

# **Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social**

Informe de Evaluación

del **Plan Estratégico**

del Tercer Sector de Acción Social



Este documento ha sido elaborado por el equipo técnico de

Algalia Sociedad Cooperativa Gallega  
David Pereiro Peláez

Fundación EDE  
Eduardo Escobes

Coordinación

Plataforma de ONG de Acción Social

Edita

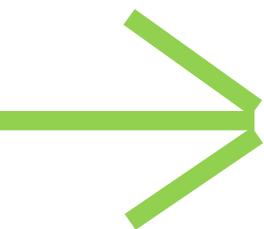
Plataforma de ONG de Acción Social  
Avda. Doctor Federico Rubio y Gali, 4. Local  
28039 Madrid  
Telf. 91.535.10.26 • Fax. 91.535.05.82  
Correo electrónico: [info@plataformaong.org](mailto:info@plataformaong.org)

© de la Edición

Plataforma de ONG de Acción Social

Foto portada

Chess-king.  
Autor: David Lapetina  
Bajo licencia Creative Commons Attribution



Plan Estratégico  
del Tercer Sector de  
Acción  
Social

Informe  
de **evaluación**  
del Primer Plan Estratégico  
del Tercer Sector de  
Acción Social

<b>2</b>	<b>BLOQUE 1</b>
	INDICE
<b>4</b>	<b>BLOQUE 2</b>
	<b>ENFOQUE DE EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA APLICADA</b>
	2.1 Objetivos de la evaluación
	2.2 Dimensiones de la evaluación
	2.3 Método de trabajo
<b>9</b>	<b>BLOQUE 3</b>
	<b>PRESENTACIÓN-SÍNTESIS DE ÉXITOS Y TROPIEZOS</b>
	3.1 Éxitos
	3.2 Tropiezos
	<b>BLOQUE 4</b>
<b>13</b>	<b>HALLAZGOS RELACIONADOS CON EL DISEÑO Y DESARROLLO GENERAL DEL PLAN</b>
	4.1 Sobre el método de elaboración
	4.2 Sobre la participación en la elaboración
	4.3 Sobre la claridad y concreción del Plan
	4.4 Sobre la utilidad del Plan
	4.5 Sobre la pertinencia del contenido del Plan
	4.6 Sobre la capacidad de involucrar y reflejar la heterogeneidad
	<b>BLOQUE 5</b>
<b>18</b>	<b>HALLAZGOS RELACIONADOS CON LOS FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN LOS RETOS QUE SEÑALA EL PLAN</b>
	5.1 Reto 1
	5.2 Reto 2
	5.3 Reto 3
	<b>BLOQUE 6</b>
<b>24</b>	<b>ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN</b>
	<b>BLOQUE 7</b>
<b>26</b>	<b>VALORACIÓN DE LA OPERATIVIZACIÓN DEL PLAN</b>
	7.1 Resultados del Plan de acción
	7.2 Resultados de los Grupos de trabajo del Consejo Estatal
	7.3 Otros resultados
	7.4 Conclusiones

- 54** BLOQUE 8  
ASPECTOS RELEVANTES DE LA REALIDAD DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS
- 8.1 Avances del tercer sector de acción social en las CC.AA.
  - 8.2 Fortalezas del tercer sector de acción social en las CC.AA.
  - 8.3 Debilidades del tercer sector de acción social en las CC.AA.
  - 8.4 Comentarios sobre la presencia del plan en el tercer sector de acción social de las CC.AA.
- 58** BLOQUE 9  
INFORMACIÓN SOBRE LA ARTICULACIÓN DEL TERCER SECTOR Y SU RELACIÓN CON EL SECTOR PÚBLICO EN LOS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA
- 63** BLOQUE 10  
CONTEXTOS Y ESCENARIOS PRESENTES Y FUTUROS PARA EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL
- 10.1 Escenario político
  - 10.2 Escenario económico
  - 10.3 Escenario social
  - 10.4 Escenario tecnológico
- 68** BLOQUE 11  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO
- 11.1 Conclusiones en relación a los resultados y el impacto del plan actual
  - 11.2 Recomendaciones generales para un nuevo plan
  - 11.3 Recomendaciones en relación al diseño y la participación en un nuevo plan
  - 11.4 Recomendaciones en relación al proceso de ejecución de un nuevo plan
- 73** ANEXOS
- Anexo 1. Proceso de trabajo
  - Anexo 2. Entidades y personas participantes
  - Anexo 3. Equipo evaluador

El documento que a continuación se presenta es el informe de evaluación del primer Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, fruto concreto de dos experiencias. Una, el diseño y la puesta en marcha del plan, primero y pionero, nacido, como señala Juan Lara, Presidente de la Plataforma de ONG de acción social (POAS) en su presentación, de la necesidad de articular en el sector las medidas para modernizarlo e impulsarlo de acuerdo a las demandas de la sociedad, inquietud explicitada ya en el año 1999 y concretada a partir del año 2003. Otra, la recogida ordenada e interpretación, entre mayo y noviembre de 2011, de informaciones, percepciones y valoraciones sobre su desarrollo, combinando datos y hechos reflejados en los registros y memorias generadas a lo largo de los años con vivencias, y experiencias de personas, agentes y organizaciones en los espacios de encuentro y trabajo generados a partir del plan (derivados directamente de su ejecución o propiciados indirectamente).

En la lectura del documento se debe tener en cuenta la importancia que tiene la mirada al pasado para identificar, principalmente, los aprendizajes para el futuro. No es, por lo tanto, la verdad o la realidad del plan lo que se puede leer en las páginas siguientes. Es un mosaico de verdades y realidades elaborado desde el reconocimiento de cada uno de sus pedazos porque, en palabras del poeta catalán Joan Salvat, “la verdad es un espejo roto en mil pedazos, del que cada uno de nosotros tiene un trocito”. Todas las que se encuentran a continuación son parte de lo que el plan ha generado.

Finalmente es necesario reconocer y agradecer la dedicación y el esfuerzo de las personas y entidades que han participado en este proceso de evaluación. Desde quienes son parte de los grupos y comisiones del Consejo Estatal de ONG de acción social, a los equipos técnicos de las redes y plataformas del sector, pasando por entidades miembro de dichas redes y plataformas, y otras que desde diferentes lugares y experiencias se han sumado a este ejercicio de reflexión colectiva.

Queda abierto, a partir de ahora, el tiempo para utilizar los aprendizajes de estos años de experiencia para poder continuar dando forma a la razón de ser de este plan que finaliza y se evalúa y de los que le seguirán: la necesidad de articular en el sector las medidas para modernizarlo e impulsarlo de acuerdo a las demandas de la sociedad.

## 2.1. Objetivos de la Evaluación

El objeto de la evaluación del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (PETSAS) es ofrecer una valoración de la experiencia generada por esta iniciativa no solamente centrada en los avances y cumplimientos alcanzados de sus objetivos, sino también abierta a la identificación de hallazgos referidos al diseño y al proceso.

Los objetivos generales hacia los que se orientó el trabajo del equipo evaluador fueron los siguientes:

1. Identificar los factores clave asociados al desarrollo del Tercer Sector de Acción Social como agente para el desarrollo social y la vertebración de la sociedad civil.
2. Aportar información relevante para el análisis y debate sobre los mecanismos de articulación interna y de representación del Tercer Sector de Acción Social.

Para desplegar estos objetivos generales se formularon los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la pertinencia del Plan Estratégico en relación con la búsqueda de la articulación, visibilidad y representatividad del mismo dentro del Tercer Sector de Acción Social.
2. Identificar el nivel de avance de los objetivos y de la consecución de los resultados previstos en el Plan.
3. Analizar la adecuación de las estructuras organizativas diseñadas para la ejecución del Plan y el nivel de adecuación al despliegue realizado.
4. Estudiar los procesos, procedimientos y herramientas de gestión diseñadas y utilizadas para el despliegue, ejecución y seguimiento del Plan.
5. Definir los niveles de identificación con los consensos y acuerdos obtenidos durante el proceso de elaboración del Plan en relación a la identidad estratégica y el marco conceptual del Tercer Sector de Acción Social.
6. Analizar los ejercicios de liderazgo desarrollado por los agentes involucrados en la dinamización y operativización del Plan Estratégico.
7. Identificar recomendaciones para el diseño del proceso de elaboración del II PETSAS.
8. Ofrecer inputs para la fase de diagnóstico del proceso de elaboración del II PETSAS.

## 2.2. Dimensiones de la Evaluación.

Las dimensiones que fueron trabajadas en el proceso de evaluación son las siguientes:

### Diseño

- Adecuación del diseño para su elaboración y para su implementación.
- Pertinencia del análisis externo e interno en el que se basaba el plan.
- Diseño estructural de la participación y de los mecanismos de organización.

### Proceso

- Participación y representación de las entidades participantes.
- Liderazgo en su implementación y en el seguimiento de los avances.
- Herramientas de trabajo para el seguimiento y la ejecución.

- Recursos económicos y humanos aportados para su ejecución.
- Acompañamiento a la puesta en marcha y dinamización del plan.
- Acciones de acompañamiento a la puesta en marcha y dinamización del plan.
- Dificultades encontradas para el logro de los objetivos y el desarrollo de las estrategias.

