociedad civil, promocionando la participación plena, la defensa de la libertad y la igualdad, la inclusión y la cohesión social de todas las personas y grupos que la integran.*

Las organizaciones del tercer sector de acción social trabajan por la promoción y defensa de la libertad y la igualdad de todas las personas, y de los grupos en que se integran, para que éstas sean realidades efectivas de hecho y de derecho, y por la promoción de la **plena participación social**, para la **inclusión** y la **cohesión social**, y están comprometidas en la **lucha contra la exclusión social** y por la erradicación de las situaciones de marginación y discriminación social.

La **vertebración de la sociedad civil** en su contribución al desarrollo social es el objetivo fundamental del tercer sector de acción social en España, y deben crearse e impulsarse las condiciones para que sus entidades miembros, y el sector social en su conjunto, puedan cumplir sus objetivos en el ámbito estatal y autonómico dentro de un espacio social autónomo, expresión del compromiso organizado de una sociedad civil participativa para la consecución de una sociedad accesible y solidaria. El reconocimiento y aceptación de esta función por el conjunto de actores sociales y por los poderes públicos se convertirá en un objetivo expreso y continuado del tercer sector de acción social.

La **autonomía** del tercer sector debe ir ganando peso por la capacidad de intervención en los problemas sociales más relevantes para el bienestar colectivo, sobre todo de los grupos sociales vulnerables; por la mejora en la captación de recursos y en una independencia económica; y por una mayor **solventía social y efectividad social**. La **responsabilidad social**, así como la **claridad** y **transparencia** en la acción social, serán elementos de ocupación constante como crisol de la credibilidad social del sector.

Finalmente, el logro de estos objetivos compromete a las organizaciones del tercer sector de acción social en España a favorecer el **mutuo intercambio** de experiencias y el conocimiento entre las entidades que lo conforman, así como la **colaboración entre las administraciones públicas, el mundo empresarial y el resto de organizaciones del tercer sector**.

El Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social se basa en los valores de:

- Búsqueda de la justicia social
- Igualdad

- Inclusión
- Solidaridad
- Participación Social
- Transformación

## RESUMEN EJECUTIVO

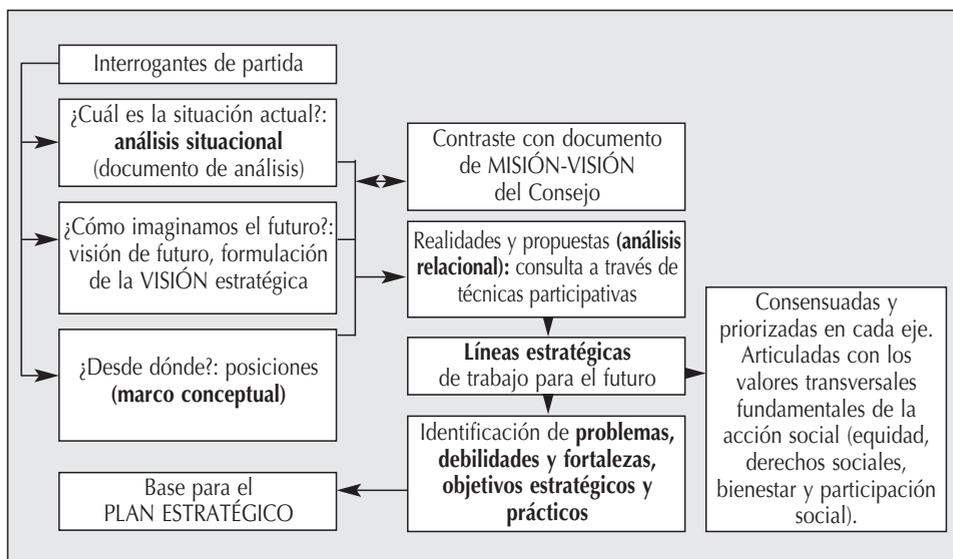
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS
1. Fortalecer la construcción social del tercer sector de acción social	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se incrementa la conciencia de pertenencia de las entidades, valorando la diversidad del sector y los principios que le proporcionan valor añadido sobre otros sectores.</li><li>2. Se clarifican las fuentes de financiación, logrando que sean coherentes con la identidad y finalidad del sector tanto desde el ámbito público como desde el privado.</li><li>3. Se consolida la imagen pública del sector e incrementa su credibilidad, lo que le permite ampliar su base social.</li></ol>
2. Dotar al tercer sector de acción social de un marco claro de autorregulación del conjunto de la acción y, en particular, de la prestación de servicios desde las organizaciones	<ol style="list-style-type: none"><li>4. El sector se ubica sin complejos dentro del espacio social defendiendo los derechos sociales y prestando servicios sin abandonar su estatus no lucrativo.</li><li>5. El sector debe asegurar la financiación de su acción consiguiendo la autonomía e independencia en sus objetivos y modelos de trabajo.</li><li>6. Desde la participación de los tres sectores se genera un modelo de responsabilidad social corporativa.</li></ol>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS
<p>3. Mejorar el consenso sobre los principios esenciales de la cultura organizativa del tercer sector de acción social</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. El sector cuenta con estructuras organizativas coherentes con la gestión de su acción que poseen una cultura común en la que priman los principios de calidad, justicia social, solidaridad, responsabilidad y autonomía.</li> <li>8. El sector se dota de herramientas metodológicas para el análisis estratégico de la realidad, la planificación, el seguimiento y la evaluación de su acción para la inclusión y la promoción de los derechos sociales.</li> <li>9. El sector cuenta con una política de recursos humanos para la selección y contratación, capacitación, planificación de carreras, evaluación y renovación constante, y con una organización de voluntariado coherente con sus principios.</li> <li>10. Las organizaciones del sector están organizadas en redes democráticas sectoriales y territoriales de consulta, aprendizaje, coordinación para la acción y representación ante las administraciones públicas y las empresas privadas.</li> <li>11. Se renuevan las normas, formas de funcionamiento de las estructuras de participación del sector y métodos de trabajo, y en concreto del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, para mejorar la democracia interna del sector.</li> </ol>

## **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN: PROCESO**

La metodología ha estado orientada por el enfoque participativo, y acordada dentro del Grupo de Trabajo del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social del Consejo Estatal, que ha realizado un seguimiento continuado para dar una orientación adecuada, prever cambios necesarios, analizar cada fase por separado y en conjunto, evaluar si se completaron resultados en cada una y el desarrollo técnico de todas ellas respondiendo a las expectativas y necesidades del análisis estratégico necesario. En ese sentido, ha sido determinante la colaboración de las entidades del sector para establecer un análisis y definición desde dentro. En conjunto, se considera que, para el sector, el mismo método ha sido un valor añadido al proyecto, del que se pueden extraer aprendizajes para futuras planificaciones.

El punto de partida fue el análisis situacional desde las fuentes secundarias, reflexiones internas y contrastes con el Grupo de Trabajo, coordinador del proyecto, que dio lugar al planteamiento general de la situación, los puntos principales de debate y estudios, antecedentes y preguntas.



## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se desarrolló un proceso de **análisis estratégico**, donde se identificaron tres ejes de especial interés en torno a los que se han ordenado todos los elementos del análisis:

- La identidad
- La acción social
- La cultura organizativa del tercer sector de acción social

Interrogante para el sector	Área de especial interés
Quiénes somos y por qué	1. Identidad, imagen y regulación del tercer sector de acción social.
Qué hacemos y con quién	2. La acción social en la configuración de las relaciones del tercer sector de acción social con los sectores público y privado. Responsabilidad y financiación del espacio de los servicios sociales.
Cómo lo hacemos	3. Cultura organizativa y retos en la planificación y gestión de recursos: calidad, comunicación, nuevas tecnologías y voluntariado en el tercer sector de acción social. Modelos de representación y representatividad.

A través de este análisis estratégico se trataba de:

- Conocer la situación actual del sector en relación a su desarrollo en el contexto del Estado y el marco europeo.
- Detectar las necesidades y demandas del sector.
- Relacionar debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades del tercer sector de acción social.

### Fases del análisis estratégico

Esta fase de diagnóstico se desarrolló a través de:

- **Análisis situacional** (documental)
  - a) Identidad, imagen y regulación del tercer sector de acción social. Modelos de relación y representatividad.
  - b) La acción social en la configuración de las relaciones del tercer sector de acción social con los sectores público y privado. Responsabilidad y financiación del espacio de los servicios sociales.
  - c) Cultura organizativa y retos en la planificación y gestión de recursos: calidad, comunicación, nuevas tecnologías, voluntariado y relaciones intrasectoriales en el tercer sector de acción social. Modelos de relación y representatividad en el tercer sector de acción social.

- **Análisis relacional** (consultas)

Se trataba de determinar las principales debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas para el sector. Esto permitió detectar los retos y desafíos de cara a la priorización de las líneas de acción para el futuro.

### Herramientas para el análisis

Se utilizó un foro virtual que se convirtió en un lugar de encuentro y debate impulsado en la página web de la Plataforma de ONG de Acción Social<sup>2</sup>, que se constituyó en una fuente de información y un instrumento de recogida de opiniones, argumentos y propuestas expresadas directamente por representantes de casi medio centenar de entidades.

Además, se realizaron entrevistas a informantes cualificados, talleres con miembros de entidades en diferentes puntos del Estado y cuestionarios dirigidos expresamente a entidades pequeñas del sector.

---

<sup>2</sup> <http://www.plataformaongs.org/>

## Herramientas del análisis



## PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

Tras el análisis estratégico se elaboraron las **líneas estratégicas** en función de cada uno de los tres ejes de especial interés para el sector. Los análisis situacional y relacional previos llevaron al diseño de los objetivos teniendo en cuenta el análisis de fortalezas y debilidades, el reconocimiento de los retos y compromisos, y las condiciones necesarias para cada una de las áreas de interés identificadas como estratégicas.

Por otro lado, y de forma simultánea al análisis de la situación, se trabajaron los aspectos transversales (marco conceptual estratégico) entendidos como base teórica compartida.

Con el *Marco conceptual* se trataba de proponer algunas respuestas a las preguntas que el tercer sector de acción social debe formularse en torno a *Dónde estamos y a dónde queremos llegar: escenarios posibles y alternativas de futuro*. Es el marco que situaría el significado de un plan estratégico en el sentido de introducir la cultura y principios comunes, tanto del diálogo intra-sectorial como de la futura acción que se abre en el proceso.

Partiendo de todo ello y de los problemas detectados, ha sido posible proponer objetivos estratégicos y generales, así como líneas futuras de acción.

## MARCO CONCEPTUAL

### INTRODUCCIÓN: HACIA LA BÚSQUEDA DEL CONSENSO

El Plan del Tercer Sector de Acción Social trata de llegar a consensos que permitan establecer cuál es el marco ideológico desde el que se propone el fortalecimiento del sector, cuál es el ideal social por el que está dispuesto a trabajar, qué líneas de acción estratégica está asumiendo y con qué criterios metodológicos y organizativos propone desarrollarlas. Es decir:

- ¿Qué se quiere transformar y desde qué posición quiere hacerse?
- ¿Qué modelo de sociedad se está defendiendo y con qué valores y principios?

De la respuesta a estas preguntas va a depender en gran parte su fortalecimiento en su conjunto, ya que en la medida en que las entidades se adhieran a este modelo, se consolidará su identidad común y de trabajo en pro de una sociedad vertebrada, consciente, y en la que se garanticen los derechos sociales.

Este consenso es imprescindible para caminar juntos. Creemos sinceramente que con una referencia de posición común y un acuerdo sobre las líneas estratégicas del tercer sector de acción social, será más fácil ajustar, en un proceso de planificación permanente y participada, los objetivos institucionales de cada entidad y de todo el sector coordinadamente.

De acuerdo con la misión y visión podemos establecer la siguiente tabla:

Desde estos criterios ideológicos (o premisas):	El tercer sector de acción social busca un escenario de...	Lo que el tercer sector de acción social puede hacer (principales líneas de actuación):	Criterios metodológicos de su actuación para llevar a cabo sus líneas de actuación:	Criterios organizativos para llevar a cabo sus líneas de actuación:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Defender la libertad y la igualdad de todas las personas y de los grupos en los que se integran.</li> <li>Luchar por la erradicación de las situaciones de marginación y discriminación social.</li> <li>Defender una sociedad accesible y solidaria.</li> </ul>	<p>Desarrollo social que garantice los derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuar sobre las condiciones que hacen real el ejercicio de los derechos humanos sobre todo para los colectivos más vulnerables.</li> <li>Actuar sobre los problemas identificados en el ejercicio de los derechos humanos, en especial en los colectivos más vulnerables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visibilizar la necesidad de garantizar los derechos humanos sin exclusión ni discriminación por motivo alguno.</li> <li>Facilitar la participación social. Garantizar la dignidad de las personas en la intervención que se realice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la capacidad de participación de las entidades en la definición, realización y evaluación de las políticas sociales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El tercer sector tiene identidad propia y legítima (su espacio social autónomo). No es sustituto o suplente de otros sectores.</li> <li>El tejido asociativo ha de ser responsable, solidario, comprometido y generoso. El Estado debe garantizar los derechos sociales.</li> </ul>	<p>Desarrollo social en el que se cree <i>sociedad</i> (vertebración de la sociedad civil y cooperación intersectorial).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en su acción los <i>valores añadidos propios</i>: solidaridad, igualdad de oportunidades, no discriminación y participación social.</li> <li>Aumentar el grado de sensibilización sobre la necesidad de participación social a través de entidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articular de forma sinérgica las potencialidades de todos los sectores para actuar sobre lo social.</li> <li>Articular las responsabilidades pública, corporativa y social.</li> <li>Priorizar las acciones colectivas sobre las individuales, desde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar sus trabajos de manera democrática y transparente, respetando la idiosincrasia de cada entidad.</li> <li>Aumentar su capacidad de captación diversificada de recursos.</li> <li>Garantizar la transparencia en la</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>El sector privado lucrativo debe desarrollar su <i>responsabilidad social corporativa</i>.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Defender el compromiso de garantía de los derechos sociales por parte del Estado.</li> </ul>	<p>valores como responsabilidad, solidaridad, compromiso y generosidad.</p>	<p>financiación de las acciones del sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el grado de responsabilidad social de las entidades.</li> <li>Mejorar la solvencia social y la efectividad social.</li> <li>Coordinar las entidades del sector a partir de objetivos estratégicos conjuntos y favorecer el mutuo intercambio de experiencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El conjunto de la sociedad debe tomar conciencia de su responsabilidad social.</li> </ul>	<p>Desarrollo social consciente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar para difundir. Aumentar la presencia pública.</li> <li>Crear información, conciencia y opinión, en relación con el desarrollo de los derechos humanos y con cuál es el papel de la sociedad civil organizada en su garantía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandar participación social y respuesta pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia en la gestión basada en la calidad y en la ética.</li> </ul>

A la vista de este análisis se evidencia la necesidad de precisar el marco teórico desde donde actúa el tercer sector de acción social, abriendo un debate sobre conceptos claves que orienten hacia objetivos compartidos. La identidad del tercer sector de acción social se verá reforzada en la medida en que se construya un bagaje común en torno a cuál es su papel social y qué hay detrás de conceptos que se consideran valores añadidos propios como:

- Búsqueda de justicia social
- Igualdad de oportunidades
- Inclusión
- Participación social
- Solidaridad
- Ética
- Transformación

## EL MARCO DE LA GARANTÍA DE LOS DERECHOS SOCIALES

### Introducción

Bienestar y derechos sociales son cuestiones indivisibles, ya que entre los derechos se encuentra la satisfacción de las necesidades básicas, así como la disposición de un contexto social que permita su ejercicio. Igualmente, sin un mínimo vital de cobertura, el ejercicio de los derechos no es factible. En la distinta normativa de aplicación en nuestro país, se establece que es el Estado el responsable de su garantía. Sin embargo, en la actualidad existe un fuerte debate en torno a este tema, que se centra fundamentalmente en dos puntos:

- La extensión de los derechos y la forma en que se produce y gestiona el bienestar
- Los límites de la responsabilidad del Estado

#### **Artículo 10.**

1. La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social.
2. Las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y los tratados y acuerdos internacionales sobre las materias ratificados por España.