### Resultado

- Satisfacción de los agentes involucrados en su elaboración e implementación.
- Conocimiento y comprensión del Plan y de su despliegue.
- Aspectos emergentes surgidos del contexto externo e interno durante el tiempo de consecución de los objetivos y desarrollo de las estrategias previstas.
- Eficacia de las acciones propuestas en el plan.
- Eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

### Impacto

- Sostenibilidad de las iniciativas desarrolladas bajo el mandato del plan.

### Aprendizajes

- Identificación de factores de éxito a considerar para futuros planes.
- Identificación de factores de riesgo a considerar para futuros planes.
- Aspectos emergentes susceptibles de ser incorporados para la mejora del proceso de planificación.
- Recomendaciones metodológicas para la elaboración de futuros planes.

## 2.3. Método de Trabajo

El método de trabajo del equipo evaluador se centró en una amplia participación para la recogida de información, y una participación selectiva en el proceso de análisis e interpretación de los hallazgos.

### 2.3.1 Agentes o instancias involucradas.

Los agentes o instancias involucrados durante el proceso de evaluación han sido los siguientes, a los cuales se les asignó el siguiente compromiso de participación o responsabilidad:

#### Agentes internos

##### Comisión permanente del Consejo Estatal de ONG de Acción Social

- Participa en talleres de trabajo sobre avances y ejes de reflexión en torno a los hallazgos.
- Recibe el documento borrador de evaluación.

### Comisión de desarrollo operativo del plan del Grupo del PETSAS del Consejo Estatal de ONG de Acción Social

- Colabora, facilita el acceso al equipo evaluador, valida el plan de evaluación y sus instrumentos, y socializa en el Consejo Estatal de ONG de Acción Social los documentos entregados por el equipo evaluador.
- Sus miembros participan en los talleres de trabajo de aporte a los documentos borradores o de exposición de avances.
- Algunos son entrevistados individualmente.

### Coordinadores de los Grupos de trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social

- Aportan individualmente a los documentos borradores o de exposición de avances.
- Participan en talleres de trabajo para la recogida de información.
- Algunos son entrevistados individualmente.

### Grupos de trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social

- Sus miembros participan en talleres para la recogida de aportaciones sobre la estructuración y dinámica de implementación del Plan.

### Representantes del Ministerio titular

- Algunos son entrevistados individualmente.

### Expertos vinculados al Tercer Sector y pertenecientes al Consejo Estatal de ONG de Acción Social

- Participan en el grupo de expertos para el análisis de retos y contexto.
- Algunos son entrevistados individualmente.

### Todos los miembros del Consejo Estatal de ONG de Acción Social

- Participan individualmente a través de un cuestionario básico inicial.

### Parte gubernamental del Consejo Estatal de ONG de Acción Social

- Participan individualmente a través de cuestionarios de recogida de opiniones sobre aspectos de relevancia para dicha parte.

### Oficina técnica de la Plataforma de ONG de Acción Social

- Entrega de documentación e información relacionada con la ejecución del Plan.
- Asume la delegación de funciones de la Comisión de desarrollo operativo del plan del Grupo del Plan Estratégico del Tercer Sector del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Colabora con el equipo evaluador externo para configurar una dinámica mixta de evaluación.

## Agentes externos

Entidades del Tercer Sector de Acción Social no pertenecientes ni al Consejo Estatal de ONG de Acción Social ni a la Plataforma de ONG de Acción Social

- Participan a través de un cuestionario de percepción y conocimiento.
- Participan en un grupo de discusión.

Expertos vinculados al Tercer Sector, miembros del sector universitario y responsables de los observatorios del Tercer Sector

- Participan en grupos de expertos.
- Algunos son entrevistados individualmente.

Representantes de empresas privadas con responsabilidad social empresarial, fundaciones, y representantes de obras sociales de entidades financieras

- Participan en grupos de discusión.
- Algunos son entrevistados individualmente.

### 2.3.2. Herramientas

Estos agentes aportarán información, percepciones y opiniones a través de las siguientes herramientas:

#### Para la fase de recogida de información

- Lectura de documentación.
- Cuestionarios individuales de recogida inicial, de percepción y conocimiento.
- Entrevistas semiestructuradas presenciales y telefónicas.
- Grupos de discusión.
- World Café.
- Talleres de trabajo.

#### Para la fase de procesamiento de información y análisis de hallazgos

- Grupos de discusión.
- Panel Delphi.
- Talleres de trabajo.

En este apartado se recogen las principales valoraciones que las personas participantes han ido presentando. Se expresan de manera amplia, con redacciones largas, completas y complejas, en un esfuerzo que intenta asegurar los múltiples matices que han enriquecido el debate y las opiniones. Son, por lo tanto, párrafos con sumas de ideas que tienen coherencia interna y que reflejan los aspectos que han sido más constantes y significativos.

Han sido separados en dos bloques: en el primero se encuentran aquellas consideraciones que pueden ser valoradas como éxitos o aportes centrales que ha realizado el plan; mientras que en el segundo están aquellas vivencias o situaciones que han generado dificultades y que pueden valorarse como tropiezos.

### 3.1. Éxitos

- Un éxito inicial que se ha compartido tiene que ver con la simple existencia de un plan. Al parecer, el escepticismo previo fue superado por la capacidad demostrada de elaborar un texto amplio, complejo y con un alto grado de consenso por parte de las organizaciones y personas involucradas en su elaboración.
- Después de la elaboración del Plan Estratégico ha sido posible presentarse con una definición compartida de Tercer Sector de Acción Social ante la sociedad y los demás sectores. Ha ayudado a superar, al menos hasta ahora, la duda sobre la capacidad del sector para definirse a sí mismo en una sola declaración. Además esta declaración de identidad de Tercer Sector de Acción Social ha sido utilizada por redes de segundo nivel, entidades de primer nivel y otros espacios (de investigación, académicos, etcétera) como referencia y punto de partida para nuevas elaboraciones teóricas sobre el Tercer Sector de Acción Social. Este éxito abre hacia futuro el reto de avanzar en presentarse con la definición compartida ante la población y el sector empresarial.
- Ha posibilitado aglutinar a un importante número de organizaciones del sector, que se han juntado tanto en los momentos de diseño del plan como en los espacios destinados a su operativización. Esto ha permitido, sobre todo, empezar a pensar de manera conjunta, desarrollar algunas iniciativas compartidas, generar foros en los que opinar y discrepar desde la confianza, y generar conocimientos interpersonales que refuerzan los vínculos formales e institucionales. La construcción formal e informal de redes de conocimiento, consulta, coordinación y experiencia ha puesto una importante semilla para avanzar en la vertebración del sector, considerándola como un proceso en el que se camina poco a poco no sin dificultades, y no como un punto de llegada estático. Esta vertebración, además, es una de las bases para avanzar en una interlocución legitimada que se gana según avanza el tiempo y se consolidan experiencias como las que ha posibilitado el marco del plan.
- El Plan Estratégico ha generado vínculos y relaciones entre personas y organizaciones que han permitido experiencias en las que se ha construido discursos comunes y compartidos, unas vivencias de cohesión y encuentro a partir de intereses convergentes, la consolidación de las estructuras de tercer nivel dentro del sector y su vinculación formal e informal. El futuro exige, a partir de ahora, avanzar en la coherencia entre los discursos compartidos y las prácticas reales en las organizaciones y entre ellas.

- Además de la dimensión relacional, señalada en los dos párrafos anteriores, la existencia del plan ha creado una primera definición de identidad, un punto de partida y de referencia. El plan ha posibilitado la desaparición de excusas basadas en la falta de ejes para trabajar conjuntamente o de referencias básicas que permitan un terreno compartido en el sector. Se ha podido estar más o menos de acuerdo, se ha utilizado en mayor o menor medida, pero lo que ha existido, formal y simbólicamente, ha sido por primera vez una referencia en el sector, tanto para quienes han participado en él y forman parte de los espacios existentes del Tercer Sector de Acción Social, como para quienes siendo parte del sector han estado más alejados (emocional o geográficamente) de esta iniciativa.
- Además de haberse constituido en lo formal y en lo simbólico en un referente, el plan ha establecido rutas de trabajo a seguir y ha posibilitado, dentro de su marco, resultados concretos y tangibles que se reflejan en la labor desarrollada por los grupos de trabajo. Aunque en ocasiones se reconozca que no se ha utilizado el plan para su actividad, cada uno de los grupos ha logrado concretar acciones e iniciativas que han posibilitado mejoras en las entidades del Tercer Sector de Acción Social y en todo el sector. Entre ellas, se ha destacado especialmente la incorporación a la amplia y heterogénea práctica del Tercer Sector de Acción Social la cultura de la calidad y la inquietud por mejorar una gestión que ha de ser eficaz y eficiente (se ha avanzado en la implantación y certificación en sistemas de gestión de calidad), así como la realización de procesos formativos y de herramientas (manuales) de diversos aspectos de la gestión, que han sido puestos a disposición de todas las organizaciones interesadas. Esto puede ser identificado como un aporte del Plan Estratégico y está relacionado con el avance en la formalización y en el fortalecimiento de numerosas organizaciones del sector para dar una mejor respuesta a las necesidades de la población y unos servicios que respondan a sus expectativas, y propiciar un vínculo con la administración pública que busca establecer relaciones de colaboración. Además se han señalado ejemplos como la campaña del 0,7, la difusión y sensibilización sobre los derechos sociales, la igualdad de trato y su reflejo legal, así como la posibilidad de establecer formalmente espacios de coordinación, como el foro de agentes sociales, el aporte en la elaboración de la estrategia 2020, el desarrollo de acciones dentro del Año europeo contra la pobreza, la participación en la elaboración de Plan Nacional de Reformas, etc.
- A lo largo de estos años se ha consolidado la existencia, la capacidad y la relación entre las redes y plataformas del Tercer Sector de Acción Social, lo que ha permitido generar una agenda compartida en el diálogo con la Administración Pública y sobre todo el diálogo y las propuestas sobre inquietudes relacionadas con su papel y el desarrollo social y económico del país y de las condiciones de vida de la población, así como resaltar la importancia de tener presencia en los debates centrales que se desarrollan en el marco de la Unión Europea y su repercusión en las políticas públicas de España.
- El Plan Estratégico ha permitido definir y asignar contenidos concretos y tareas de trabajo a los espacios de diálogo entre la Administración Pública y las plataformas y redes del Tercer Sector de Acción Social, a través del Consejo Estatal y sus Grupos, con lo que han tenido pleno sentido su existencia al constituirse como espacios para la

operativización, y ha posibilitado generar iniciativas de colaboración e interlocuciones compartidas entre las otras plataformas y redes de tercer nivel, así como con las organizaciones singulares, aglutinándose en torno a iniciativas que parten del reconocimiento de los intereses en los que coinciden. Es necesario reconocer que el impulso del plan ha sido posible por el acuerdo y la voluntad del Consejo Estatal y las cuatro plataformas que aglutinan el sector, así como la dedicación y voluntad de personas de diferentes organizaciones vinculadas a dichas estructuras.

- El plan contemplaba, y se ha señalado como un éxito, el aumento de la capacidad de organizar una agenda concreta en el diálogo con la Administración Pública en los foros que ya existían previamente a la elaboración del plan. Les ha dotado de contenidos de trabajo, ha permitido expresar a la Administración los deseos y retos del sector, establecer conjuntamente temas o puntos de interés compartido y de colaboración, así como explicitar aquellos propios del sector y que requieren un posicionamiento por parte de la Administración.
- A lo largo de estos años el Tercer Sector de Acción Social ha logrado estar presente en espacios de diálogo político, en los que se ha dejado ver y ha participado a través de personas pertenecientes a entidades y sectores diferentes, lo que supone una interlocución compartida real, y ha logrado poner encima de la mesa iniciativas legislativas y normativas, así como sus opiniones sobre propuestas generadas en los poderes legislativo y ejecutivo.

### 3.2. Tropiezos

- La falta de claridad en la estructura de ejecución del plan (ausencia de indicadores, planes anuales, despliegues en niveles autonómicos, provinciales o locales, plazos, tiempos, presupuesto) y la dinámica de liderazgos y responsabilidades difusas no han sido capaces de dar un seguimiento periódico al desarrollo del plan y a su evaluación, y no ha permitido que los Grupos de trabajo del Consejo, convertidos en herramientas para la ejecución de partes relevantes del plan, lo asuman como referencia para su día a día y para la valoración de su trabajo realizado. No ha habido conciencia de tener un “documento rector” a lo largo de estos años ni se ha utilizado convenientemente.
- La confusión de algunas instancias identificando el plan como una herramienta surgida de la POAS y para ella, y su importante papel en el desarrollo del mismo (que hay que valorar muy positivamente al convertirse en su verdadero motor) ha provocado la dejación de su responsabilidad de otros agentes que estaban señalados inicialmente como líderes e impulsores de la ejecución.
- La inestabilidad y el cambio constante en la representación de las entidades participantes en los Grupos de trabajo, que se constituyen como la herramienta para la operativización del plan, genera desconocimiento de los pasos previos, una sensación de estar permanentemente empezando y validando los acuerdos y la dificultad de establecer líneas de trabajo estables y coherentes con el mandato del plan.

- La heterogeneidad del Tercer Sector de Acción Social, reconocida en el plan (redes y plataformas de segundo y tercer nivel, ámbitos, espacios autonómicos, provinciales y locales) y en consonancia con la estructura político-administrativa del estado, no ha generado acciones y decisiones significativas y exitosas que permitan avanzar hacia un plan que oriente, alimente o reconozca el potencial de la articulación de los niveles más locales del Tercer Sector de Acción Social. Tampoco ha posibilitado alimentar al plan, en dinámicas de “ida y vuelta”, desde los planes y retos de las entidades y redes de primer y segundo nivel que no logran llegar a los espacios de conversación generados en torno al Consejo Estatal ni a las plataformas de tercer nivel del Tercer Sector de Acción Social.
- El Plan Estratégico no ha logrado fortalecer un comportamiento y un posicionamiento proactivo ante la sociedad, el mundo empresarial y las Administraciones Públicas. A lo largo de estos años la evolución social, política y económica ha provocado respuestas reactivas del Tercer Sector de Acción Social, por lo que es difícil identificar hechos significativos, provocados por el sector, que hayan sido factores clave para determinar la dirección de las evoluciones vividas en lo social, político o económico.
- La comunicación externa del plan ha sido demasiado reducida y no se ha extendido hacia los niveles de comunidades autónomas, provincias y municipios para su difusión en las organizaciones de primer y segundo nivel del Tercer Sector de Acción Social. Por otra parte, la que se ha dirigido como sector a la sociedad es demasiado difusa, poco centrada en contenidos concretos que sean de interés general para la población. Esto no facilita el aumento en reconocimiento del liderazgo social que el Tercer Sector de Acción Social puede tener ante la población y el fortalecimiento de sus funciones (tanto de prestadora de servicios como de sensibilización, denuncia, representación, etcétera).
- Aunque uno de los aspectos planteados en el plan tiene que ver con el avance hacia la sostenibilidad económica del Tercer Sector de Acción Social, y han existido acciones relacionados con ello, la coyuntura económica de los últimos años y su impacto en las diferentes modalidades de financiación pública, junto al poco avance en la modificación de las regulaciones legales que generen condiciones económicas adecuadas para la actividad del Tercer Sector de Acción Social, no han generado una percepción de avance en el aspecto de la sostenibilidad. A esta percepción se suma la valoración baja del acercamiento excesivamente tímido y poco proactivo realizado hacia el sector empresarial con el fin de generar, de manera compartida, iniciativas de interés para los dos sectores, que permitan nuevas estrategias de medio y largo plazo para la sostenibilidad del Tercer Sector de Acción Social y alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de su misión y el aumento y diversificación de la contribución social del sector empresarial.

En este apartado se abordan dimensiones clave para reflexionar sobre el valor del plan: el método con el que se elaboró, el nivel de participación, la claridad y concreción del texto, su utilidad, la pertinencia del mismo y la capacidad para recoger la heterogeneidad del sector. Las opiniones y valoraciones reflejadas, bloque por bloque, han sido ordenadas en aquellas que recogen aspectos positivos, que realmente han potenciado el valor del plan, y aquellos negativos, que han limitado o dificultado que el plan pueda desarrollarse con mayor plenitud. Todas ellas son expresiones amplias que surgen de la suma, de la coincidencia y de lo significativo de las opiniones que las sustentan.

#### 4.1. Sobre el método de elaboración

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apostó por espacios abiertos y participativos, asegurando una presencia amplia y representativa.</li> <li>• Hubo un cumplimiento de los pasos establecidos.</li> <li>• Se primaron los consensos y acuerdos frente a las decisiones por mayorías.</li> <li>• Se tomó en cuenta el diagnóstico previo, que era amplio y profundo.</li> <li>• Favoreció la toma de conciencia sobre el valor del trabajo pionero que se estaba realizando para el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presencia de la Administración Pública estaba contemplada pero fue más baja de lo previsto.</li> <li>• No se posibilitaron suficientes espacios para el aporte y contraste externo de otros agentes (otras realidades del Tercer Sector, ámbito sindical, académico, empresarial...) que podían alimentar y cuestionar los planteamientos que se estaban realizando.</li> <li>• La presencia de las realidades y sensibilidades autonómicas, provinciales y locales no se aseguró.</li> <li>• Un exceso en el énfasis de los consensos generó un espacio cómodo para todas las participaciones pero con poca "tensión" para tomar decisiones de avance y de apuesta concreta.</li> <li>• Frente a un diagnóstico amplio y profundo, los ejercicios para el despliegue del plan quedaron demasiado generales.</li> </ul>

#### 4.2. Sobre la participación en la elaboración

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las convocatorias fueron realizadas con apertura y deseo de una presencia abierta más allá de las entidades representadas en el Consejo y miembros de la POAS.</li> <li>Se facilitaron espacios presenciales y virtuales para la aportación de ideas.</li> <li>La implicación de personas y organizaciones fue satisfactoria para quienes estaban organizando el proceso.</li> <li>Los principales espacios en los que se vivió la participación real se centraron en los debates sobre la identidad del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas de las participaciones y vínculos se sostenían por implicaciones individuales de las personas participantes, y no por las reflexiones o elaboraciones de las organizaciones que representaban.</li> <li>Casi no participaron estructuras de segundo nivel u organizaciones de comunidades autónomas.</li> <li>La participación de la Administración Pública fue más baja de lo esperada.</li> </ul>