**TÍTULO I. De los derechos y deberes fundamentales.  
Constitución Española. 1978.**

Art. 11. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados, y a una mejora continua de las condiciones de existencia.

**Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales. ONU. 1966.**

**Art. 8.**

1. Los Estados deben adoptar, en el plano nacional, todas las medidas necesarias para la realización del derecho al desarrollo y garantizarán, entre otras cosas, la igualdad de oportunidades para todos en cuanto al acceso a los recursos básicos, la educación, los servicios de salud, los alimentos, la vivienda, el empleo y la justa distribución de los ingresos. Deben adoptarse medidas eficaces para lograr que la mujer participe activamente en el proceso de desarrollo. Deben hacerse reformas económicas y sociales adecuadas con objeto de erradicar todas las injusticias sociales.
2. Los Estados deben alentar la participación popular en todas las esferas como factor importante para el desarrollo y para la plena realización de todos los derechos humanos.

**Declaración sobre el Derecho al Desarrollo. ONU. 1986.**

El tercer sector de acción social contribuye al reconocimiento y al ejercicio de los derechos sociales de los colectivos en torno a los cuales centra sus actividades, desde la perspectiva de un concepto amplio de derechos sociales, entendiendo por tales todos aquellos necesarios para el reconocimiento de la dignidad y el pleno y libre desarrollo de la personalidad humana sin distinción por razón de género, raza, color, edad, discapacidad, orientación sexual, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

En este sentido, las entidades del tercer sector de acción social orientan sus actividades en torno a los colectivos en riesgo de exclusión social para lograr su plena inclusión que, como define Dolors Renau<sup>3</sup>, «presupone, en primer lugar, la posibilidad de que cada ciudadano/a pueda realizarse como ser individual. Es decir, pueda hacer uso en la práctica de sus derechos y deberes humanos. Y en

---

<sup>3</sup> Forum de Barcelona 2004. Nom del diàleg: *Fòrum d'Autoritats Locals de Porto Alegre*, 8 de mayo 2004.

segundo lugar que pueda intervenir en la vida de la comunidad a fin de participar en todos aquellos procesos y decisiones que van a afectar al conjunto de la vida pública y por ello van a incidir en su vida privada. A la vez, una **persona integrada socialmente** no solo forma parte activa de su comunidad, sea en un nivel reducido o amplio, sino que recibe a cambio un cierto reconocimiento individual gracias a que siente que es *alguien*, desde la óptica colectiva. Este reconocimiento es una faceta de la experiencia vital, sin la que nadie puede sentirse plenamente humano. Le permite situarse *en el mundo* entendiendo éste, como nos señala Hanna Arendt, como el ámbito donde se comunica, se entreteje y visualiza al destino colectivo y donde por lo tanto, cada ser individual puede desarrollar al máximo su capacidad humana.

<b>Derechos fundamentales son</b>		
<b>Declaración Universal de Derechos Humanos</b>	<b>Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales</b>	<b>Declaración sobre el Derecho al Desarrollo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a la igualdad y no discriminación.</li> <li>• A la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.</li> <li>• A no ser torturado, a no ser sometido a la esclavitud ni a servidumbre.</li> <li>• A la justicia imparcial y la presunción de inocencia.</li> <li>• A circular libremente y emigrar.</li> <li>• Al asilo.</li> <li>• A una nacionalidad.</li> <li>• A casarse y fundar una familia.</li> <li>• A la propiedad, individual y colectivamente.</li> <li>• A la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión.</li> <li>• A la libertad de opinión y de expresión, a la libertad de reunión y de asociación pacíficas.</li> <li>• A participar en el gobierno y a las funciones públicas.</li> <li>• A la seguridad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pueblos tienen el derecho de libre determinación, disponer libremente de sus riquezas y recursos naturales.</li> <li>• Derecho a trabajar en condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias (y a fundar sindicatos y a afiliarse, y derecho a la huelga).</li> <li>• Entre las medidas que habrá de adoptar cada uno de los Estados deberá figurar la preparación de programas, normas y técnicas encaminadas a conseguir un desarrollo económico, social y cultural en condiciones que garanticen las libertades fundamentales de la persona.</li> <li>• Derecho de toda persona a la seguridad social, incluso al seguro social.</li> <li>• Se debe conceder a la familia (el elemento natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar de él.</li> <li>• Implica el derecho de los pueblos a la libre determinación.</li> <li>• La persona humana es el sujeto central del desarrollo y debe ser el participante activo y el beneficiario.</li> <li>• Todos los seres humanos tienen, individual y colectivamente, la responsabilidad del desarrollo.</li> <li>• Los Estados tienen el derecho y el deber de formular políticas de desarrollo nacional con el fin de mejorar constantemente el</li> </ul>

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.</li> <li>• A fundar sindicatos y a sindicarse, al descanso y al disfrute del tiempo libre.</li> <li>• A un nivel de vida adecuado que le asegure la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez y otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.</li> <li>• A la educación gratuita.</li> <li>• A la cultura.</li> <li>• A que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades proclamados se hagan plenamente efectivos.</li> </ul> | <p>y fundamental de la sociedad) la más amplia protección y asistencia posibles (especial protección a las madres, niños y adolescentes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados, y a una mejora continua de las condiciones de existencia.</li> <li>• Derecho a estar protegida contra el hambre.</li> <li>• Derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental.</li> <li>• Derecho a la educación.</li> <li>• Derecho a participar en la vida cultural; a gozar de los beneficios del progreso científico y de sus aplicaciones; a beneficiarse de la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan.</li> <li>• Los Estados deberán adoptar medidas necesarias para la conservación, el desarrollo y la difusión de la ciencia y de la cultura.</li> <li>• Los Estados se comprometen a presentar informes sobre las medidas que hayan adoptado, y los progresos realizados, con el fin de asegurar el respeto a los derechos reconocidos en el mismo.</li> </ul> | <p>bienestar de la población sobre la base de su participación activa, libre y significativa, y en la equitativa distribución de los beneficios resultantes de éste.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Estados tienen el deber primordial de crear condiciones nacionales e internacionales favorables para la realización del derecho al desarrollo.</li> <li>• Los Estados tienen el deber de cooperar mutuamente.</li> <li>• Los Estados adoptarán enérgicas medidas para eliminar las violaciones de derechos humanos.</li> <li>• Los Estados deben adoptar, en el plano nacional, todas las medidas necesarias para la realización del derecho y garantizarán la igualdad de oportunidades en cuanto al acceso a los recursos básicos, educación, servicios de salud, alimentos, vivienda, empleo y la justa distribución de los ingresos. Deben adoptarse medidas eficaces para lograr que la mujer participe activamente. Deben hacerse reformas económicas y sociales con objeto de erradicar todas las injusticias sociales.</li> <li>• Los Estados deben alentar la participación popular en todas las esferas.</li> <li>• Todos los derechos humanos y las libertades fundamentales son indivisibles e interdependientes.</li> </ul> |
|--|--|--|

## Marco de referencia de los derechos en el Estado Español

Actualmente, dentro del Estado Español, el marco de referencia vinculante de los derechos es:

Ámbito	Referencia
Estado Español	Constitución Española, 1978. Ley Orgánica 14/2003 sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.
Unión Europea	Carta europea de los derechos humanos (Convención Europea de Derechos Humanos, 1953). Carta Social Europea. (Consejo de Europa, 1961). Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales de los trabajadores, 1989. Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea (Niza, 2000) (Proyecto de) Constitución Europea.
Países incluidos en la ONU	Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948. Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales, 1966.
	Declaración sobre el Derecho al Desarrollo, 1986.
	Convención sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migrantes y sus familias, 1990.
	Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos, 2003.

Independientemente de la falta de mecanismos concretos, los instrumentos existentes no dejan lugar a dudas sobre la **responsabilidad**, al menos formal, del Estado en cuanto a la garantía y reconocimiento de estos derechos. Esto es así porque en el Estado español, además de la Constitución, nuestros marcos de referencia incluyen la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales, y la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo. Estos tres instrumentos, de los cuales España es Estado firmante, no dejan lugar a duda sobre el papel formal del Estado. Hay que recordar que «Las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y los tratados y acuerdos internacionales sobre las materias ratificados por España» (Art. 10. 2. de la Constitución Española).

El debate actual debe centrarse en los límites de esa responsabilidad: ¿debe el Estado garantizar el ejercicio de los derechos a toda la ciudadanía o sólo a aquellas personas que no puedan/sean capaces de cubrir determinadas necesidades básicas por sus propios medios? Esta cuestión nos llevaría a otra más:

¿quiénes, entonces, tienen derecho a tener derechos? o dicho de otro modo ¿quiénes componen la ciudadanía?

A grandes rasgos, por *bienestar* se entiende una situación donde la persona tiene cubiertas sus necesidades y es capaz de realizar el ejercicio de sus derechos. En general, se ha asociado al sistema de producción de bienestar conocido como *Estado Social* o *Estado de Bienestar*. De esta forma, *Estado del Bienestar* se asocia tanto a la noción de *derechos* como a la de *necesidades*, y está relacionado con el grado de desarrollo democrático y económico alcanzando por los países occidentales a partir de la mitad del siglo xx. Parte de la premisa de que el gobierno de un Estado debe ejecutar determinadas políticas sociales que garanticen y aseguren el *bienestar* de los ciudadanos generando un proceso de redistribución de la riqueza. Además, se fundamenta en una serie de elementos: la división sexual del trabajo, el pacto social, el pleno empleo, el universalismo protector de las instituciones públicas, y la definición normativa y tecnocrática, por parte del Estado, de las *necesidades sociales*, lo que relega a la sociedad civil a un segundo plano. Dependiendo de la ideología del poder, existen diferentes modelos relativos tanto al concepto de *bienestar*, como a las políticas sociales correspondientes.

### La ciudadanía con derechos

Dentro de este debate sobre el modelo de Estado de bienestar debemos situar también el modelo vigente de ciudadanía. Desde finales de los años noventa el concepto y los contenidos de *ciudadanía* han adquirido una especial relevancia, con un triángulo conceptual básico: derechos-ciudadanía-cohesión social. Además, este concepto tiene diferentes dimensiones: política, social, económica, civil e intercultural.

Dentro de cada dimensión de ciudadanía, se darían tres rasgos básicos: un estatus legal (conjunto de derechos), un estatus moral (conjunto de responsabilidades) y también una identidad (saber que se pertenece a una sociedad). En cualquier caso, la integración de las cinco dimensiones con sus correspondientes rasgos básicos, dan lugar a una noción dinámica de ciudadanía.

En la tabla siguiente pueden verse de forma resumida los componentes y rasgos de la ciudadanía dinámica.

## Las distintas dimensiones de la ciudadanía

Política	<p>Relación entre un individuo (miembro de pleno derecho) y una comunidad política en la que participa de lo público. Bidireccionalidad: ciudadano hacia la comunidad-comunidad hacia el ciudadano.</p> <p>La participación legítima la vida política. Dos modelos: Democracia representativa-Democracia participativa.</p> <p>Democracia como protección ante los gobernantes.</p> <p>Pertenencia a un Estado-Nación (nacionalidad = estatus legal / Estado nacional = Estado liberal de derecho).</p> <p>Como estatuto jurídico es una base para reclamar derechos.</p> <p>Genera dinámicas de inclusión-exclusión sobre la pertenencia (igualdad frente a diferencia).</p>
Social	<p>Comunidad Política en la que se goza de derechos civiles (libertades individuales), políticos (participación política) y sociales (vivienda, educación, trabajo, salud, prestaciones sociales).</p> <p>Democracia como colectivismo (perverso).</p> <p>Pertenencia a un Estado social de derecho (Estado = Estado de bienestar = Estado de justicia social).</p> <p>Como estatuto jurídico implica protección y garantía de bienestar (ciudadanía pasiva).</p> <p>Genera dinámicas de inclusión-exclusión sobre la satisfacción de necesidades (igualdad de oportunidades frente a particularismos).</p>
Económica	<p>Participación significativa de los miembros de la sociedad en las decisiones económicas y los bienes sociales (comunidad política y económica).</p> <p>Democracia como legitimidad para exigir control y decisión (<i>stakeholder capitalism</i>).</p> <p>Trasciende al modelo centralista de <i>trabajador</i> (intereses concretos sobre la producción frente a intereses universales e intereses inmateriales).</p> <p>Pertenencia a un Estado liberal capitalista (Estado + empresa = orden social, económico y político).</p> <p>Empresa ciudadana = empresa con responsabilidad social.</p>
Civil	<p>El ser humano es ante todo miembro de una sociedad civil. Comunidad organizada en asociaciones no políticas no económicas esenciales para su socialización y para el cotidiano desarrollo de su vida.</p> <p>Democracia como <i>civilidad</i>, participación social (autoorganizada y voluntaria) y solidaridad.</p>
Intercultural	<p>Participación pluralista que contempla todas las diferentes culturas y subculturas de una comunidad política, de tal modo que sólo existe una ciudadanía de primera. Es un vínculo de unión entre grupos sociales diversos (grupos tradicionalmente desfavorecidos, minorías nacionales, grupos étnicos y grupos religiosos).</p> <p>Pertenencia a una comunidad que integra y reconoce las diferentes culturas que la componen (multiculturalismo e interculturalismo). Estado plurinacional, Estado poliétnico = protege derechos colectivos y derechos diferenciales.</p> <p>Genera dinámicas de inclusión-exclusión sobre la tensión derechos individuales frente a colectivos.</p>

A pesar de esta conceptualización, lo cierto es que hoy por hoy, y sobre todo desde la perspectiva de los poderes gubernamentales y supraestatales (en nuestro caso la Unión Europea), se sigue manteniendo, y apostando, por un modelo de ciudadanía muy restrictivo. Sus componentes claves en este caso serían dos: el estatus de *trabajador* como criterio de acceso a los derechos sociales y económicos; y el estatus de *nacional* como criterio de acceso a los derechos políticos (y de participación) y a los derechos culturales. Es decir, a la vez que establece estos criterios de pertenencia (inclusivos), fomenta dinámicas de exclusión (no pertenecientes, no adaptados a).

El modelo de ciudadanía basado en el *trabajador-nacional*, está siendo cuestionado fundamentalmente a raíz de los cambios socioeconómicos producidos en las últimas décadas.

El tercer sector de acción social ha de posicionarse respecto al concepto de ciudadanía que desea defender, tal vez dando un paso más allá e integrando en su actuación todas las dimensiones de la ciudadanía en pro de una propuesta más inclusiva.

## LOS PRINCIPIOS DE LA ACCIÓN SOCIAL

### La inclusión como objetivo

El ámbito de actuación de las organizaciones del tercer sector de acción social abarca los grupos más vulnerables de la sociedad. Podemos considerar grupos vulnerables:

- a) A los que sufren desventajas generalizadas en términos de educación, habilidades, empleo, vivienda, recursos económicos, etc., es decir, las relacionadas con el disfrute de derechos sociales.
- b) A los que tienen pocas posibilidades de acceder a las instituciones que distribuyen esas capacidades.
- c) A los grupos en los que esas desventajas y acceso disminuidos persisten a lo largo del tiempo.

La *sociedad del riesgo* viene a demostrar que cualquier colectivo o persona puede ser vulnerable en un momento determinado, que los factores de riesgo cambian a lo largo del tiempo y del contexto, y que la exclusión es multidimensional y lo económico-laboral, si bien es importante, no es el único factor que la conforma. La consecuencia de esa vulnerabilidad puede ser la exclusión social que, como concepto, va más allá de la pobreza, ya que podemos definirla como la imposibilidad o dificultad de acceder a los mecanis-

mos de desarrollo personal e inserción socio-comunitaria y a los sistemas pre-establecidos de protección.

Por tanto, los ámbitos donde se produce la exclusión son heterogéneos, como lo son también las condiciones en que se produce, al tiempo que los grupos vulnerables se diversifican.

Ámbitos de exclusión	Condiciones de exclusión
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanía, participación en las decisiones.</li> </ul>
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con los valores clave del modelo de desarrollo asociados esencialmente al consumo, a la juventud, a la estética y al ocio.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renta insuficiente para garantizar una calidad de vida al nivel mínimo según el modelo europeo.</li> <li>• Acción social insuficiente.</li> <li>• Desigualdad de oportunidades.</li> </ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de productividad de los sectores económicos tradicionales o de los segmentos más débiles del tejido empresarial.</li> <li>• Calificación de los recursos humanos, niveles de competencias técnicas, sociales y personales.</li> </ul>
Formación e información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema educativo poco eficaz y con elevadas tasas de abandono.</li> <li>• Falta de acceso a las múltiples fuentes de información.</li> <li>• Insuficiente capacidad de descodificación de los discursos.</li> </ul>

FUENTE: Adaptación a partir de Isabel André y Patricia Rego (2003): «Redes y desarrollo local, la importancia del capital social y de la innovación» en *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles (AGE)* n.º 36

Podemos decir que el objetivo del tercer sector de acción social es trabajar por la **inclusión de las personas y los grupos más vulnerables**. Esto abre un enorme abanico de posibilidades sobre cuáles son los colectivos y personas protagonistas de la intervención, porque sólo se puede hablar de colectivos o personas vulnerables tras un análisis concreto de los factores de exclusión en un lugar y en un momento determinados: ámbitos, espacios y factores que cruzados con el medio (urbano o rural), más aquellas circunstancias intensificadoras de la exclusión (género, edad y etnia u origen), definirían cuáles son los colectivos en situación de exclusión en un espacio y un momento dado.

La inclusión implica la consecución de los derechos sociales y para esta consecución de derechos se necesita:

Garantías	Condiciones	Desarrollo
Negación/Ejercicio	Procesos/Factores	
Macro/Micro	Dinamismo/Exclusión	
Protección/Seguridad	Autonomía/Participación	Económico-social
	Integración/Inserción social	

1. **Garantizar los derechos básicos:** lo que está en juego es la consecución de la plena autonomía de todos los ciudadanos y la superación de cualquier situación de ruptura y negación en el ejercicio de los derechos sociales que escinda de la sociedad a un grupo de personas vulnerables. Por ello, la consecución de la autonomía personal y social exige el ejercicio de los derechos económico-sociales fundamentales, y no simplemente la cobertura de las carencias elementales.
2. **Las condiciones de su ejercicio:** es imprescindible plantear las garantías de los derechos, pero no es suficiente. Si no se quiere quedar aprisionado en la asistencia (y en el asistencialismo), hay que plantear y abordar las condiciones en que se ejercen y se pueden ejercer esos derechos. La consecución de la autonomía personal no se puede desligar de los procesos estructurales (condiciones macro) y de los factores sociales (también las condiciones micro e, incluso, antropológicas) que potencian o impiden el ejercicio de los derechos fundamentales. Por tanto, es imprescindible construir las condiciones de ejercicio de los derechos fundamentales que potencien como sujetos sociales a los afectados por la pobreza y la exclusión; es decir que potencien su plena integración social o, lo que es lo mismo, su plena participación social.
3. **Un desarrollo social incluyente:** la consecución de la plena autonomía y de la plena integración sólo puede ser consecuente si se estructura desde una acción de desarrollo social, donde el tipo de desarrollo socio-económico es decisivo. Es decir, una *distribución* de bienes ante las carencias es una acción necesaria pero destinada a mantenerse en el puro *reparto* asistencial, si el desarrollo socioeconómico no incorpora el desarrollo de los derechos, de la autonomía de los sujetos, y lo traduce en formas socio-económicas viables que posibiliten el ejercicio de los derechos básicos.

En síntesis, los elementos que componen estos objetivos trascienden el marco limitado de la política social, pues alcanzan y plantean los elementos fundamentales de la cohesión social. Y no sólo como una construcción teórica, sino como una necesidad normativa y un principio de acción que abarca todas las decisiones y, por ende, todas las políticas y, entre ellas, muy especialmente a la propia política económica: «Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social». (Art. 9. 2. de la Constitución Española).

Es decir:

1. *condiciones* para la libertad e igualdad reales;
2. remover *obstáculos*, o garantizar su plenitud de ejercicio;
3. facilitar la *participación*, o sujetos activos en la sociedad y en todos los ámbitos.

¿Cuáles son, en consecuencia, los elementos de la *integración/inserción/inclusión* social? Los que construyen la capacidad y las condiciones de ejercicio de la ciudadanía social. Por lo que, y como resultante para una aproximación a nuestro tema, la integración/inserción requiere como condición necesaria la garantía y la posibilidad de conseguir autonomía y reconocimiento social como sujetos activos y capaces de desarrollar un proyecto de vida propio.

La identidad del tercer sector de acción social se ve mediada por cuál será su consenso no sólo sobre los factores que generan riesgo de exclusión, o las mejores propuestas paliativas, o el hallazgo de nuevos modelos de exclusión social y nuevos protagonistas de la misma, sino también —y de manera fundamental— sobre cuáles son los derechos sociales que hay que reivindicar para esos colectivos en riesgo presentes y futuros y cómo movilizará una política que fomente su participación social activa. Estrategias como la de la Renta Básica Garantizada o la creación de capital social son líneas de trabajo hacia la inclusión que hay que debatir.

### **La perspectiva de género como enfoque**

#### **El tercer sector de acción social precisa repensar su actuación y su organización desde la perspectiva de género**

«La desigualdad de género es la variable de fondo sobre la que actúan otras dimensiones generadoras de desigualdades (etnia, edad, nivel educativo, clase social, ingresos, condición rural o urbana, etc.) por lo que los frenos y transformaciones en el ámbito de género influyen en las otras y viceversa.

Las relaciones de género no son una variable más en el análisis de la realidad, sino que estructuran toda la sociedad y también el mundo de la exclusión. Las mujeres de cualquier colectivo son más vulnerables que los hombres ante la exclusión. Pobreza y exclusión social son, finalmente, formas de violencia estructural en las cuales la razón de género constituye una de las fuentes que incrementan la vulnerabilidad social.»\*

La pobreza no tiene una referencia exclusiva en la renta económica sino que es una característica que incide de forma mucho más amplia en la capa-

---

\* TORTOSA, J. M. 2001.

cidad de gestionar la propia vida, en las capacidades de desarrollo, de elección personal; la pobreza es sustancialmente femenina porque son mujeres quienes más alejadas han estado no sólo de las posibilidades de la gestión económica sino de la de sus propias vidas (feminización de la pobreza, que se da en todo el mundo)<sup>4</sup>.

Una breve lista de dificultades añadidas por el *hecho de ser mujer*, que condicionan el riesgo de exclusión, puede ser la siguiente:

1. Cuando tienen empleo, las mujeres reciben salarios menores por el mismo trabajo.
2. Su índice de desempleo es mayor que el de los hombres.
3. Las mujeres asumen las tareas de cuidado y mantenimiento, y su responsabilidad se ha agravado por el aumento de las familias monoparentales.
4. La violencia hacia las mujeres es una consecuencia directa del reparto de poderes y roles sociales.
5. Son mujeres quienes sufren directamente, y en sus hijos e hijas y su familia, la disminución del gasto social, que se manifiesta en reducción de recursos para la educación, la salud y el transporte públicos.
6. Esta situación se ve agravada en el caso de las mujeres en el ámbito rural: aislamiento, falta de formación, infraestructuras de salud, etc.

Aplicar la perspectiva de género al análisis de la realidad en la que trabaja el tercer sector de acción social supone una mirada que detecte y analice tanto las diferencias de acceso y uso de los recursos entre hombres y mujeres como las relaciones de poder que se producen, así como las necesarias diferencias en las intervenciones y tratamientos y el enfoque desde el que han sido diseñados ambos. Además, el tercer sector de acción social deberá incluir el componente de género en sus acciones formativas y educativas.

Pero no es suficiente que las organizaciones observen la realidad *de fuera* con una nueva mirada, también es preciso que examinen sus propias estructuras y culturas del trabajo aplicando un análisis de género. Quién detenta el poder en las organizaciones, qué asignación de competencias y capacidades se establecen, qué valoración se realiza de los diferentes puestos de trabajo y funciones, etc., son preguntas cuyas respuestas pueden cuestionar principios como la equidad o la participación en la toma de decisiones en las estructuras internas; un objetivo es la participación equilibrada en los órganos internos de las organizaciones, especialmente en los órganos de dirección.

---

<sup>4</sup> AMARTYA SEN (2000): *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. Barcelona.

Debido a lo arraigado de las causas por las que se genera la desigualdad que tiene como origen las diferencias de género, parece lógico pensar que esta situación no se irá corrigiendo a lo largo de los años por la mera evolución social, sino que necesita de una intervención pública y ciudadana sistemática e integral. Intencionar los cambios es una manera de situarse ante el futuro. Por eso es importante un enfoque de empoderamiento que logre aumentar la capacidad propia de las mujeres para decidir y actuar.

Las organizaciones del tercer sector de acción social están reivindicando un papel esencial en la definición de las políticas públicas, y parte de su identidad debe definirse por cuál es su posición en aquellas políticas que incidan en la creación de una sociedad sostenida por una relación de igualdad y corresponsabilidad entre hombres y mujeres. Le corresponde al sector en general, y a sus líderes en particular, promocionar la inclusión de la perspectiva de género y la apuesta por la erradicación de la desigualdad en su propia cultura, organización y acción, incluyendo como eje transversal en todas las organizaciones el análisis de género.