#### 4.3. Sobre la claridad y concreción del Plan

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>En el plan se recogen los principales elementos que fueron debatidos en los espacios de trabajo y respondían a los factores críticos señalados en el diagnóstico previo.</li> <li>Al ser el primer plan existente, se valora como aportes centrales de contenido la parte conceptual, el enfoque y la definición de identidad.</li> <li>Los retos y los objetivos señalados, aun siendo muy gruesos, son claros y llevan a trabajar en direcciones concretas, y a la vez permiten una flexibilidad en su interpretación de acuerdo a la evolución del contexto.</li> <li>Estructuralmente el documento está bien presentado y organizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un exceso de abstracción en el documento, aun valorando la importancia central de lo ideológico y filosófico.</li> <li>La parte de aterrizaje para la operativización es poco clara porque no establece los cómo, quiénes, cuándo y con qué de su puesta en marcha, ni de su seguimiento y evaluación.</li> <li>No presenta una temporización ni plantea la duración de la vigencia del plan.</li> <li>Los retos que presenta son excesivamente amplios, porque cada uno de ellos contempla, internamente, varios retos.</li> <li>Al ser tan amplio y tan "marco", cuesta extraer y memorizar en una o dos ideas lo central y más representativo del esfuerzo que quiere impulsar.</li> </ul>

## 4.4. Sobre la utilidad del Plan.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha sido la base para la cooperación entre organizaciones y plataformas, y para avanzar en la elaboración de una agenda común.</li> <li>• Se ha convertido en una referencia en el sector por su naturaleza pionera y su utilidad es principalmente simbólica y filosófica, aportando de manera central al debate sobre la identidad, misión y funciones del sector.</li> <li>• Al recoger de manera amplia la situación heterogénea del sector, se convierte en un documento de apoyo también para el futuro, e incluso hay partes que no perderán vigencia para el siguiente plan.</li> <li>• Ha posibilitado un marco para realizar acciones e iniciativas (contempladas o no en el plan) que sin él no se hubiesen realizado.</li> <li>• Da un marco formal para la consolidación de las colaboraciones con otras redes y plataformas, destacándose el foro de agentes sociales.</li> <li>• Para la POAS ha sido una herramienta de trabajo y un mandato al que ha respondido de manera adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está presentado más como un documento marco que como una herramienta de desarrollo y acción que permita realizar planes operativos anuales.</li> <li>• Hace unos planteamientos muy ambiciosos que escapan de las posibilidades reales del sector y del período en el que se ha desarrollado.</li> <li>• No dispone de presupuesto ni tiene una proyección de financiación para las acciones que propone, por lo que se queda en intenciones.</li> <li>• Da pocas pistas para que las entidades locales puedan usarlo en sus propios ejercicios de reflexión estratégica y planificación.</li> <li>• La gran mayoría de las organizaciones del sector no lo han utilizado para sus planificaciones ni como referencia ni como base para sus prioridades.</li> <li>• Para muchas de las organizaciones del sector no ha sido útil porque no ha sabido de su existencia, especialmente aquellas que se mueven fuera del Consejo y de la POAS, y sobre todo las que su presencia geográfica está fuera de Madrid.</li> <li>• No ha desarrollado versiones más cortas y sencillas, y soportes de difusión accesibles que permitan su comprensión, adaptación y utilización.</li> </ul>

## 4.5. Sobre la pertinencia del contenido del Plan.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un contenido apropiado y ambicioso que permite aglutinar voluntades y está enmarcado en una coyuntura interna y externa.</li> <li>• Aborda casi todos los campos o ámbitos de interés del Tercer Sector de Acción Social y sus organizaciones, y da una visión de globalidad e integralidad importante.</li> <li>• El nivel de detalle ha sido el posible, ni mucho ni poco, convirtiéndose la parte filosófica y de identidad en una referencia que respeta la enorme heterogeneidad del sector.</li> <li>• Las principales definiciones relacionadas con la identidad del sector las aborda y las unifica convenientemente.</li> <li>• No se queda en el corto plazo sino que aspira a un horizonte lejano, al tener un peso muy importante la parte de identidad y definición</li> <li>• Los tres grandes retos presentan las tres claves del sector, la identidad, la comunicación y la financiación.</li> <li>• El documento y su realización se legitiman por su pertinencia histórica, era el momento adecuado para hacerlo, el sector ya necesitaba un ejercicio de estas características para poner sobre la mesa los debates centrales de un conglomerado de organizaciones a las que les unen muchas cosas y que se reivindican de un mismo sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan no ha abordado ni resuelto la relación y vinculación con los otros sectores y agentes sociales que existen, sólo la formula.</li> <li>• La tardanza en la formalización del plan (desde que es elaborado pasa un tiempo hasta que alguien “lo hace suyo” y tres años hasta que el Consejo lo asume) ha podido llegar a generar algunos desajustes en relación a las coyunturas sociales, políticas y económicas que se quería abordar de manera concreta.</li> <li>• Recoge realidades a partir de una mirada ubicada en el contexto central, desde la capital y desde la única relación con la Administración Pública Central, obviando la consecuencia que tiene en el sector y en su desarrollo el que la estructura político-administrativa del país sea descentralizada, generando múltiples realidades, marcos, legislaciones, relaciones y vínculos dentro del sector y con lo público.</li> <li>• Su globalidad le hace perder fuerza y capacidad para orientar un aterrizaje concreto año a año.</li> </ul>

#### 4.6. Sobre la capacidad de involucrar y reflejar la heterogeneidad

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las realidades diversas que están reflejadas en el plan fueron aquellas que pudieron responder y participar en los espacios de trabajo.</li><li>• Se reconoce explícitamente la heterogeneidad existente en el sector.</li><li>• Los debates y consensos se generaron desde las diferencias de opinión y a partir de intereses que inicialmente no eran convergentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el período en el que se realizó no había estructuras autonómicas, provinciales o locales suficientemente desarrolladas como para participar con un alto grado de formalización y de posición.</li><li>• Es una experiencia excesivamente centrada en las plataformas centrales y en las organizaciones grandes.</li><li>• No se había previsto una difusión y despliegue por territorios que permitiera la adaptación a cada uno de ellos, ni a las entidades de "primer nivel".</li></ul>

A continuación se presentan los tres retos que el plan señala y que se convirtieron en la guía para su despliegue y algunos factores que han estado presentes durante estos años. Unos están presentes en la dimensión interna, propia del sector, y otros en el contexto externo (bien sea político, social o económico).

Se pueden identificar aquellos que con su presencia han facilitado o permitido que cada reto tuviera oportunidades de avance. En contraposición, otros han dificultado estos avances. Todos ellos han surgido fruto de la reflexión de las personas que han analizado los años de desarrollo del plan, y se presentan de manera ordenada aquellos que son más constantes y coincidentes.

### 5.1. Reto 1

*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.*

#### 5.1.1. Factores internos

Qué ha favorecido el avance	Qué ha dificultado el avance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una conciencia compartida sobre la importancia de tener posiciones comunes para tener más fuerza y capacidad.</li> <li>• La voluntad de consolidación de la acción y de la planificación conjunta está presente ya en las plataformas, confederaciones y grandes entidades del sector. Un ejemplo de ellos es que se está en camino de una mayor consolidación entre plataformas para poder multiplicar el peso del sector.</li> <li>• La existencia de un núcleo fuerte de personas y organizaciones que lideran el esfuerzo permite ir delimitando los pasos a dar en la consolidación de los espacios compartidos en el sector.</li> <li>• Las personas que han liderado, desde sus organizaciones, los espacios compartidos de reflexión interna que han hecho avanzar un discurso y terminología común, lo que ha favorecido el avance en el reto.</li> <li>• Ha habido mucha generosidad por parte de las organizaciones y las personas más involucradas en este</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de capacidad o de posibilidades para involucrar a las realidades más pequeñas del sector (organizaciones de pequeño tamaño y con ámbitos territoriales de actuación muy definidos y reducidos).</li> <li>• La percepción de lejanía y la falta de conocimiento de estos procesos por parte de entidades sin presencia estatal y federaciones.</li> <li>• La concreción del discurso común se ha traducido mínimamente en experiencias concretas y operativas entre organizaciones en sus procesos de trabajo y de intervención.</li> <li>• La vivencia de rivalidad por los escasos recursos públicos y privados disponibles que posibilitan que las organizaciones sigan existiendo con actividad.</li> <li>• El excesivo localismo en el sentimiento de las organizaciones guardando pequeños espacios de soberanía no favorece la vinculación entre diferentes.</li> <li>• La separación entre los intereses de diferentes colectivos y la percepción en las organizaciones y personas de que las necesidades de unos son distintas a las de otros, poniendo más atención a lo</li> </ul>

<p>esfuerzo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha apostado por pensar en el nivel macro, aun sin abandonar el valor que tiene lo micro.</li> <li>• La articulación incipiente del sector (confederación, plataformas autonómicas, patronales...) da un nivel importante de formalidad en el avance de este reto.</li> </ul>	<p>que les separa y no a lo que une.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los rasgos de identidad de determinadas organizaciones con muchos años de historia y las de gran tamaño tienen un peso muy grande y llegan a desequilibrar el diálogo con otras más recientes o más reducidas, lo que genera una percepción de imposibilidad de tener espacios compartidos de igual a igual.</li> <li>• Los liderazgos de los niveles políticos del sector y de sus organizaciones son frágiles, tanto en su espacio como en las redes, entidades y plataformas existentes.</li> </ul>
---	--