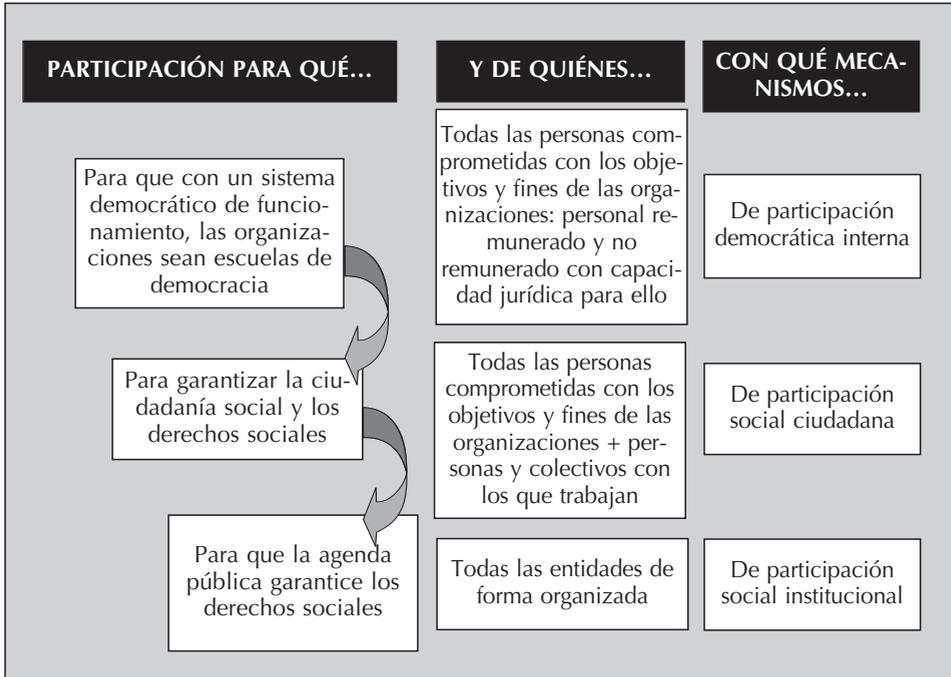
### **La participación social como estrategia y el voluntariado como espacio y modelo de participación social**

«El tercer sector de acción social trabaja por la promoción de la plena participación social, para la inclusión y la cohesión social, y por la vertebración de la sociedad civil, función que es reconocida y apoyada por el conjunto de sectores sociales y, especialmente, por los poderes públicos. La creación de conciencia de responsabilidad social está siendo ejercida por el conjunto del sector y de sus entidades como una cuestión válida en sí misma y no sólo de tipo instrumental. Se está planteando como conciencia de participación de la propia sociedad civil y como objetivo estratégico del mismo sector, pues se entiende que le es exigible para mejorar su credibilidad social.»\*

Participación social, vertebración y responsabilidad social, credibilidad, conceptos que aluden al *objetivo estratégico de profundizar en la democracia*. Junto al de garantizar los derechos sociales, son dos pilares fundamentales para sustentar la identidad del sector. Ahora bien, la pregunta que surge inmediatamente es para qué (la participación social como medio) y cómo (los medios de la participación social) fomentar la participación social de los distintos protagonistas del tercer sector de acción social: las personas que trabajan en las entidades, las personas *con* las que trabajan las entidades, las entidades en sí como parte de la sociedad. Sólo de este modo se podrán plantear líneas de actuación para caminar en las direcciones que se marquen.

---

\* Grupo de Plan Estratégico. Consejo Estatal de ONG de Acción Social.



Los objetivos de la participación en cada caso son distintos (aunque complementarios) y sus protagonistas son diferentes, así como las estrategias para conseguirlos.

El objetivo de...	Puede conseguirse con...
Mejorar la democratización de las organizaciones y que, a su vez, éstas se constituyan en espacios de aprendizaje de la responsabilidad y la participación en la toma de decisiones.	La articulación de canales internos de participación para quienes trabajan (de forma remunerada o no) en las organizaciones.
Garantizar que las personas y grupos con quienes se trabaja sean actores sociales, ciudadanos que tengan la posibilidad de ejercer todos y cada uno de sus derechos, es decir, para garantizar la inclusión social de cualquier persona o colectivo.	Mecanismos, en las organizaciones, de aprendizaje y de actuación en la participación ciudadana accesibles a cualquiera de sus grupos destinatarios y al voluntariado que participa en sus actividades.
Incorporar en las políticas públicas todo el bagaje y aprendizaje de la acción de las ONG e incluir en su agenda las mejores ideas que puedan garantizar los derechos sociales.	Una mejor organización del tercer sector de acción social que genere, reivindique, defienda y mejore cada día sus propios espacios de participación institucional.

Por tanto, en una estrategia de mejora de la participación social en el tercer sector de acción social sería preciso movilizar de forma complementaria:

1. Los mecanismos de participación interna de las entidades que garantizan la democracia en las organizaciones.
2. Los mecanismos de participación social que promueven las entidades para asegurar el respeto social y el ejercicio real de los derechos sociales de las personas y colectivos con los que trabajan.
3. Los mecanismos de participación institucional que permiten la incorporación de las entidades del tercer sector de acción social en la toma de decisiones de las políticas públicas.

### **El marco institucional de la participación social**

La construcción europea apuesta con claridad por una profundización de la democracia representativa, puesto que la ciudadanía europea como tal tiene dos (casi únicas) herramientas para participar en la toma de decisiones y ambas son por delegación: de forma individual, con su voto de ciudadano europeo, o a través de su representación en espacios consultivos, mediante entidades de la sociedad civil organizada.

Junto a esta concepción tan exclusivamente centrada en la representación, hay otra que pretende que la ciudadanía puede ser una forma colectiva de presencia activa en la comunidad, o de ciudadanía social, donde el ciudadano tiene derechos civiles, políticos y sociales.

La participación social bajo este concepto no está reservada a uno u otro colectivo, ni a una u otra estructura, sino que es la posibilidad de que todos los individuos estén presentes y tengan protagonismo en el espacio público con el único límite de sus intereses y sus aptitudes: cada persona participará en la medida en que quiera hacerlo (la militancia no es la única opción), sobre los temas en los que tenga interés y utilizando mecanismos y canales formales (por ejemplo, las asociaciones) o informales (por ejemplo, colectivos no formalizados que nacen en torno a una cuestión y desaparecen una vez agotada). Ahora bien, a diferencia de las propuestas acríicas de participación social, la ciudadanía así entendida supone que toda la participación social está enmarcada en una propuesta política, de actuación cívica consciente.

Profundizar en la idea de concienciación en la actuación pública es obligado para el tercer sector de acción social en la medida en que representa un

referente de movilización social desde su contribución a la sensibilización de la sociedad sobre los problemas de exclusión.

### Favorecer la participación social de los colectivos en riesgo de exclusión

Las posibilidades de la participación social están presentes en la política europea de lucha contra la exclusión (la negrita es nuestra):

«Sólo se puede comprender toda la amplitud del desafío (de la lucha contra la exclusión) si se reconoce y aborda su naturaleza multidimensional y estructural. Así pues, un enfoque político global y coordinado en favor de la integración social debería ir mucho más allá de la mera redistribución de la riqueza mediante el pago de prestaciones pasivas a los excluidos por el cambio económico y social: el reto no consiste en aumentar la redistribución, sino más bien en gestionar nuestras economías y sociedades de **modo que se maximice el potencial de participación plena y la calidad de vida de todos los ciudadanos. Se debería hacer hincapié en el fomento de la participación activa** para reducir la infrautilización de los recursos humanos y lograr una distribución equitativa de las oportunidades, sin descuidar la inclusión del objetivo de la integración social en las políticas económicas y sociales»<sup>5</sup>.

En España, el Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España<sup>6</sup> propone, como una de sus metas, «Establecer foros de debate con las ONG en los que se garantice la participación y aportaciones de los propios afectados»; y entre sus medidas políticas:

- «Participación de los afectados en los programas de inclusión social y promoción de su incorporación a las asociaciones a nivel regional y local».
- «Impulsar la participación de las personas afectadas y de las asociaciones que los representen en los foros establecidos para el debate sobre la exclusión social, promocionados por las administraciones públicas».
- «Desarrollar actividades para garantizar la presencia de los afectados en los órganos de participación y decisión de las entidades que los representan».

El marco normativo o propositivo institucional reconoce y defiende, por tanto, una manera de participar: a través de asociaciones a nivel regional o lo-

---

<sup>5</sup> Comunicación de la Comisión: *Construir una Europa que fomente la integración*. COM (2000) 79 final. Documento *on-line*. [http://www.faea.net/documentos/com2000\\_79.pdf](http://www.faea.net/documentos/com2000_79.pdf) (Fecha de consulta: agosto 2004).

<sup>6</sup> Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España Documento *on-line* <http://www.mtas.es/SGAS/IncluSocial/PlanNacional/II-PNAin.doc> (Fecha de consulta: agosto 2004).

cal, y con un objetivo que se podría definir como «**escuchar a las personas y grupos en riesgo de exclusión representados en las organizaciones**».

¿Qué hacen o pueden hacer las organizaciones del tercer sector de acción social para mejorar o garantizar la participación ciudadana de los colectivos más desfavorecidos y vulnerables?

Con frecuencia, se pone el acento en el papel **visibilizador** de las organizaciones, uno de los más reconocidos; por ejemplo, es uno de los que le otorga el Estado en el Plan de Inclusión cuando las sitúa como portavoces de quienes son excluidos o están en riesgo de serlo.

Por su parte, el sector ha puesto también énfasis en su papel como espacio de participación ciudadana y de visibilización. Así, el Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado declara que son fines (entre otros) de las organizaciones de voluntariado:

- Establecer *cauces de diálogo* y espacios de debate que generen procesos de resolución de conflictos.
- Estimular la *participación* de la ciudadanía en los asuntos que le afectan y profundizar en los valores fundamentales de la democracia.
- *Promover* el desarrollo del Estado social y de derecho, asegurando su mantenimiento y potenciando el desarrollo de la justicia social, recordando al Estado sus obligaciones y haciendo visible que el voluntariado no sustituye ninguna responsabilidad del mismo Estado.
- Fomentar una *cultura de la solidaridad* que incida en la creación de una verdadera conciencia social solidaria entre la ciudadanía.

Debe promoverse la participación progresiva de las ONG en la planificación, realización y evaluación de las políticas sociales. En ese sentido, en el marco de construcción del tercer sector de acción social, deben impulsarse los consejos de participación (como el Consejo Estatal de ONG de Acción Social, así como otros consejos sectoriales<sup>7</sup> de colectivos vulnerables) como instancias de participación del tercer sector de acción social y su voz en el proceso de construcción de políticas públicas.

Pero, además, autores como Cefai D., señalan que, las organizaciones pueden favorecer la participación de las personas y grupos con los que trabajan en la medida en que éstas sean y se reconozcan como **espacios de empoderamiento** que permiten socializar las competencias para opinar y para actuar que habitualmente sólo están en manos de quienes tienen mayor capital económico, social o cul-

---

<sup>7</sup> Consejo Estatal de Mayores, Consejo del Real Patronato sobre Discapacidad, Consejo de la Juventud, Consejo Escolar del Estado, etc.

tural y que, al mismo tiempo, disponen de los recursos materiales, de las redes de relaciones y de los repertorios de conocimientos necesarios para el compromiso.

Para ello, habrá que *potenciar* la participación real y efectiva de los destinatarios en la realización y evaluación de proyectos, de manera que se constituyan en el sujeto de su propio proceso personal y del proceso de reconocimiento de sus derechos y deberes.

Trabajar para aumentar el empoderamiento de las personas y colectivos supone potenciar al menos **tres capacidades entre las personas y los colectivos**:

- Capacidad de generar pensamiento autónomo
- Capacidad de comunicación y de diálogo
- Capacidad de acción

Se trata de tres retos para el tercer sector de acción social que deben ser abordados desde el Consejo Estatal de ONG de Acción Social. Pero además, deberían ser los retos de las instancias oficiales, tanto nacionales como europeas.

Es el momento de preguntarnos ¿Es la nueva visión constitucional europea más inclusoria o más incluyente? ¿Está el modelo social europeo en peligro?

La Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN) advierte del peligro de considerar el proyecto europeo como principalmente económico, disminuyendo la capacidad de promover un modelo social europeo fundamentado en niveles elevados de protección social, y del riesgo de retrocesos en problemas culturales como el racismo y la xenofobia<sup>8</sup>.

En cuanto al tema de la democracia y la cabida en ella de los grupos excluidos, la EAPN propone ir más allá de la democracia representativa y en su Declaración expone como petición a los responsables europeos: «Reforzar las propuestas de **democracia participativa** y, en particular, asegurar que las personas en situación de pobreza, de exclusión, y en situación de ilegalidad, se beneficien de la capacidad organizativa de las organizaciones de participación y de apoyo financiero; necesarios para que, a su vez, sea escuchada su voz en la puesta en marcha, funcionamiento y evaluación de todas las políticas que les conciernen».

## El voluntariado, espacio de participación social

Partimos de la consideración de que el voluntariado es una forma importante de la participación ciudadana en los asuntos públicos y se articula

---

<sup>8</sup> 356 Declaración Final «La UE que queremos: Reforzando el modelo social europeo», EAPN, 15ª Asamblea General, noviembre de 2004. Groningen (Holanda).

como forma visible de la solidaridad con las personas en riesgo de exclusión social.

Es importante clarificar el concepto de voluntariado como aquel conjunto de acciones de interés general que se fundamenta en los principios de la solidaridad y el pluralismo, así como en la convivencia democrática, y que es desarrollado por personas físicas orientadas a la mejora de la calidad de vida de otras personas o colectivos.

Dichas acciones deben ser:

- 1) de carácter altruista y solidario;
- 2) una respuesta a una decisión propia y libre, no como consecuencia de una obligación personal o jurídica;
- 3) una acción que se lleve a cabo de forma desinteresada y sin contraprestación económica;
- 4) una acción articulada que se desarrolle en el ámbito de las ONG-ONL y de acuerdo a programas concretos.

No se considerarán actividades voluntarias las sujetas a retribución, ni aquellas actuaciones aisladas, esporádicas, que se presten al margen de organizaciones sin ánimo de lucro, ni aquellas ejecutadas por razones familiares.

La actividad voluntaria no podrá, en ningún caso, sustituir servicios profesionales remunerados que sean competencia de entidades públicas o privadas.

Otras notas características del voluntariado:

- Organizado a través de la participación de la ciudadanía en la experiencia de la acción colectiva.
- Apunta al cambio social y apuesta por la mejora de las condiciones de las personas y colectivos más desfavorecidos.
- Cuenta con la exigencia ética de denunciar las injusticias y la vulneración de los derechos de los más débiles, aun cuando esas situaciones nazcan de una mala gestión por parte de las administraciones públicas.
- Establece relaciones cordiales y críticas, al mismo tiempo, con las administraciones públicas, pero no admite intromisiones ni manipulaciones, y mucho menos en nombre de la solidaridad o de la justicia social.

La Ley del Voluntariado expresa que las personas voluntarias tienen derecho a «participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación» dejando, pues, en manos de la organización el grado que desee de incorporación participativa de estas personas.

Las organizaciones son el espejo de los valores ciudadanos y, en ese sentido, mejorar la coherencia entre lo que se pretende y cómo se organizan los recursos para conseguirlo es parte de sus señas de identidad y del valor añadido de su acción.

### **Asociacionismo y voluntariado son espacios de participación social diferentes pero ambos válidos**

Si las **asociaciones** permiten a un grupo de personas, libre y voluntariamente, compartir objetivos y actuar sobre una realidad común, una **entidad de voluntariado** es el marco donde los individuos se comprometen libre y altruistamente en actividades de interés general «a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos». **No existe voluntariado sin organización.**

La Ley 6/1996 de Voluntariado, concede el derecho a cada persona voluntaria a «participar activamente en la organización en que se inserte, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación» pero queda al buen hacer de las organizaciones crear los marcos de participación oportunos en sus «estatutos o normas de aplicación».

El voluntariado entendido como un espacio de participación en los asuntos públicos tiene, por tanto, como premisa, que las entidades donde se inserta pongan los medios necesarios para que la participación sea posible.

Para ello las organizaciones de voluntariado deberán:

- Dotarse de *estructuras flexibles* capaces de facilitar la integración progresiva del voluntario en la organización. Las organizaciones promoverán cauces de identificación con su estilo y sus valores.
- Potenciar la *participación real y efectiva* de los voluntarios en el seno de sus organizaciones, fomentando la asunción de responsabilidades concretas.
- Consensuar con cada voluntario su *compromiso inicial*, y establecer acuerdos acerca de su disposición temporal, responsabilidades y tareas y, a su vez, exigir su cumplimiento.
- Crear y ofrecer *itinerarios educativos para la formación* de sus voluntarios que tengan en cuenta su proceso de maduración y crecimiento personal. En este sentido, las organizaciones deben establecer espacios formativos permanentes, diversificados según las necesidades, contenidos, ámbitos de actuación, etc., adaptados a la complejidad de la realidad, a los nuevos métodos de intervención, a la dinámica de las organizaciones y a los nuevos retos que nos presenta la realidad sociopolítica.

- Priorizar los métodos de *trabajo en equipo* en el ámbito donde se desarrolla la acción, no sólo como técnica sino, principalmente, como estilo democrático y participativo de enfrentarse con mayor calidad y calidez a la realidad que nos demanda respuestas.
- Concienciar a los voluntarios sobre el *valor de la acción* entendida como:
  - Una dimensión de la persona que va más allá de la tarea concreta y que ayuda a mejorar la sociedad.
  - Un conjunto de actividades complementarias entre sí y con otras organizaciones.
  - Una aportación modesta, pero significativa, en un contexto global donde quedan muchas cosas por hacer.
- Garantizar el cumplimiento de los derechos y responsabilidades derivados de la normativa vigente.

Pero no se puede constatar este modelo de voluntariado como comúnmente compartido en la práctica, y existe la opinión de que se promueven determinados *modelos* de voluntariado por parte de las administraciones públicas, contrarios a los valores compartidos por las ONG.

En resumen, se dan fundamentalmente **dos concepciones del voluntariado**:

- Una que lo entiende como un espacio de participación social, por tanto organizada y coherente con unos objetivos y principios, y que es de forma subsidiaria un recurso en tanto en cuanto realiza un **trabajo cívico**.
- Otra para la que el voluntario es un **recurso individualizado**, nada más que un recurso para la entidad, que puede participar de forma muy controlada y no sobre los procesos de toma de decisiones.

De estas dos tendencias se desprenden modelos diferentes de participación del voluntariado en la toma de decisiones de las entidades.

En términos generales, de la información recogida, el modelo de voluntariado frente a participación social es el mejor acogido y el defendido por las propias organizaciones, así que el posible debate se basa en cómo se puede evitar en el futuro que:

- La participación social se reduzca a un voluntariado individualizado, entendido como fuerza de trabajo que hay que rentabilizar en cada entidad.
- El voluntario ponga el acento sólo en resultados inmediatos, sin proyección de transformación social.

- El voluntariado tenga un *bajo perfil político*, y lo conviertan en el colaborador *manso* de las organizaciones y del Estado.

Para afrontar los retos y líneas de trabajo que tenemos planteados, es imprescindible utilizar dos apoyos teóricos y operativos fundamentales:

1. La existencia de un *Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado*, que debe ser el referente de todas las acciones y ámbitos del voluntariado, tanto promovidas desde lo público como desde lo privado.
2. La existencia de unas redes de voluntariado que actúan como elemento estructurador y referencia de la acción voluntaria. Consideramos que dichas redes han de ser apoyadas, reconocidas y financiadas. Debe garantizarse la independencia de la acción voluntaria en beneficio de las personas en riesgo de exclusión social y garantizar que el voluntario no será utilizado por intereses políticos o económicos.

Sobre este aspecto, el quid de la cuestión está en evidenciar que se puede hablar de diferentes modelos de voluntariado y que las entidades del tercer sector han de definirse por alguno de ellos. Adoptar una definición propia de qué se considera voluntariado y para qué es importante, debe ser un objetivo a corto plazo de las organizaciones para clarificar ante la opinión pública cuáles son sus señas de identidad y su modelo participativo.

## LOS PRINCIPIOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

Se puede definir la cultura organizativa como un **sistema de significados compartidos**, es decir, un conjunto de símbolos, creencias e ideas (las creencias son ideas individuales que se tienen como resultado de la propia vida, que operan ya en nuestro fondo antes de empezar a pensar en algo. Se dan por descontado y no se formulan. Por el contrario, las ideas se construyen tras un trabajo de razonamiento y existen tan solo en la medida en que son *pensadas*), normas (expectativas generales que se preestablecen, de cumplimiento obligatorio), valores (justificaciones y aspiraciones ideológicas) y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permiten distinguirla de otras<sup>9</sup>.

Sin embargo, si la organización, por su *envejecimiento*, mantiene de forma rígida, sin posibilidad de cambio, su sistema de significados, difícilmente com-

<sup>9</sup> FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel y SÁNCHEZ, José C. (1997): *Eficacia Organizacional: Concepto desarrollo y evaluación*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. Y BECKHARD, Richard (1973): *Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana. Massachusetts.

prenderá a los nuevos miembros que traen aires renovados y las exigencias que el entorno está demandando. En ambas situaciones está en juego la propia existencia de la organización.

Para mantener la cultura organizativa actúan tres fuerzas:

1. Las **prácticas de autoidentificación** con el sector, en este caso, el de acción social

¿Por qué una entidad querrá pertenecer a este sector? Las organizaciones pueden pretender incorporarse a entidades de segundo nivel, o al sector como tal, en la medida en que tienen un interés claro que coincide con lo que el sector proyecta simbólicamente y que perpetúa su cultura organizativa. La percepción de utilidad relacionada con una *inversión* razonable —o lo que es igual, la percepción de eficiencia y eficacia— en el sector, será el elemento más motivador para que una organización se identifique como parte del tercer sector de acción social.

Son los objetivos del sector los que pueden motivar a las entidades a considerarse dentro del mismo.

2. Las **acciones intencionadas** de las personas u organizaciones que lideran de algún modo el sector

Son estas asociaciones y personas las que con más fuerza participan en el sector y *crean* y *transmiten* una determinada cultura: las imágenes, los símbolos, el lenguaje, es decir, las maneras de expresión de la cultura inciden en el resto de las organizaciones. En función de quiénes sean sus creadores, sus promotores o sus líderes, se comunicará una u otra cultura. La imagen que el sector proyecta desde sus espacios de comunicación o liderazgo es el segundo elemento identificador y transmisor de la cultura organizativa.

3. Los **métodos de socialización** del sector

Las reuniones, los grupos de trabajo, la comunicación formal e informal entre las organizaciones del sector son los espacios creadores de normas internas implícitas o explícitas que conforman parte de la cultura organizativa del sector.

Junto a estas fuerzas, el sector se puede servir de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje para transmitir a los y las miembros su cultura. Es así como la cultura va moldeando a cada entidad. Pero también existe, y debe promoverse, el proceso inverso. Las entidades que componen el sector contribuyen a que esta cultura adquiera pe-

cularidades propias en función de los subgrupos en los que se encuentran integradas.

La cultura de las organizaciones se constituye por un doble proceso de relación entre el individuo y la organización, y la organización y el individuo; y en el caso de un sector, entre el conjunto y cada entidad. En teoría, cuanto mayor es el grado de influencia de la organización sobre los individuos o los grupos, sin que ello suponga despersonalización de sus miembros, más fuerte es la cultura organizativa. Presumiblemente, una gran influencia de unos miembros sobre otros habla de sistemas de control, y de un cierto peligro de excesivo mando o de personalismos que debilitan, en el fondo, la cultura de la entidad.

### **Cultura organizativa del tercer sector de acción social**

En su cultura organizativa, el tercer sector de acción social tiene definidos como propios algunos valores (solidaridad, compromiso), algunas ideas (participación vinculada a la democracia interna, transparencia de objetivos) y algunas normas (transparencia o calidad, participación interna), unos más afianzados que otros.

Citando a Gregorio Rodríguez Cabrero, podemos señalar que los rasgos que históricamente han definido en parte el diseño organizativo de las entidades sociales han sido algunos que pueden compartir con entidades públicas o privadas mercantiles (flexibilidad, descentralización, cercanía al usuario, calidad como principio) y otros que teóricamente le son propios (participación y democracia interna, solidaridad y compromiso o transparencia de objetivos).

No hay aún una definición clara de lo que se defiende tras cada uno de estos principios pero se pueden avanzar ideas que enmarquen el debate:

- Hay valores que tratan de visibilizar lo que se interpreta como **misión del sector: solidaridad y compromiso con los derechos sociales y con la garantía de los mismos**. Es el objetivo último por el que se crea cada organización y del sector que las aglutina. A estos valores se les complementa con otros imprescindibles desde la demanda social: la **transparencia y la responsabilidad**.
- Los anteriores son valores para difundir pero que han de reflejarse en otros orientados hacia la **organización interna: democracia y participación en la toma de decisiones**. La idea de democratizar el sector y cada organización además de proporcionar nuevas ideas, supera la competitividad por el poder y los peligrosos individualismos y protagonismos.

Pero la participación interna en cada organización y de cada entidad en el sector no es sólo una condición para democratizar la toma de decisiones, sino también para que la cultura organizativa se transforme y se adapte a los cambios sociales y a las expectativas del conjunto de la sociedad (de la ciudadanía, de las personas y grupos con los que se trabaja, de las administraciones públicas) sin perder su vigor.

Ante el crecimiento exponencial del tercer sector de acción social, el crecimiento de sus organizaciones más veteranas, y la cada vez mayor exigencia social sin que éste haya, en su conjunto, desarrollado cambios profundos para adaptarse a las nuevas circunstancias, es preciso inyectar ciertos estímulos culturales que orienten su actividad hacia su finalidad principal y hacia valores éticos.

Para ello, cada organización deberá dotarse, desde el acuerdo más amplio posible, de dichos valores éticos y del sistema de gestión ética que permita incorporarlos en la actividad cotidiana de todas las personas y estructuras de cada una de las organizaciones del tercer sector de acción social. Tal sistema de gestión contará con indicadores de evaluación ética para generar procesos de mejora.

Si el tercer sector de acción social quiere apostar por su consolidación, es conveniente que dinamice un proceso de reflexión sobre cuáles son sus principios y valores organizativos. Desde el respeto por cada entidad, desde la convicción de que la diversidad de entidades y propuestas organizativas enriquecerá los debates, es preciso que se consensúen unas señas de identidad comunes, visibles, con capacidad de difusión, para que la imagen pública sea coherente pero, sobre todo, para facilitar la auténtica autorregulación del propio sector, que ha de basarse en los valores de búsqueda de justicia social, igualdad, inclusión, participación social, solidaridad, ética y transformación.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Establecer para el tercer sector de acción social un conjunto de propuestas estratégicas para la acción significa un avance sumamente positivo; en primer lugar, porque es fruto de una iniciativa que tiene voluntad de conseguir dicho avance, y resultado de análisis y debates participados por el sector; y en segundo lugar, porque supone una plataforma marco que puede contribuir a introducir definitivamente en el tercer sector de acción social una cultura de diálogo y de acción conjunta.

Estas propuestas, pues, son el resultado del consenso que, en la medida en que vaya siendo más participado, sin duda ha de contribuir al fortalecimiento buscado por el tercer sector de acción social.

El tercer sector de acción social tiene planteados diversos retos con múltiples soluciones posibles:

- El reto de consolidarse desde una enorme heterogeneidad de asociaciones, fundaciones, colectivos, organizaciones y entidades que se posicionan de formas diferentes ante la realidad, hacia un discurso común y compartido.
- El reto de conseguir la autonomía e independencia imprescindibles para mejorar la eficacia en sus objetivos, combinando la colaboración con las administraciones públicas, la coordinación intrasectorial, la presencia en el mundo de la prestación de servicios y la impronta necesaria sobre los medios de comunicación.
- El reto de organizarse en cada entidad y entre las que componen el tercer sector de acción social desde principios y valores propios, y a la vez garantizar que se aumentan las posibilidades reales de inclusión y de garantía de derechos sociales de personas y colectivos ahora en riesgo.

El marco conceptual nos lleva a una doble conclusión: es preciso superar algunas situaciones, son necesarios cambios para hacer del tercer sector de acción social un espacio más eficaz para conseguir sus objetivos, y es imposter-gable un diálogo y mayor participación.

Estos objetivos y líneas de acción deben implicar a todas las instancias que toman parte en la actuación del tercer sector de acción social: organizaciones, líderes, personal voluntario y personal remunerado; y también a los organismos y personas a cargo de la promoción del sector desde las administraciones públicas. Muy especialmente se ha de involucrar al Consejo Estatal de ONG de Acción Social, como estructura con vocación de liderar y promover este proceso. Si hay algo que se evidencia con claridad, es que sólo será posible si funciona la cooperación entre cuantos agentes forman parte de la gestión del bienestar de la ciudadanía.

Este marco que ahora se presenta es una propuesta que precisa impulso, que se adquieran compromisos, que se superen resistencias, que se llegue a acuerdos lo más amplios posible, que se sistematicen los logros y se visibilicen... Es decir, es preciso todo un trabajo intencionado.

Por tanto, el objetivo de este apartado es concretar aún más los retos y compromisos que se vislumbran en el futuro del sector.

El análisis desarrollado lleva a proponer la consecución de tres objetivos estratégicos:

1. Fortalecer la construcción social del tercer sector de acción social.
2. Dotar al tercer sector de acción social de un marco claro de autorregulación del conjunto de la acción y, en particular, de la prestación de servicios desde las organizaciones.
3. Mejorar el consenso sobre los principios esenciales de la cultura organizativa del tercer sector de acción social.