### 5.1.2. Factores externos

Qué ha favorecido el avance	Qué ha dificultado el avance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Administración Pública ve con buenos ojos los esfuerzos para generar unión y espacios compartidos, y mantener interlocuciones más homogéneas.</li> <li>• La creación de órganos de participación social por parte de ministerios favorece la necesidad de unión o de representaciones compartidas con agendas comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de una idea definida sobre lo que es el sector por parte de la opinión pública, incluso la ausencia de reconocimiento del valor que tiene, debilita los esfuerzos internos por construir la identidad y dar un valor a estos esfuerzos.</li> <li>• La realidad de un estado autonómico hace más complejo el reconocimiento de la realidad territorial del sector y la articulación de dinámicas que pueden llegar a ser muy diferentes.</li> <li>• Las políticas sectoriales que se impulsan no facilitan una visión de integralidad, que es uno de los componentes clave para la articulación del sector.</li> <li>• La falta de una ley de entidades del sector y, por lo tanto, de un marco jurídico claro, no ayuda a que se consoliden de manera explícita valores y principios comunes.</li> <li>• La falta de un modelo de financiación propio adaptado a la realidad de las organizaciones sociales genera una vivencia de rivalidad entre ellas que dificulta su articulación.</li> </ul>

### 5.1.3. Aspectos claves para el desarrollo de este reto

- La heterogeneidad y pluralidad debe ser vista y vivida como una riqueza que tiene su complejidad, no como un hándicap que complica.
- No es posible avanzar en él sin conciencia colectiva e identidad compartida, que reconozca, y tome como punto de partida, todas las realidades del sector.
- El principal valor del discurso compartido está en su capacidad de fortalecer la labor social y el aporte a la sociedad, no en las dinámicas internas del sector o de las organizaciones.
- Se hace necesario avanzar en una cultura de sector en la que prime, frente a beneficios u objetivos particulares (de organizaciones, subsectores o zonas geográficas concretas), objetivos comunes que aporten a lo colectivo.

## 5.2. Reto 2

*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.*

### 5.2.1. Factores internos

Qué ha favorecido el avance	Qué ha dificultado el avance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internamente se tiene conciencia de la importancia central que tiene el desarrollo la autonomía y la independencia, así como la colaboración y la coordinación, para el futuro inmediato del sector y de las políticas públicas para el bienestar.</li> <li>• Se han realizado foros, debates, documentos, etcétera, sobre ello por lo que ya hay una elaboración teórica significativa al respecto.</li> <li>• Las buenas prácticas que se están dando de manera concreta se han compartido y puesto a disposición de las otras organizaciones.</li> <li>• El papel de la POAS ha sido clave para mantener el esfuerzo por avanzar en el reto.</li> <li>• La implicación de las entidades del sector en la mejora de su gestión, en la utilización de herramientas profesionalizadas y en la implicación en los sistemas de calidad ha posibilitado una mayor capacidad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector y sus organizaciones no tienen liderazgos técnicos y políticos con una gran cualificación para la incidencia.</li> <li>• La falta de acuerdos, visiones compartidas y claridades en relación a los roles y funciones que el sector juega (defensa de derechos, prestadores de servicios, agentes de cambio...) dificulta la focalización de los esfuerzos por la eficacia y los equilibrios necesarios.</li> <li>• La sectorización y los intereses corporativos debilitan la capacidad de avance conjunto de todas las entidades.</li> <li>• Cada organización busca y se esfuerza individualmente por mantener su actividad y conseguir los recursos necesarios.</li> <li>• Unos pocos casos de escándalos en relación a la ética y la transparencia en la gestión económica de alguna entidad dañan la percepción de honradez y de capacidad de todas las demás.</li> </ul>

### 5.2.2. Factores externos

Qué ha favorecido el avance	Qué ha dificultado el avance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mayor presencia en los medios de comunicación permite aumentar aportes de la población y los fondos recaudados.</li> <li>• El desarrollo de marcos de colaboración con empresas y de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una oportunidad que fortalece las posibilidades de recursos para las entidades del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Administraciones Públicas entienden a las entidades del sector como simples prestadoras de servicios, mientras la población las percibe, en general, como organizaciones basadas en el altruismo y teñidas de bondad, que basan su actividad en las donaciones que buscan periódicamente.</li> <li>• Los recortes en los fondos públicos y privados (véase el cambio en el sector de las cajas de ahorros y sus obras sociales) como consecuencia de la coyuntura económica actual.</li> <li>• La entrada del sector mercantil en la prestación de servicios a las personas sin que las organizaciones del sector estén preparadas para afrontar esta competencia.</li> <li>• La falta de reconocimiento del sector como un agente social más.</li> <li>• La falta de una ley de entidades del sector y, por lo tanto, de un marco jurídico claro que de estabilidad y que permita la elaboración de un modelo de financiación propio adaptado a la realidad de las organizaciones sociales.</li> </ul>

### 5.2.3. Aspectos claves para el desarrollo de este reto

- El aumento en las fuentes de financiación, su diversificación, así como el aumento en la base social son fundamentales para legitimar la búsqueda de sostenibilidad vinculada a la autonomía e independencia.
- La identificación y visibilización del valor que aporta el sector y sus organizaciones, tanto en el ámbito del desarrollo de nuevas ciudadanías, como en la prestación de servicios de responsabilidad pública, aporta argumentos en los diálogos de colaboración con todos los agentes de la sociedad.

### 5.3. Reto 3

*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.*

#### 5.3.1. Factores internos

Qué ha favorecido el avance	Qué ha dificultado el avance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin dejar de lado los demás retos, se percibe colectivamente que este es el nuclear y el que da sentido a la existencia del sector.</li> <li>• Se viene trabajando en el empoderamiento de las personas dentro del sector, tanto de las personas que se vinculan a él (voluntarias o trabajadoras) como de quienes recurren a él para recibir algún tipo de apoyo.</li> <li>• La calidad, su cultura y los modelos de gestión de calidad se han ido extendiendo por las organizaciones y no se perciben como opuestas a los valores del sector, sino como una oportunidad para avanzar con ellos de manera más eficaz.</li> <li>• La mayor parte de las organizaciones mantienen una gran fidelidad a su misión y a su identidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay organizaciones que anteponen su organización y su dinámica interna a los grandes objetivos de la inclusión y los derechos.</li> <li>• La falta de equilibrio entre las funciones de las organizaciones del sector (la prestación de servicios frente a las labores de reivindicación, denuncia, organización...).</li> </ul>

#### 5.3.2. Factores externos

Qué ha favorecido el avance	Qué ha dificultado el avance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La confianza de las Administraciones Públicas por el buen trabajo que se desarrolla.</li> <li>• Los grandes avances legislativos que permiten garantizar derechos de las personas, generalmente relacionadas con colectivos vinculados al sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos disponibles para fortalecer estructuralmente las organizaciones y realizar un mejor trabajo con las personas.</li> <li>• La coyuntura económica, su crisis y las dificultades para acceder a más fondos económicos ha provocado en las organizaciones cierto autocontrol de sus reivindicaciones relacionadas con la defensa de los derechos para la mejora de las condiciones de vida de la población.</li> </ul>

### *5.3.3. Aspectos claves para el desarrollo de este reto*

- a) Los ejercicios de ética y transparencia de las organizaciones del sector, como expresión de sus valores y comportamientos, dan solidez al trabajo que se realiza y a la manera de presentarse ante la sociedad y la administración.
- b) El fortalecimiento de la búsqueda del reconocimiento de derechos, y de su ejercicio real, posibilita al sector concretar la cercanía real, afectiva y efectiva con la población, especialmente con aquella en peores situaciones sociales y económicas.

Este apartado aborda la dimensión organizativa que ha permitido la ejecución del plan. Parte de un supuesto: un plan, para ser operativizado, requiere una estructura de trabajo clara, definida y adaptada, siendo en muchos casos ésta, la manera de estructurarse, y no el plan y sus contenidos, la que asegura realmente si un documento se pone exitosamente en marcha y ayuda a recorrer el camino que ha sido señalado previamente.

Las valoraciones que se presentan han surgido de la reflexión de las personas vinculadas a los espacios de operativización que se definieron inicialmente en el plan y que se han convertido en sus foros de trabajo abierto y participativo. Son aquellas más constantes y significativas, y han sido ordenadas, para su comprensión, en varios bloques.

#### *En relación a la claridad del mandato inicial dado a los Grupos de trabajo y Comisiones*

- Los Grupos y Comisiones existían antes del plan con sus propias dinámicas dependientes del Consejo, y fueron aprovechados como estructuras organizadas para transferirles el encargo de asumir y desarrollar los objetivos que se planteaban en él.
- Parece que esta transferencia de objetivos no fue asumida con plena conciencia por parte de las personas y organizaciones integrantes de los Grupos y Comisiones.
- Si en un inicio existía una cierta conexión entre el trabajo a desarrollar por cada Comisión y los objetivos del plan, a lo largo del camino se fueron separando llegando a percibir como ajeno, e incluso externo, el plan y sus planteamientos.
- Gran parte de los Grupos y Comisiones han trabajado con autonomía y han decidido internamente sus objetivos y acciones, que en ocasiones han coincidido con los que el plan presentaba.

#### *En relación al liderazgo interno en los Grupos de trabajo y Comisiones*

- Se reconoce que la presencia de la POAS ha permitido percibir liderazgos técnicos en algunos Grupos y Comisiones, y una cierta sintonía con el plan, así como la voluntad del Consejo Estatal y las cuatro plataformas que aglutinan al sector.
- La existencia de un Grupo de trabajo específico para el Plan Estratégico tenía que haber convertido a dicho grupo en guía general de la ejecución del plan en todos los demás Grupos y Comisiones, y en garante para que se desarrollaran acciones transversales, pero esto no ha sido así y no se ha percibido su labor más allá de su propio espacio.

*En relación a las convocatorias, reparto de cargas y relaciones en los Grupos de trabajo y Comisiones*

- La periodicidad ha sido muy poco intensa, lo que dificulta que los Grupos y Comisiones sean realmente un órgano de ejecución o seguimiento técnico del plan.
- Los cambios constantes de personas representando a organizaciones en los Grupos y Comisiones ha hecho que quienes más tiempo han permanecido en ellas han asumido realmente las tareas que el Grupo o la Comisión iba desarrollando.
- Entre Grupos y Comisiones ha habido una relación muy escasa, ni siquiera con el grupo que ha tenido entre sus responsabilidades, al menos nominalmente, el desarrollo del plan. Este pudo haber asumido la coordinación general del mismo y ubicarse en otro nivel frente al resto.
- Se han desarrollado intercambios y relaciones entre organizaciones, más allá de las tareas asignadas.

*En relación al vínculo de los Grupos de trabajo y Comisiones con el Consejo y la POAS*

- A la Comisión Permanente del Consejo se le ha informado periódicamente de los avances de los Grupos y Comisiones, aunque no han ejercido en ningún momento como espacios de consulta y orientación técnica para el Consejo.
- La POAS ha facilitado el trabajo de los Grupos y Comisiones, desarrollando una buena relación y colaboración. Ha jugado un papel de animadora, de liderazgo, de apoyo y de portavocía ante el Consejo, completado con las aportaciones y compromisos de las otras plataformas en las que se aglutina el sector.
- Ni el Consejo ni la POAS, ni el resto de plataformas del sector, que también se han involucrado en su impulso, han logrado transmitir a los Grupos y Comisiones cuáles eran los papeles que les correspondían a cada uno en el plan (el Consejo, la POAS, el resto de plataformas, los Grupos y Comisiones).

Para realizar una valoración cuantitativa del desarrollo del PETSAS es necesario atender al despliegue operativo que se formuló, pero también a otros resultados obtenidos que son fruto del trabajo de las estructuras encargadas de su despliegue, y que han trabajado intensamente, aunque como acabamos de decir en el apartado anterior, no siempre directamente referenciadas al mandato emanado del PETSAS.

La operativización del PETSAS ha sido guiada por dos documentos:

1. Plan de acción (2007-2010).
2. Proyecto de operativización del plan estratégico del tercer sector de acción social (2009-2010).

De las 42 líneas de acción que el PETSAS agrupaba en 11 objetivos que formaban parte de 3 objetivos estratégicos, el Plan de acción (2007-2010) abordó la operativización de 20 de ellas, un 48% del total.

El Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010) dio impulso a 16 líneas de acción de las 20 operativizadas en el Plan de acción (2007-2010), lo que hace un 38% del total de las líneas de acción del PETSAS.

Este segundo documento concretó algunos resultados esperados del trabajo de los Grupos del Consejo Estatal de ONG de Acción Social e incorporó 2 líneas de nueva creación vinculadas a la Comisión de Calidad del Grupo del PETSAS.

Dada la dificultad técnica para ofrecer un marco exhaustivo y preciso del grado de logro de los resultados esperados debido a la propia formulación del PETSAS, así como al limitado despliegue operativo formal del mismo, el equipo evaluador ha resuelto ofrecer una descripción ordenada de los logros alcanzados con el propósito de dimensionar el esfuerzo realizado y la contribución específica del PETSAS a dar respuesta a los retos que se le plantean al tercer sector de acción social.

En un primer momento se apuntarán las líneas de acción del PETSAS que han sido operativizadas en el Plan de acción (2007-2010) y cuales han sido los principales logros obtenidos.

Seguidamente se enumerarán las acciones realizadas por los Grupos del Consejo Estatal de ONG de acción social.

A continuación se recogerán otros resultados obtenidos fuera del propósito de operativización de los documentos guía pero muy relevantes respecto a dar respuesta a los retos que formulaba el Plan.

Finalmente se ofrecen unas conclusiones sobre la valoración cuantitativa de ejecución del I PETSAS.

## 7.1. Resultados del Plan de Acción

Las 42 líneas de acción se alinean en 11 objetivos que se agrupan en tres objetivos estratégicos:

- Primer objetivo estratégico: agrupa 3 objetivos y 11 líneas de acción, de las que se han operativizado 5 de ellas, un 45,5 %.
- Segundo objetivo estratégico: agrupa 3 objetivos y 14 líneas de acción, de las que se han operativizado 6 de ellas, un 43 %.
- Tercer objetivo estratégico: agrupa 5 objetivos y 17 líneas de acción, de las que se han operativizado 9 de ellas, un 53 %.

Veamos a continuación que líneas de acción han sido operativizadas y que resultados más significativos se han obtenido.

### *7.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: 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 operativizadas

*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).* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 2.

#### Resultado final

- Realizada la evaluación y presentadas propuestas a los Planes nacionales de acción para la inclusión del Reino de España.
- Iniciada en 2009 la elaboración de un Estudio sobre normativa, legislación y planes de voluntariado a nivel europeo, nacional y autonómico sobre voluntariado y recomendaciones.
- No realizada la acción prevista: Macro encuesta a la población sobre voluntariado y otras formas de participación.

#### Hallazgos

- Realizadas unas jornadas en 2008: "Observando observatorios ¿Nuevos agentes en el tercer sector?" (Publicación en 2010).
- Elaborado en 2010 el "Diagnóstico de la situación del Voluntariado de Acción Social en España".

### Líneas de acción no operativizadas

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 operativizadas

2.2. *Sistematización de buenas prácticas de colaboración financiera con entidades privadas.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 4.

#### Resultado final

- No realizada la acción prevista: Seminario sobre buenas prácticas.

#### Observaciones

- No se ha contado con financiación para la realización de las acciones previstas.

### Líneas de acción no operativizadas

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*

2.3. *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 operativizadas

**3.1. Debate intrasectorial sobre códigos éticos para la comunicación del tercer sector de acción social.** Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 7.

#### Resultado final

- No realizada la acción prevista: Análisis de los códigos éticos para la Comunicación de la Acción social.
- No realizada la acción prevista: Difusión intrasectorial del documento de recomendaciones para la comunicación de la Acción Social.
- No realizada la acción prevista: Realización de una campaña de difusión interna (entidades del TSAS) de las recomendaciones para la comunicación de la 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.** Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 7.

#### Resultado final

- No realizada la acción prevista: Adaptación del documento de recomendaciones para su difusión externa a medios de comunicación.
- No realizada la acción prevista: Difusión y adhesión al documento en medios, asociaciones, profesionales y otros colectivos del ámbito estatal.
- No realizada la acción prevista: Organización de una jornada de presentación pública.
- No realizada la acción prevista: Difusión y adhesión al documento en medios, asociaciones, profesionales y otros colectivos de ámbitos autonómicos y locales.

**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.** Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 7.

### Resultado final

- No realizada la acción prevista: Estrategia de comunicación e información.
- Campaña del IRPF:
  - La recaudación con destino a fines sociales se ha incrementado en un 59 % entre 2006 y 2010: 167.689.000 € en 2006, a 288.417.811 € en 2010.
  - La cuota íntegra total del IRPF ha pasado de 59.455.000 € en 2005 a 73.417.000 € en 2010.
  - El número de personas contribuyentes solidarias ha pasado de 7.729.789 (de 17.105.008 contribuyentes totales, un 45,2%) en 2006 a 9.419.076 (de 19.282.687 contribuyentes totales, 48,8%) en 2010.

### Líneas de acción no operativizadas

*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.*

*7.1.2. 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*

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 operativizadas

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).* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 1.

#### Resultado final

- Realizados seminarios de concienciación y sensibilización sobre la Estrategia Europea por la Inclusión Social en 10 comunidades autónomas.
- Celebrado el Día internacional contra la exclusión y la pobreza.
- No realizada la acción prevista: Seminario sobre la exclusión en el medio rural.

#### Hallazgos

- El 30 de septiembre y 1 de octubre de 2010, celebrada la Convención del Tercer Sector.
- Trabajada en el ámbito estatal la estrategia europea de inclusión 2020.
- Establecida una alianza contra la pobreza con una estrategia de comunicación coordinada con la CONGD de España para la semana contra la pobreza y la exclusión social.

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.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 1.

#### Resultado final

- Realizados seminarios sobre buenas prácticas de inclusión social.
- En funcionamiento bancos de buenas prácticas.