A cada uno de estos objetivos estratégicos le corresponden unas líneas de acción que apoyen su consecución. La propuesta de las líneas de acción de cada objetivo se realiza teniendo en cuenta las fortalezas específicas del tercer sector de acción social, lo que ha permitido valorar las mejores alternativas sobre qué medios pueden ser los más idóneos para conseguir los objetivos.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: FORTALECER LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL**

Sobre la **identidad y la imagen del tercer sector de acción social** podemos destacar las siguientes debilidades:

- Dificultades en la búsqueda de un lugar social en el Estado de bienestar desestructurado
- Imagen social difuminada y fragmentada
- Marco regulador excesivamente dirigista y falta de autorregulación
- Debilidad y dependencia financiera

Estas debilidades tienen, a su vez, causas que se derivan del entorno en el que se desarrolla el tercer sector de acción social (el marco regulador, por ejemplo) o de cómo se ha autoorganizado el propio sector (la falta de debate intersectorial para situar su papel social, por ejemplo). Las relaciones entre causas y consecuencias en este apartado están muy imbricadas y reproducen una compleja realidad en la que la relación causa-efecto forma un círculo de apariencia muy cerrada, donde el tercer sector de acción social ha de buscar una salida por alguna parte.

A partir del análisis, el principal problema identificado es la **insuficiente construcción social del tercer sector de acción social**, que tiene menor entidad que su construcción administrativa o su credibilidad social.

Este problema tiene como consecuencias principales:

- La débil conciencia de pertenencia de las entidades que conforman el tercer sector de acción social, causa y consecuencia a su vez de la falta de datos fiables que, por ejemplo, se encuentran sobre el sector, dado que si bien no hay registros actualizados, tampoco las entidades los reclaman.
- La debilidad sectorial para conseguir autonomía financiera a partir de una posición firme con las entidades privadas y públicas y, como se está previendo, que la prestación de servicios es la panacea para lograrla, aunque sin un posicionamiento claro del marco de tal prestación.
- El uso de estrategias comunicativas, comerciales y de *marketing*, que tienen como fin conseguir fondos a corto plazo o comunicar actividades puntuales, pero que no derivan en un mejor conocimiento de la población de los fines de las entidades, ni de su papel diferenciado de las distintas administraciones públicas o de las entidades privadas inscritas en el ámbito mercantil de la prestación de servicios.

Como consecuencia de esta situación, el tercer sector de acción social reflexiona sobre si sus modelos organizativos son los válidos para aceptar el reto de la mercantilización de los servicios, y las organizaciones se mueven (intencionadamente unas veces, dirigidas otras) entre la tendencia a sobrevalorar los modelos organizativos del mercado o la de agruparse en redes que tienen dificultades para fortalecer a las pequeñas organizaciones.

La falta de autonomía financiera debilita el tercer sector de acción social que opta bien por reclamar aún más regulación, unas reglas de juego aún más rígidas, bien por desvincularse con el pretexto de la desconfianza hacia los canales creados para la interlocución con las administraciones públicas.

Es, igualmente, la falta de autonomía financiera derivada de la debilidad de construcción social del tercer sector de acción social, la que provoca un uso abusivo de los medios de comunicación o de estrategias publicitarias para conseguir fondos de forma inmediata sin una explicación transparente sobre los fines y objetivos de la acción que se quiere financiar, lo que incide negativamente en la imagen social y aumenta la dificultad de concebir a las organizaciones como espacios de participación social.

#### RETOS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL PARA FORTALECER SU CONSTRUCCIÓN SOCIAL

En cuanto a identidad y búsqueda de un espacio social dentro del Estado de bienestar desestructurado

- El tercer sector de acción social tiene que crecer cualitativamente, consolidarse y lograr una mayor autonomía sin perjuicio de sus relaciones con las administraciones públicas.
- Su funcionamiento autónomo debe aprovechar las experiencias organizativas de la heterogeneidad de identidades que podrían estar conformando el sector.
- Diálogo intrasectorial: Búsqueda de mayor diálogo social, en general, sobre los cambios que el Estado de bienestar adopta hacia la producción mixta del bienestar.
- Cohesión y fortalecimiento a partir de la declaración y adscripción explícita a causas sociales y una mayor identificación con problemas sobre el acceso a los derechos sociales.
- Posicionamiento político y búsqueda de base social.
- Revisión y atención en clave de autoevaluación sobre los procesos de mercantilización, clientelismo y burocratización.
- Definición de un modelo de participación voluntaria acorde a los fines y causas sociales del tercer sector de acción social.

## RETOS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL PARA FORTALECER SU CONSTRUCCIÓN SOCIAL

<p>En cuanto a imagen, definición más nítida sobre la motivación del tercer sector de acción social y la conciencia de responsabilidad social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad, transparencia y responsabilidad ética (códigos).</li> <li>• Mejorar la imagen social bajo una perspectiva ética y socialmente acorde con sus causas.</li> <li>• Evaluación autocrítica sobre el uso de la comunicación como herramienta de financiación en busca de beneficios inmediatos y hacia la búsqueda de estrategias de comunicación destinadas a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— la sensibilización para incidir en la sociedad más eficientemente en función de los principios y causas sociales del tercer sector de acción social;</li> <li>— la construcción de conciencia de responsabilidad social como una cuestión válida en sí misma y no sólo de tipo instrumental;</li> <li>— la creación de conciencia de participación de la propia sociedad civil como objetivo estratégico del sector, exigible para mejorar su credibilidad social;</li> <li>— mejorar el nivel de representatividad pública ante la sociedad y las administraciones públicas para mejorar la credibilidad y la confianza interna y externa de las formas de liderazgo sectorial.</li> </ul> </li> </ul>
<p>En cuanto a la regulación, propuestas para la colaboración más efectiva y para la autorregulación en aras de la autonomía del tercer sector de acción social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de fórmulas para establecer formas de relación con las administraciones públicas basadas en la colaboración real.</li> <li>• Revisión de la institucionalización de la participación voluntaria en forma de estructuras y plataformas de entidades colaboradoras de la acción estatal que gestionan recursos públicos provocando dependencia financiera.</li> <li>• Revisión de la institucionalización de las formas de legitimación de las políticas de asistencia social a los grupos menos favorecidos y los modos de actuación que actualmente conlleva.</li> <li>• Establecimiento de un censo y registro eficaz de entidades del tercer sector con criterios claros de adscripción.</li> </ul>

A partir de estos retos, se plantean los siguientes **objetivos y líneas de acción** hacia el objetivo estratégico de fortalecer la construcción social del tercer sector de acción social.

OBJETIVO 1: SE INCREMENTA LA CONCIENCIA DE PERTENENCIA DE LAS ENTIDADES VALORANDO LA DIVERSIDAD DEL SECTOR Y LOS PRINCIPIOS QUE LE PROPORCIONAN VALOR AÑADIDO SOBRE OTROS SECTORES

Líneas de acción:

1.1. Debate intrasectorial sobre:

- Los derechos sociales actuales y el papel de las organizaciones del tercer sector de acción social en su defensa.
- La producción mixta del bienestar y el papel de las organizaciones del tercer sector de acción social como prestadoras de servicios.
- El papel de la participación social en la consolidación del tercer sector de acción social y los modelos consecuentes de la misma (voluntariado, entre otros).

1.2. Sistematización y difusión de buenas prácticas organizativas teniendo en cuenta la diversidad de fórmulas jurídicas (entidades singulares, asociaciones, fundaciones), de ámbitos de actuación, valores y culturas organizativas.

1.3. Coordinación intrasectorial basada en la eficacia de la garantía de los derechos sociales de la población de un territorio: inclusión comprensiva de la realidad, cooperación entre asociaciones de mayor y menor tamaño, trabajo en red, coordinación en las demandas ante la administración pública de distintos niveles.

OBJETIVO 2: SE CLARIFICAN LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN, LOGRANDO QUE SEAN COHERENTES CON LA IDENTIDAD Y FINALIDAD DEL SECTOR, TANTO DESDE EL ÁMBITO PÚBLICO COMO DESDE EL PRIVADO

Líneas de acción:

2.1. Debate intrasectorial sobre:

- Marcos de autorregulación (códigos de conducta y condiciones para la negociación con la administraciones públicas) para la participación del tercer sector de acción social en la producción mixta del bienestar.
- Marcos de autorregulación (códigos de conducta) para las relaciones del sector con las entidades privadas desde la exigencia de su responsabilidad social corporativa.

- 2.2. Sistematización de buenas prácticas de colaboración financiera con entidades privadas.
- 2.3. Búsqueda de formulas de financiación de las entidades con las administraciones públicas que hagan viable la función del tercer sector de acción social.
- 2.4. Información transparente y permanente sobre los mecanismos de financiación y promoción pública de las entidades.

**OBJETIVO 3: SE CONSOLIDA LA IMAGEN PÚBLICA DEL SECTOR E INCREMENTA SU CREDIBILIDAD, LO QUE LE PERMITE AMPLIAR SU BASE SOCIAL**

Líneas de acción:

- 3.1. Debate intrasectorial sobre:
  - Códigos éticos para la comunicación del tercer sector de acción social.
- 3.2. Trabajar con los medios de comunicación a partir de la información que proyectan sobre la identidad del tercer sector de acción social, visibilizando su papel social y su interpretación de la participación social.
- 3.3. Definición de una estrategia de comunicación e información que incorpore la generación de conciencia de participación social como medio para mejorar las políticas públicas y generar conciencia social.
- 3.4. Elaboración de criterios para un sistema claro, transparente, incluyente y permanentemente actualizado para la elaboración de un censo de las entidades del tercer sector de acción social, que permita contribuir a la construcción social del sector.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: DOTAR AL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL DE UN MARCO CLARO DE AUTORREGULACIÓN DEL CONJUNTO DE LA ACCIÓN Y EN PARTICULAR DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DESDE LAS ORGANIZACIONES**

Al analizar el área relacionada con **la acción de las entidades y del sector**, se encuentra que las siguientes debilidades tienen especial relevancia:

- Hay diferentes enfoques sobre cuál es el papel que tiene el tercer sector de acción social en el actual Estado de bienestar. No se ha producido debate intrasectorial suficiente sobre esta cuestión.

- Se producen enfoques distintos cuando las entidades del tercer sector de acción social realizan prestación de servicios como parte (o en exclusiva) de su acción.
- No hay una visión clara sobre cuáles deben ser las relaciones entre el tercer sector de acción social y el mercado.

Las raíces de estas debilidades se pueden encontrar en cómo, en un contexto nacional e internacional poco favorable a un debate público sobre los derechos sociales y su defensa, se ha adoptado por parte del Estado un modelo de producción mixta de bienestar en una coyuntura de incremento de la demanda social de servicios sociales y con unas organizaciones sociales con pocos recursos.

Todo ello contribuye a generar un entorno competitivo en la prestación de servicios sociales cuando las organizaciones sociales aún no han definido con claridad su concepción subsidiaria o complementaria, lo que favorece que las administraciones públicas puedan instrumentalizar al tercer sector de acción social a través de la financiación de sus servicios.

Las consecuencias de la falta de autorregulación de la acción del tercer sector de acción social, y particularmente de la prestación de servicios, se evidencian en la competencia que se produce, tanto interna como en el marco del mercado, y en cómo se confunden en ocasiones los objetivos de las diferentes administraciones, que son las que finalmente financian a las organizaciones, con los de las propias entidades.

La competencia y falta de autorregulación favorece que el sector quede definido por quienes no son tercer sector de acción social: el mercado, en tanto en cuanto delega la acción de las organizaciones a aspectos marginales de la realidad donde no hay posibilidad de beneficios, y la Administración que fija los objetivos y los medios. A medio plazo, las organizaciones corren el riesgo de perder sus propios valores y objetivos y la prospectiva sobre problemas de nuevos protagonistas sociales, es decir, su función innovadora y reveladora de nuevas situaciones de riesgo de exclusión y de falta de derechos sociales.

## RETOS EN CUANTO A LA ACCIÓN

Sobre la definición de acción social concerniente al tercer sector de acción social: **ubicar sin complejo al tercer sector de acción social dentro del espacio social**

- El concepto de ciudadanía y bienestar social que se maneja desde el sector es en ocasiones ambiguo y contradictorio. Un debate cuyo objetivo fuese alcanzar un **consenso de criterios mínimos** facilitaría, entre otras cosas, la relación con el Estado en el ámbito reivindicativo y la postura pública del sector respecto al sistema de bienestar que promueve.
- El posicionamiento del sector sobre los **derechos sociales** debería ser más específico en torno a derechos concretos, en especial sobre los de tercera generación. Un debate sobre derechos y responsabilidad social proporcionaría al sector la posibilidad de mostrar su diversidad de posturas de forma más directa.
- Sería interesante que el sector en su conjunto hiciese un esfuerzo en la identificación de **temas transversales** relativos al bienestar social y a los derechos sociales. Ello favorecería la acción conjunta de entidades, el logro de objetivos conjuntos y un modelo de bienestar más cohesionado.
- El debate sobre la **prestación de servicios** debería incluir fórmulas de colaboración o diferenciación con las empresas lucrativas de acción social.
- La **acción para la inclusión**: el tercer sector de acción social reivindica un espacio no mercantil y un espacio de complementariedad con el Estado para favorecer la garantía de la inclusión y otros derechos sociales dentro del modelo de producción mixta del bienestar. Por tanto, hay que insistir sobre:
  - Los objetivos de la acción social: a) hacer visible la exclusión, b) movilización de agentes, y c) participación en la cobertura de necesidades de manera subsidiaria y complementaria con el Estado, que es garante de derechos.
  - ¿De qué derechos estamos hablando? ¿Qué entendemos por bienestar? La respuesta a estas preguntas debe ser una contribución desde la identidad del tercer sector de acción social.
  - La participación cualitativa y cuantitativamente satisfactoria que el tercer sector de acción social debe tener en la construcción de políticas sociales.
- Las entidades no lucrativas ofrecen calidad en los servicios, no sólo por motivo de competencia sino de identidad, ya que ofrecen un valor añadido que hay que preservar y potenciar:

## RETOS EN CUANTO A LA ACCIÓN

<p>Sobre la definición de acción social concerniente al tercer sector de acción social: <b>ubicar sin complejo al tercer sector de acción social dentro del espacio social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Cercanía y flexibilidad</li> <li>— Conocimiento del contexto local</li> <li>— Menos burocratización (no ser agencias de servicios)</li> <li>• Esfuerzo para reforzar cualitativamente la tendencia a adoptar modelos de gestión empresarial en busca de eficacia y calidad, también desde las entidades pequeñas.</li> <li>• Ante la privatización de los servicios sociales y el subsiguiente cambio en la estructura social y política, varios retos: <ul style="list-style-type: none"> <li>— El reto de no abandonar su estatus de no lucrativo en el tránsito de muchas entidades hasta ser en la práctica empresas de servicios.</li> <li>— El reto de debatir y hacer de la reflexión un aporte político y social sobre el modelo de estado que se necesita.</li> <li>— El reto de mejorar y delimitar mejor la acepción y la práctica de la acción social como prestación de servicios sociales para la inclusión de individuos y colectivos, combinándola con el ejercicio de reivindicación ciudadana de derechos y garantías.</li> </ul> </li> <li>• La creación de empresas para prestar servicios (sociales o no) por parte de entidades del sector, debería de ir precedida de un debate ético y consenso sobre normas de conductas, en el que por otro lado parece necesario incluir la distinción entre empresas sociales o de economía social (cooperativas, empresas de inserción, comercio justo, etc.) o empresas lucrativas (sociedades anónimas, sociedades limitadas).</li> <li>• Propuesta de búsqueda de un modelo consensuado y acorde con la naturaleza del sector entre el modelo liberal de producción de bienestar y el de la economía social (una vez diferenciadas de las empresas lucrativas).</li> </ul>
<p>En cuanto a las relaciones con el sector privado: <b>el sistema de financiación como clave para delimitar, fortalecer y clarificar el tercer sector de acción social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reto de independencia y autonomía compatible con complementariedad. Para ello se necesita un modelo de financiación de los servicios sociales acorde a la situación del tercer sector de acción social como prestador de servicios, manteniendo su especificidad. Desafíos: <ul style="list-style-type: none"> <li>— menor dependencia económica (financiero pública);</li> <li>— menor dependencia ideológico política;</li> <li>— menor peso de las subvenciones y convenios frente a los contratos públicos a favor de la contratación pública de servicios; y</li> <li>— nuevas formas de autofinanciación.</li> </ul> </li> </ul>

## RETOS EN CUANTO A LA ACCIÓN

En cuanto a las relaciones con el sector privado: **el sistema de financiación como clave para delimitar, fortalecer y clarificar el tercer sector de acción social**

- Preservación de la misión y visión del tercer sector de acción social.
- Necesidad de coordinación a pesar de la gestión descentralizada.
- Sometimiento al control y los niveles de calidad.
- Las asociaciones (a diferencia de las fundaciones) que acusan una mayor dependencia de las subvenciones, deben fortalecer su capacidad para captar donaciones (individuales e institucionales) y para generar ingresos con los servicios en actividad propia con:
  - calidad y transparencia, y
  - prestigio y eficiencia en la sociedad.

**Propuestas de las entidades del sector:**

- **El modelo de subvenciones** al que debe tender el tercer sector de acción social debería fundamentarse en una profunda racionalización del sistema actual, lo que implica:
  - análisis de la burocracia para su desburocratización;
  - asignación adecuada de recursos personales;
  - revisión de las condiciones y requisitos de petición, presentación y justificación, coherentes desde la perspectiva temporal;
  - que las convocatorias deberían recoger adecuadamente las características de las entidades respecto a su pluralidad (parámetros de flexibilización de los criterios);
  - seguimiento in situ de los proyectos como un elemento fundamental de las evaluaciones;
  - que las partidas presupuestarias deben ser transparentes, estables y sostenibles, sin estar sujetas a vaivenes políticos ni depender de la recaudación pública.
- Debe trabajarse en la mejora de mecanismos de adjudicación de subvenciones, contratos y convenios y diversas fórmulas, respecto a:
  - su plurianualidad, y
  - los criterios de selección y denegación.
- Potenciar la acción positiva en relación con la **contratación** (convenios, contratos...), en cualquier ámbito y nivel de la Administración, de entidades de acción social (como por ejemplo las empresas de inserción).
- Sería interesante explorar nuevas fórmulas de **partenariado** con los poderes públicos.

## RETOS EN CUANTO A LA ACCIÓN

<p>En cuanto a las relaciones con el sector privado: <b>el sistema de financiación como clave para delimitar, fortalecer y clarificar el tercer sector de acción social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar, mejorar, transformar y elaborar legislación adecuada respecto al tratamiento fiscal que afecta al tercer sector de acción social, sobre todo respecto a: fiscalidad general, gastos/inversiones, mantenimiento de la estructura y plantilla de las organizaciones, donativos (mayores incentivos fiscales a la donación) inversión/acceso a productos financieros de la banca ética.</li> <li>• Fomento de una nueva cultura organizativa del sector para generar <b>ingresos propios</b>: captación, transparencia, innovación, sensibilización y comunicación.</li> <li>• <b>Buscar otras vías de financiación</b>: como colaborar con las empresas, fomentar la responsabilidad social corporativa.</li> </ul>
<p>En cuanto a las relaciones con el sector privado en el ámbito de la prestación de servicios: <b>superar la connotación de responsabilidad social corporativa como donación de la empresa hacia el sector e ir más allá de las tensiones de demanda que le generan el sector lucrativo y el no lucrativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector debería promover la formación, el conocimiento y el debate sobre responsabilidad social corporativa (RSC) entre las entidades para superar la connotación de responsabilidad social corporativa como donación de la empresa hacia el sector:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dar a conocer (y formar sobre) el concepto de responsabilidad social corporativa de una forma profunda, tanto a entidades como a empresas.</li> <li>— Difundir entre ambas partes los beneficios de ser socios estratégicos para mejorar la causa social.</li> <li>— Conocer y valorar las diferentes formas de colaboración y las implicaciones que tiene, sobre todo para las entidades, de planificación, recursos y gestión de las donaciones, independientemente de su forma: voluntariado (recursos humanos), donación de excedentes de productos o activos usados (logística), etc.</li> </ul> </li> <li>• Sensibilizar a las empresas sobre el papel social del tercer sector de acción social para evitar que la búsqueda de colaboración se dirija siempre hacia la búsqueda de una <i>marca</i> o una <i>imagen</i>. Fomentar el conocernos con transparencia.</li> <li>• Hacer pedagogía sobre el destino de los fondos, muy en especial en relación con la financiación de las estructuras (sobre las empresas y lucrativo también sobre las administraciones). Incluir claramente a las estructuras de las entidades como aspectos financiables.</li> <li>• Superar el desconocimiento y desconfianza de la empresa hacia el tercer sector de acción social.</li> </ul>

## RETOS EN CUANTO A LA ACCIÓN

En cuanto a las relaciones con el sector privado en el ámbito de la prestación de servicios: **superar la connotación de responsabilidad social corporativa como donación de la empresa hacia el sector e ir más allá de las tensiones de demanda que le generan el sector lucrativo y el no lucrativo**

- Debería impulsarse que en el sector, y dentro de las entidades, las personas que se dedican a establecer los procesos de colaboración con las empresas estén formadas y tiendan a la profesionalización. Para ello, el sector tiene que definir previamente su postura sobre el tipo de marco legal que debe promover el comportamiento social de las empresas y regular la responsabilidad social corporativa de modo efectivo (referente de la legislación internacional vigente).
- Se debe difundir el conocimiento de casos reales y buenas prácticas de ejemplos de colaboración exitosos.
- Se deben difundir también las iniciativas de fomento de responsabilidad social corporativa, institucionales y privadas.
- Es necesario fomentar espacios de encuentro a diferentes niveles (local, regional, comunidad autónoma...) para propiciar el conocimiento entre las partes, virtuales y presenciales.
- Se hace necesario fomentar la transparencia de las entidades de cara a las empresas y la sociedad.
- Se debe potenciar la relación cliente-proveedor.
- Los donantes deben generar mecanismos de control sobre lo que se entrega.
- Generar mecanismos propios del tercer sector de acción social que fomenten la transparencia como parte fundamental de la cultura organizativa, por ejemplo mediante líneas de acción que impliquen:
  - Avanzar en las relaciones intersectoriales más allá de lo financiero. Establecer procedimientos internos o protocolos que fijen los criterios de colaboración con empresas de las entidades.
  - Fomentar la transparencia interna sobre lo organizativo, sobre las actividades que se llevan a cabo, sobre lo económico.
  - El uso combinado de dos criterios: a) de dónde procede el dinero y otros recursos (las fuentes) y b) cómo se emplea la comunicación: uso de la imagen, mensajes correctos...
  - Que las administraciones financiadoras pudieran promover talleres, mecanismos, manuales, indicadores... para la transparencia.

## RETOS EN CUANTO A LA ACCIÓN

<p>En cuanto a las relaciones con el sector privado en el ámbito de la prestación de servicios: <b>superar la connotación de responsabilidad social corporativa como donación de la empresa hacia el sector e ir más allá de las tensiones de demanda que le generan el sector lucrativo y el no lucrativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir que las administraciones públicas aporten fondos para auditorías y evaluaciones de las entidades, para reforzar a las organizaciones en estos procesos.</li> <li>• Sistematizar prácticas que ayuden a fomentar el aprendizaje dentro del sector, para que cada entidad genere mecanismos autodiagnósticos.</li> <li>• Escuchar las propuestas del mercado como mínimo para entablar un diálogo con el fin de conocer la iniciativa empresarial.</li> </ul>
<p><b>Implicación del tejido empresarial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar en empresas compromiso junto con el tercer sector de acción social para realizar acción social.</li> <li>• Establecer diálogos sectoriales con los sindicatos y la patronal, primero para generar un mejor conocimiento mutuo, y después para fomentar fórmulas de colaboración, evitando la generación de nuevas estructuras dentro del tercer sector de acción social, y aprovechando (dinamizando) las que ya existen.</li> <li>• Estudiar en profundidad el impacto social que tienen estas relaciones intersectoriales y respecto a proyectos concretos.</li> <li>• Explorar nuevos roles del sector empresarial respecto al tercer sector de acción social, por ejemplo financiando parte del Plan Estratégico o participando en la financiación de estructuras de segundo nivel.</li> </ul>
<p><b>Establecer un aprendizaje adecuado sobre responsabilidad social corporativa dentro del sector de acción social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del proceso de colaboración.</li> <li>• Logística y planificación.</li> <li>• Sensibilización, visualización y valoración de la diferencia organizativa y de tiempos de las entidades de acción social respecto a la empresa.</li> <li>• Valoración de los costes económicos de la colaboración.</li> </ul>

Los retos y las fortalezas identificadas en el análisis, entre las que se rescatan principalmente aquellas que hacen mención a la capacidad del sector para ofrecer valores añadidos a su acción, llevan la siguiente **propuesta de objetivos y líneas de acción** hacia el objetivo de crear un marco claro de autorregulación del conjunto de la acción y, en particular, de la prestación de servicios desde las organizaciones.

OBJETIVO 4: EL SECTOR SE UBICA SIN COMPLEJOS DENTRO DEL ESPACIO SOCIAL DEFENDIENDO LOS DERECHOS SOCIALES Y PRESTANDO SERVICIOS SIN ABANDONAR SU ESTATUS NO LUCRATIVO

Líneas de acción:

4.1. Debate intersectorial sobre:

- Los conceptos de ciudadanía, bienestar social y derechos sociales, identificando aspectos transversales que propicien la acción conjunta (por ejemplo, incorporar en el análisis el género como variable estructuradora de la sociedad y de las situaciones de exclusión).

4.2. Recuperar y sistematizar buenas prácticas en la prestación de servicios que se realizan desde las organizaciones y que evidencien los valores añadidos que aporta el sector y en los que no tiene competencia con la iniciativa empresarial o el trabajo desde la Administración.

4.3. Aprobar un Plan de Fomento de la Calidad para el Tercer Sector de Acción Social, con la perspectiva de valorar la buena gestión, que incluya criterios de coherencia con los principios, valores y objetivos de las ONG.

4.4. Debate intersectorial sobre:

- Fórmulas de colaboración y diferenciación con las empresas de economía social que hacen prestación de servicios similares a las de las ONG, a fin de que estas últimas reivindicquen su identidad en un espacio no mercantil.

OBJETIVO 5. EL SECTOR DEBE ASEGURAR LA FINANCIACIÓN DE SU ACCIÓN CONSIGUIENDO LA AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA EN SUS OBJETIVOS Y MODELOS DE TRABAJO

Líneas de acción:

5.1. Acordar un modelo de financiación pública para hacer una propuesta de mayor racionalización y flexibilización a partir de partidas transparentes y estables, proponiendo sistemas de seguimiento de los proyectos.

5.2. En cuanto a la prestación de servicios, la financiación pública debe realizarse bajo criterios objetivos, garantizando su estabilidad.

5.3. Definir nuevos modelos de partenariado con las administraciones públicas en sus distintos niveles: local, provincial, autonómico o estatal.

5.4. Revisar y hacer propuestas sobre la legislación del tratamiento fiscal que afecta al sector de forma especial sobre: fiscalidad general, gastos/in-

versiones, mantenimiento de la estructura y plantilla de las organizaciones, incentivos fiscales a los donativos, inversión/acceso a productos financieros de la banca ética.

5.5. Garantizar, a través de los sistemas de calidad que se implanten en las ONG, el seguimiento y control de las acciones.

## OBJETIVO 6. DESDE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRES SECTORES SE GENERA UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Líneas de acción:

6.1. Propiciar espacios de encuentro entre las empresas y el tercer sector de acción social en ámbitos territoriales cercanos a ambos para mejorar el conocimiento y la confianza mutua.

6.2. Difundir experiencias de fomento de la acción social, buenas prácticas y casos reales de colaboración entre las empresas y el tercer sector de acción social.

6.3. Aumentar la transparencia en la relación entre el tercer sector de acción social y las empresas generando mecanismos de transparencia y control.

6.4. Alcanzar nuevas vías de colaboración entre empresas y tercer sector de acción social desde un concepto de responsabilidad social corporativa basada en la *asociación estratégica*.

6.5. Iniciar una línea de acción con el sector bancario y de cajas de ahorros cuyos objetivos se dirijan a generar una *Red Financiera del Tercer Sector de Acción Social* (banca social).

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: MEJORAR EL CONSENSO SOBRE LOS PRINCIPIOS ESENCIALES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

Las debilidades que resaltan cuando se analiza el área de la gestión, cultura organizativa y participación desde el espacio del tercer sector de acción social son las siguientes:

- Escasa cohesión (o adhesión) en torno a la cultura organizativa de las entidades del sector y otras debilidades organizativas.
- Falta de coherencia estratégica y práctica.
- Los aspectos visibles (normativos y procedimentales) son a veces poco transparentes o inadecuados bajo la perspectiva de la calidad, la eficacia y la coherencia de la gestión.