#### Hallazgos

- Se han realizado seminarios de buenas prácticas de inclusión social.

#### Observaciones

- Estas acciones han sido financiadas por la Administración General del Estado.

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.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 7.

#### Resultado final

- Desarrollado el Plan de fomento de la Calidad en ONG de acuerdo con la convocatoria del Ministerio.

#### Observaciones

- El programa se ha desarrollado desde el 2003 de manera continua y ha contado con financiación permanente de la Administración General del Estado a través del Programa para el fomento de la Calidad en ONG de acción social.

#### Líneas de acción no operativizadas

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 operativizadas

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.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 5.

#### Resultado final

- Realizados estudios de las fuentes de financiación de las ONG.
- Celebrados dos seminarios con expertos de las organizaciones en junio y septiembre de 2010.
- Elaborado el documento de Propuestas para mejorar la financiación pública del TSAS en mayo de 2011.

#### Hallazgos

- Distribuidos 1000 ejemplares del documento de Propuestas para mejorar la financiación pública del TSAS entre ONG, Congreso de los Diputados, Senado y comunidades autónomas.
- Presentado el documento de Propuestas para mejorar la financiación pública del TSAS a la Comisión de sanidad y política social del Congreso de los Diputados el 25 de mayo de 2011.

5.4. *Revisar y hacer propuestas sobre la legislación del tratamiento fiscal que afecta al sector de forma especial sobre: fiscalidad general, gastos/inversiones, mantenimiento de la estructura y plantilla de las organizaciones, incentivos fiscales a los donativos, inversión/acceso a productos financieros de la banca ética.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 5.

#### Resultado final

- No concretadas las acciones a realizar para desarrollar esta línea de acción.

5.5. *Garantizar, a través de los sistemas de calidad que se implanten en las ONG, el seguimiento y control de las acciones.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y no ha sido recogida en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010).

#### Resultado final

- Elaborado un Catálogo de ONG que realizan acciones de calidad.
- No difundido el catálogo.

#### Líneas de acción no operativizadas

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.*

#### OBJETIVO 6. Desde la participación de los tres sectores se genera un modelo de responsabilidad social corporativa

#### Líneas de acción no operativizadas

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).*

## Hallazgos

- Asesoramiento en línea en temas de Responsabilidad Social Empresarial desde la página web del Observatorio de Calidad.
- Publicación de noticias sobre Responsabilidad Social Empresarial desde la página web del Observatorio de Calidad.

### *7.1.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Mejorar el consenso sobre los principios esenciales 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 operativizadas

*7.3. Fomentar la incorporación de sistemas de calidad en las organizaciones, sobre todo en las de menor tamaño.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y no ha sido recogida en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010).

### Resultado final

- Realizadas numerosas y variadas iniciativas para el fomento de la Calidad en las ONG.

*7.4. Procurar la implantación de los sistemas de calidad desde los principios de la transparencia y la responsabilidad social.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y no ha sido recogida en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010).

### Resultado final

- Creado en ICONG: asamblea fundacional el 15 de abril de 2008 e inscripción en el registro de asociaciones el 10 de octubre de 2008 con el número de registro 591.462.

### Observaciones

- La creación del ICONG fue impulsada desde Programa para el fomento de la Calidad en las ONG de acción social.

## Líneas de acción no operativizadas

*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.*

*7.5. 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 operativizadas

8.1. *Las ONG elaboran sus propios planes estratégicos por áreas de intervención.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 6.2.

#### Observaciones

- No se dispone de datos para valorar el resultado.

8.2. *Analizar las estrategias de prevención e inserción para la inclusión dotándose de manuales de buenas prácticas.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y no ha sido recogida en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010).

#### Observaciones

- No se dispone de datos para valorar el resultado.

8.3. *Incorporar el enfoque de género en la cultura organizativa y en la acción.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 6.1.

#### Resultado final

- Publicada la Guía para la elaboración de planes de igualdad en ONG de acción social en octubre de 2010.
- Publicada la Aproximación a la situación de mujeres y hombres en el tercer sector en abril de 2011, pero sin distribución.
- No realizada la acción prevista: Taller-Seminario dirigido a órganos de gobierno y directores operativos con capacidad de gestión.

#### Hallazgos

- Presentada la Guía para la elaboración de planes de igualdad en ONG de acción social por la Secretaría de Estado de Igualdad el 28 de febrero de 2011.

#### Observaciones

- La Guía para la elaboración de planes de igualdad en ONG de acción social y la Aproximación a la situación de mujeres y hombres en el tercer sector han sido financiadas a cargo del Programa del PETSAS.

8.4. *Incorporar a la acción de las organizaciones la cultura del seguimiento y la evaluación permanente.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 6.2.

#### Resultado final

- 129 ONG han participado en acciones formativas sobre Elaboración de proyectos.

#### Hallazgos

- Generado trabajo en red e intercambio de experiencias entre las personas y entidades que forman la Red de consultoría en desarrollo organizativo de la POAS.

#### Observaciones

- Las acciones formativas sobre Elaboración de proyectos y la dinamización de la Red de consultoría en desarrollo organizativo de la POAS han sido financiadas a cargo del Programa del PETSAS.

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.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 6.2.

#### Resultado final

- 165 ONG han participado en acciones formativas sobre Planificación estratégica.
- 26 ONG han participado en acciones formativas sobre Evaluación de proyectos.

#### Observaciones

- Las acciones formativas sobre Planificación estratégica y Evaluación de proyectos han sido financiadas a cargo del Programa del PETSAS.

**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 operativizadas

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.* Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 3.

#### Resultado final

- Iniciada en 2010 la elaboración de un Estudio sobre normativa, legislación y planes de voluntariado a nivel europeo, nacional y autonómico sobre voluntariado y recomendaciones.
- No realizada la acción prevista: Macro encuesta a la población sobre voluntariado y otras formas de participación.

### Hallazgos

- Realizadas unas jornadas en 2008: "Observando observatorios ¿Nuevos agentes en el tercer sector?"
- Elaborado en 2010 el "Diagnóstico de la situación del Voluntariado de Acción Social en España".

### Observaciones

- Este grupo ha canalizado algunas de sus acciones a través del Observatorio del Voluntariado, que ha contado con financiación de la Administración General del Estado.

### Líneas de acción no operativizadas

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

10.3. Rentabilizar el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la formación y el intercambio intrasectorial. Esta línea de acción ha sido operativizada en el Plan de acción (2007-2010) y en el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), en este último como el Objetivo específico 10.

### Resultado final

- Creado el espacio web [www.intercambioenaccion.org](http://www.intercambioenaccion.org) como medio específico: 5.000 visitas únicas desde su creación hasta noviembre de 2011.

### Observaciones

- La creación del espacio web ha sido financiada cargo del Programa del PETSAS.

### Líneas de acción no operativizadas

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.*

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 no operativizadas

*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.*

## 7.2. Resultados de los Grupos de Trabajo del Consejo Estatal

### *Grupo de inclusión social, empleo y rural*

#### Plan de acción (2007-2010)

El Plan de acción contemplaba para el Grupo de inclusión social, empleo y rural el desarrollo de las siguientes líneas de acción. **Resaltamos en naranja las acciones que han sido realizadas.**

*1.1 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).*

- Realización de un seminario para la evaluación y propuesta de los Planes de Inclusión.
- Evaluación del IV Plan Nacional de Acción para la Inclusión.
- Propuestas para el V Plan Nacional de Acción para la Inclusión.

*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).*

- Realización de seminarios de concienciación y sensibilización sobre la Estrategia Europea por la Inclusión Social, en 10 comunidades autónomas
- Día internacional contra la exclusión y la pobreza
- Realización de un seminario sobre la exclusión en el medio rural (teniendo en cuenta la interculturalidad y la discriminación por género).

*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.*

- Realización de un Seminario sobre Buenas Prácticas en Inclusión Social.
- Funcionamiento del Banco de Buenas Prácticas.

*8.2 Analizar las estrategias de prevención e inserción para la inclusión dotándose de manuales de buenas prácticas.*

- Elaboración de un Manual de Buenas Prácticas en relación a las personas en riesgo de exclusión social.
- Realización anual de encuentros de participación de personas en riesgo de exclusión.

#### Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010)

El Proyecto de operativización del PETSAS se centró en estos objetivos de PETSAS, para los cuales esperaba los siguientes resultados:

*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.*

- Debate intrasectorial sobre los conceptos de ciudadanía, bienestar y derechos sociales, identificando aspectos transversales que propicien la acción conjunta.
- Visibilizar la exclusión social que padece el medio rural.
- Que en el debate se tengan en cuenta elementos transversales como la interculturalidad y la discriminación por género.

### Hallazgos

1. Alianza contra la pobreza coordinada por la CONGD de España:
  - i. Alianza contra la pobreza (2005). Impulsada por 31 organizaciones
  - ii. Campaña Pobreza Cero. 1.000 organizaciones y más de 70.000 mil personas que se han adherido a la lucha contra la pobreza.
  - iii. Acciones en torno al 17 de octubre, Día internacional contra la pobreza.
2. Aportaciones al Programa Nacional de Reformas del Reino de España 2011.
3. Aportaciones al Proyecto de Ley para la regulación del régimen de las empresas de inserción.
4. Contribuciones al Año europeo de lucha contra la pobreza y la exclusión social 2010.