- Debilidades de estructura, de cultura organizativa, de identidad y de participación.

Las anteriores debilidades se asientan en la diversidad y complejidad de la cultura organizativa de un sector en el que conviven estructuras de organización semiempresarial, voluntariado y prácticas participativas en la toma de decisiones, sin que exista un acuerdo previo sobre criterios para la gestión de recursos humanos tan heterogéneos y con tal variedad de funciones.

Dicha complejidad también está relacionada con la necesidad del sector de adecuarse a una creciente demanda, tanto social como de la Administración, para que realice prestaciones y servicios para los que sus modelos organizativos aún no están preparados.

De este modo, los aspectos invisibles de la cultura organizativa del sector todavía no están contruidos y asentados (la perspectiva de género, por ejemplo) y los aspectos visibles aún están poco consolidados (la cultura de la calidad, por ejemplo) porque los criterios y principios básicos necesarios no son transparentes.

Estas razones llevan a identificar como problema el **insuficiente consenso sobre las señas de identidad de la cultura organizativa del sector**.

Consecuencia de ello es la transición de algunas entidades hacia culturas empresariales buscando la eficacia para absorber la demanda pero, en ocasiones, significan culturas organizativas incoherentes con los objetivos y principios que se presuponen de las entidades sin ánimo de lucro.

Aspectos como la calidad se ven influidos en la medida en que no se cuenta con criterios propios del sector para la evaluación de la acción y se pone el acento en la evaluación tecnocrática de la eficacia casi de forma exclusiva.

Esta situación supone adoptar riesgos como el de proyectar una imagen distorsionada de los fines de las organizaciones donde son invisibles los valores añadidos y de la rentabilidad social que supone el sector, la pérdida de principios y valores que dieron origen a las organizaciones sociales y el deterioro, con ello, de la participación social y la pérdida del capital social acumulado.

## RETOS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL PARA CLARIFICAR LA CULTURA ORGANIZATIVA

<p>En cuanto a fortalecimiento de estructuras y cultura organizativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor integración de sistemas de planificación y gestión económica y financiera.</li> <li>• Identificación, interiorización y exteriorización de criterios y valores comunes a las entidades del tercer sector de acción social en cuanto a los principios organizativos. Difusión de dichos valores y de la identidad del sector para alimentar el tejido social.</li> <li>• Incorporación del enfoque de género en la acción y en la cultura organizativa del tercer sector de acción social.</li> <li>• Sistematización de las experiencias organizativas como punto de partida y herramienta de aprendizaje para el sector: permite transferencia de información, capitalización de métodos, divulgación y fomento de la reflexión.</li> <li>• Cambios en la gestión interna de las organizaciones que promuevan una mayor participación en la toma de decisiones.</li> <li>• Modernización de la gestión de las organizaciones sin pérdida de la orientación estratégica y con más evaluaciones y auditorías.</li> </ul>
<p>En cuanto a la planificación para la inclusión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para la inclusión social:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Planificación estratégica de soluciones a problemas, puesto que la inclusión tiene causas estructurales que hay que conocer previamente.</li> <li>— Estrategias de prevención e inserción que fortalezcan y restablezcan vínculos y redes laborales, sociales, comunitarias y familiares.</li> <li>— Prácticas en red (integradas, transversales y de proximidad), participativas (de construcción y regeneración de ciudadanía) e innovadoras (para dar respuesta al dinamismo social).</li> </ul> </li> </ul>
<p>En cuanto a la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los criterios básicos para la gestión del personal del tercer sector de acción social.</li> <li>• Tender hacia una política integral de recursos humanos en el sector: selección y contratación, capacitación, planificación de carreras, evaluación y renovación constante.</li> <li>• Criterios para la contratación de personal. Condiciones mínimas en la contratación laboral. Sobre este aspecto, estudiar la estructura salarial y profesional para mejorarla.</li> <li>• Conciliar compromiso con sistemas de retribución dignos y buena gestión, cualidad con capacidad, voluntad con responsabilidad.</li> </ul>

## RETOS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL PARA CLARIFICAR LA CULTURA ORGANIZATIVA

<p>En cuanto a la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde está la necesidad?: ¿más personal empleado?, ¿más personal voluntario?, ¿más horas de voluntariado por parte de las personas asociadas o de colaboraciones? Responder es el reto.</li> <li>• Disminuir la burocracia innecesaria para evitar rigidez en las estructuras y frialdad en los procedimientos, tanto en las estructuras formales (plantillas) como en las informales de voluntariado.</li> <li>• Potenciar la democracia interna en la participación en planificación, gestión y control de las entidades sociales, como valor añadido del tercer sector de acción social o de las organizaciones sociales.</li> <li>• Renovar normas y formas de funcionamiento de las estructuras de participación, decisión y representación (por ejemplo el Consejo Estatal de ONG de Acción Social y sus grupos de trabajo).</li> </ul>
<p>Sobre la profesionalización y sistemas de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La profesionalización de las organizaciones, ¿para qué es necesaria?             <ul style="list-style-type: none"> <li>— ¿Problemas de calidad, de cantidad, de ambos?: ¿mejor formación para la plantilla empleada?, ¿más contrataciones de profesionales?</li> <li>— La formación del voluntariado, ¿para qué es necesaria?, ¿qué criterios pueden impedir que se produzca una competencia desleal con los profesionales y, fundamentalmente, con las personas en paro que intentan infructuosamente vender su fuerza de trabajo en el mercado?</li> <li>— ¿Deben profesionalizarse las personas que dirigen las organizaciones? En una buena parte de ellas se trata de personas socias voluntarias que dirigen la organización. Según algunos autores, es preciso evaluar las acciones directivas con indicadores institucionales, profesionales y de servicios.</li> <li>— También los miembros de los órganos de gobierno deben mejorar su formación de cara a prepararse y adaptarse a contextos cambiantes.</li> </ul> </li> <li>• Revisión crítica y permanente de los criterios de calidad propios del sector para incorporar compromisos definitivos sobre transparencia y responsabilidad social.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir las interferencias de los agentes externos, como la Administración o el mercado, si pueden distorsionar</li> </ul> </li> </ul>

## RETOS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL PARA CLARIFICAR LA CULTURA ORGANIZATIVA

<p>En cuanto a la comunicación intersectorial</p>	<p>los criterios y reforzar los procesos internos de reflexión sobre la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar soluciones viables de financiación del sistema de calidad.</li> <li>• Evitar los efectos distorsionantes de una proliferación excesiva de este tipo de <i>etiquetas sociales</i>.</li> <li>• Se propone profundizar y realizar estudios cuantitativos y cualitativos sobre la composición de los recursos humanos del sector que ofrezcan una visión actualizada y permitan elaborar propuestas metodológicas y estratégicas de futuro.</li> <li>• Intentar modular el grado de conocimiento público del sector, que pasa por un adecuado diseño y desarrollo de políticas o estrategias de comunicación que contemple a todas las entidades implicadas, desde los colectivos hasta las entidades, pasando por todo el personal voluntario o no voluntario.</li> <li>• Buscar la autoidentificación con códigos de conducta sobre mensajes e imágenes que contribuyan a clarificar el problema social y sus causas y a crear conductas de actuación éticas y responsables. Códigos de conducta también para fortalecer la imagen y la identidad del tercer sector de acción social a partir de la recomendación vinculante sobre los principios de transparencia, responsabilidad, independencia, democracia interna, honestidad, eficacia y calidad.</li> </ul>
<p>Sobre la promoción de redes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tras un diálogo intrasectorial, trabajar para potenciar redes que reflejen la heterogeneidad, difundan la identidad (visión, misión) del sector y puedan ser lugar de reconocimiento intrasectorial donde TODAS las entidades puedan verse, por encima del ámbito temático y territorial propios de cada una de ellas.</li> <li>• Potenciar las redes con un uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación racional y acorde con la realidad, y difundir el valor o utilidad de las redes a través de las experiencias exitosas para lograr la creación de nuevos espacios de colaboración intrasectorial.</li> <li>• Difundir el valor o utilidad de las redes evitando las superestructuras a modo de conseguir que sean de interés general y disminuyan los recelos para participar en ellas, realizando un continuo esfuerzo de renovación de cargos y procedimientos.</li> </ul>

**RETOS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL PARA CLARIFICAR  
LA CULTURA ORGANIZATIVA**

Sobre la promoción de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir el valor o utilidad de las redes en diálogo no sólo con las entidades del propio sector sino con el sector privado, las administraciones públicas y la ciudadanía, explicando su significado y motivaciones y cuidando su imagen.</li> <li>• Evaluar e institucionalizar el trabajo en red como forma de compartir valores, métodos de trabajo y servicios a partir de fórmulas de gestión transparente y sometida a la autoevaluación interna y a la auditoría externa.</li> <li>• Ampliar las formas de colaboración voluntaria a través de redes que incluya la posibilidad de articulación sectorial territorial (comunidades autónomas).</li> <li>• Establecer un marco de regulación democrático de las relaciones entre las entidades que conforman las redes.</li> </ul>
Sobre la operatividad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar con reglamentos de régimen interno democráticos el objetivo de mejorar la estructuración del tercer sector de acción social a partir de la aprobación del Real Decreto de marzo de 2005 que modifica y actualiza la regulación del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, con el fin de propiciar una mayor participación del sector y una operatividad de sus órganos.</li> <li>• Renovar permanentemente los espacios de toma de decisiones de las entidades y estructuras para evitar estancamiento de ideas, luchas de poder, deterioro de la participación y pérdida de capital social.</li> <li>• Buscar mejores procedimientos de coordinación de los grupos de trabajo del Consejo Estatal.</li> </ul>

Los retos anteriores, combinados con fortalezas como la experiencia acumulada del sector que puede ser fuente de aprendizaje, la presencia cada vez más importante de la cultura de la calidad y la evaluación permanente, el incremento de las competencias y de la profesionalización de las personas que trabajan en el sector, la convicción de la fuerza innovadora del sector en la lucha por la inclusión social y el interés creciente unido a nuevas experiencias de colaboración intersectorial, conducen a la siguiente propuesta de objetivos y líneas de acción que pretenden caminar hacia la generación de un consenso en torno a los principios y valores de la cultura organizativa del tercer sector de acción social.

**OBJETIVO 7: EL SECTOR CUENTA CON ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS COHERENTES CON LA GESTIÓN DE SU ACCIÓN CON UNA CULTURA COMÚN EN LA QUE PRIMAN LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD, JUSTICIA SOCIAL, SOLIDARIDAD, RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA**

Líneas de acción:

- 7.1. Sistematización y difusión de buenas prácticas organizativas teniendo en cuenta la diversidad de fórmulas jurídicas (entidades singulares, asociaciones, fundaciones), ámbitos de actuación y culturas organizativas.
- 7.2. Elaborar códigos internos de conducta con los que las organizaciones puedan autoidentificarse y que estén basados en los principios básicos del sector.
- 7.3. Fomentar la incorporación de sistemas de calidad en las organizaciones, sobre todo en las de menor tamaño.
- 7.4. Procurar la implantación de los sistemas de calidad desde los principios de la transparencia y la responsabilidad social.
- 7.5. Incorporar estrategias de comunicación interna que faciliten la difusión de la información y la consolidación de la cultura organizativa propia.

**OBJETIVO 8: EL SECTOR SE DOTA DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA REALIDAD, LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE SU ACCIÓN PARA LA INCLUSIÓN Y LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS SOCIALES**

Líneas de acción:

- 8.1. Las ONG elaboran sus propios planes estratégicos por áreas de intervención
- 8.2. Analizar las estrategias de prevención e inserción para la inclusión dotándose de manuales de buenas practicas.
- 8.3. Incorporar el enfoque de género en la cultura organizativa y en la acción.
- 8.4. Incorporar a la acción de las organizaciones la cultura del seguimiento y la evaluación permanente.
- 8.5. Formación del personal de las organizaciones en herramientas metodológicas para el análisis de la realidad, la planificación, el seguimiento y la evaluación de su acción

OBJETIVO 9: EL SECTOR CUENTA CON UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN, PLANIFICACIÓN DE CARRERAS, EVALUACIÓN Y RENOVACIÓN CONSTANTE Y CON UNA ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIADO COHERENTE CON SUS PRINCIPIOS

Líneas de acción:

9.1. Debate intrasectorial sobre:

- los objetivos de la profesionalización, las condiciones en el empleo (estabilidad, retribuciones adecuadas, conciliación de la vida familiar y la laboral, etc...), los objetivos y las consecuencias para los distintos grupos de personas que trabajan en el sector: personal voluntario, asociado, remunerado, directivo, etc.
- los objetivos y principios de la gestión del voluntariado: el voluntariado por el que apuesta el sector.

9.2. Proponer acuerdos sobre cláusulas en las que se concilie retribución digna y buena gestión, cualidad y capacidad, voluntad y responsabilidad.

OBJETIVO 10: LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR ESTÁN VERTEBRADAS EN REDES DEMOCRÁTICAS SECTORIALES Y TERRITORIALES DE CONSULTA, APRENDIZAJE, COORDINACIÓN PARA LA ACCIÓN Y REPRESENTACIÓN ANTE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y LAS EMPRESAS PRIVADAS

Líneas de acción:

10.1. Potenciar redes entre las organizaciones, participativas, con un funcionamiento democrático e innovadoras en las respuestas.

10.2. Desarrollar estas redes en colaboración con el resto de los sectores y posibilitar la articulación territorial o por ámbitos de la acción organizada.

10.3. Rentabilizar el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la formación y el intercambio intrasectorial.

OBJETIVO 11: SE RENUEVAN LAS NORMAS, FORMAS DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS DE PARTICIPACIÓN DEL SECTOR Y MÉTODOS DE TRABAJO DE LOS CONSEJOS SECTORIALES, TERRITORIALES Y DEL CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL

Líneas de acción:

11.1. El Consejo Estatal de ONG de Acción Social se reconoce como espacio de participación de las ONG, de sus intereses y reivindicaciones en la elaboración de las políticas públicas.

11.2. Potenciar la capacidad consultiva y decisoria de los consejos sectoriales y territoriales en el ámbito de las políticas sociales.