### Observaciones

- Este grupo ha contado con una línea de financiación estable de la Administración General del Estado.
- La acción no realizada no ha contado con financiación específica.

## Grupo de voluntariado

### Plan de acción (2007-2010)

El Plan de acción contemplaba para el Grupo de voluntariado el desarrollo de las siguientes líneas de acción. **Resaltamos subrayadas aquellas acciones que han sido realizadas.**

*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).*

- Estudio sobre normativa, legislación y planes de voluntariado a nivel europeo, nacional y autonómico sobre voluntariado y recomendaciones (Esta acción también aparece en la línea 9.1)
- Jornada de debate sobre el estudio y el voluntariado que quiere el Tercer Sector.
- Macro encuesta a población sobre voluntariado y otras formas de participación.

*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.*

- Estudio sobre normativa, legislación y planes de voluntariado a nivel europeo, nacional y autonómico sobre voluntariado y recomendaciones (Esta acción también aparece en la línea 1.1)
- Jornada de debate sobre el estudio y el voluntariado que quiere el Tercer Sector.
- Macro encuesta a población sobre voluntariado y otras formas de participación.

### Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010)

El Proyecto de operativización del PETSAS se centró en estos objetivos de PETSAS, para los cuales esperaba los siguientes resultados:

*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*

- 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 como prestadoras de servicios, y 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).
- Estudio legislativo y borrador de propuestas de recomendaciones sobre legislación, normativa y planes de voluntariado.

- Propuesta consensuada de recomendaciones sobre legislación y sobre el modelo de voluntariado que quiere el Tercer Sector. Presentación de la propuesta al Consejo Estatal de ONG y a la Comisión de Asuntos Sociales del Senado.
- Recopilación de datos rigurosos sobre la percepción del voluntariado por parte de la ciudadanía y documento de análisis de los datos.

*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*

- Debate intrasectorial sobre los objetivos de la profesionalización, las condiciones en el empleo, los objetivos, las consecuencias para los distintos grupos de personas que trabajan en el sector: personal voluntario, asociado, remunerado, directivo, etc.
- Estudio legislativo y borrador de propuestas de recomendaciones sobre legislación, normativa y planes de voluntariado.
- Propuesta consensuada de recomendaciones sobre legislación y sobre el modelo de voluntariado que quiere el Tercer Sector. Presentación de la propuesta al Consejo Estatal de ONG y a la Comisión de Asuntos Sociales del Senado.
- Recopilación de datos rigurosos sobre la percepción del voluntariado por parte de la ciudadanía y documento de análisis de los datos.

### Hallazgos

- Realizadas unas jornadas en 2008: "Observando observatorios ¿Nuevos agentes en el tercer sector?". Publicación en 2010.
- Elaborado en 2010 el "Diagnóstico de la situación del Voluntariado de Acción Social en España".
- Contribuciones al Año Europeo del Voluntariado 2011.
- Contribuciones a la Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014.
- Contribuciones al seguimiento del Plan Estatal de voluntariado.
- Impulso y creación del Observatorio del Voluntariado en 2007.

### Observaciones

- Este grupo ha canalizado algunas de sus acciones a través del Observatorio del Voluntariado, que ha contado con financiación de la Administración General del Estado.

## *Grupo de legislación y financiación*

### *Plan de acción (2007-2010)*

El Plan de acción contemplaba para el Grupo de legislación y financiación el desarrollo de las siguientes líneas de acción. **Resaltamos subrayadas aquellas acciones que han sido realizadas.**

#### *2.2 Sistematización de buenas prácticas de colaboración financiera con entidades privadas.*

- Realización de un Seminario sobre Buenas Prácticas, en el que se incluirían Buenas Prácticas con entidades privadas

#### *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.*

- Estudio de las fuentes de financiación de las ONG.
- Seminario de trabajo con expertos de las organizaciones.
- Elaboración del modelo de financiación pública.

#### *5.4 Revisar y hacer propuestas sobre la legislación del tratamiento fiscal que afecta al sector de forma especial sobre: fiscalidad general, gastos/inversiones, mantenimiento de la estructura y plantilla de las organizaciones, incentivos fiscales a los donativos, inversión/acceso a productos financieros de la banca ética.*

- Acción por concretar. Se ofrecen abajo hallazgos relacionados con esta línea de acción que no contempló acciones concretas en el momento de su operativización.

### *Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010)*

El Proyecto de operativización del PETSAS se centró en estos objetivos de PETSAS, para los cuales esperaba los siguientes resultados:

*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*

- Sistematización de Buenas prácticas de colaboración financiera con entidades privadas.
- Documento que recoja por escrito las buenas prácticas, incluidas las de financiación.

*OBJETIVO 5. El sector debe asegurar la financiación de su acción consiguiendo la autonomía e independencia en sus objetivos y modelos de trabajo*

- 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 proyectos.
- Conocer la forma de financiación de las ONG y recoger muestras para elaborar un modelo de financiación pública.
- Consensuar ideas y líneas de trabajo para elaborar el modelo de financiación pública.
- Publicar el modelo de financiación pública.

## Hallazgos

1. Contribuciones a la Ley general de de subvenciones (2003).
2. Estudio de convocatoria de subvención del IRPF y la posibilidad de su territorialización.
3. Seguimiento de la implementación del IRPF del 0,52 % al 0,7 %.
4. Seguimiento del I Convenio Colectivo de Acción Social.
5. Estudio del primer procedimiento de revocación de la Utilidad pública.
6. Seguimiento de la Ley 5/2011 de Economía Social.
7. Seguimiento de la Ley 2/2011 de Economía Sostenible.
8. Seguimiento del Real Decreto-Ley 10/2010 de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo.
9. Publicación: Propuestas para mejorar la financiación pública del tercer sector de acción social (2010).
10. Publicación: Las Organizaciones No Gubernamentales en el Impuesto Sobre el Valor Añadido (2008).

## Observaciones

- Parte de la actividad ha sido financiada a cargo del Programa del PETSAS.

## Grupo de género e igualdad

### Plan de acción (2007-2010)

El Plan de acción contemplaba para el Grupo de género e igualdad el desarrollo de las siguientes líneas de acción. **Resaltamos subrayadas aquellas acciones que han sido realizadas.**

#### 8.3 Incorporar el enfoque de género en la cultura organizativa y en la acción.

- Recopilación sobre Buenas Prácticas en perspectiva de género en el tercer sector.
- **Recomendaciones prácticas de género en la gestión y acción de las ONG.**
- Taller seminario dirigido a órganos de gobierno y directores operativos con capacidad de gestión.
- **Elaboración de propuestas sobre medidas para fomentar la corresponsabilidad social.**
- **Propuestas para promover la corresponsabilidad social en los diferentes ámbitos.**

### Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010)

El Proyecto de operativización del PETSAS se centró en estos objetivos de PETSAS, para los cuales esperaba los siguientes resultados:

*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*

- **Incorporar el enfoque de género en la cultura organizativa y la acción.**
- **Recopilar un cuaderno de buenas prácticas sobre perspectiva de género en el tercer sector.**
- **Editar una guía de recomendaciones prácticas de género en la gestión y acción de las ONG.**
- Realizar un taller anual dirigido a órganos de gobierno y directores operativos con capacidad de gestión.
- **Editar una guía de corresponsabilidad social.**
- **Estudio comparativo sobre medidas de corresponsabilidad en diferentes ámbitos territoriales.**

### Hallazgos

- Publicación: Guía para la elaboración de un Plan de igualdad en ONG de acción social (2010).
- Publicación: Aproximación a la situación de mujeres y hombres en el tercer sector (2011).
- Elaborado un proyecto de Estudio de la empleabilidad de la mujer en el Tercer Sector de Acción Social.
- Encuesta sobre la implantación de Planes de Igualdad en el Tercer Sector de Acción Social.

### Observaciones

- Parte de la actividad ha sido financiada a cargo del Programa del PETSAS.

## *Grupo del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*

### Comisión de comunicación

#### Plan de acción (2007-2010)

El Plan de acción contemplaba para la Comisión de comunicación del Grupo del PETSAS el desarrollo de las siguientes líneas de acción. **Resaltamos subrayadas aquellas acciones que han sido realizadas.**

#### *3.1 Debate intrasectorial sobre códigos éticos para la comunicación del tercer sector de acción social.*

- Análisis de los códigos éticos para la comunicación de la Acción Social
- Difusión intrasectorial del documento de recomendaciones para la comunicación de la Acción Social
- Realización de una campaña de difusión interna a las recomendaciones (entidades 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.*

- Adaptación del documento de recomendaciones para su difusión externa (a medios de comunicación)
- Difusión y adhesión al documento en medios, asociaciones, profesionales y otros colectivos de ámbito estatal
- Organización de una jornada de presentación pública
- Difusión y adhesión al documento en medios, asociaciones profesionales y otros colectivos de ámbitos autonómico y local

#### *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.*

- Estrategia de comunicación e información
- **Campaña del IRPF**
  - La recaudación con destino a fines sociales se ha incrementado en un 59 % entre 2006 y 2010: 167.689.000 € en 2006, a 288.417.811 € en 2010.
  - La cuota íntegra total del IRPF ha pasado de 59.455.000 € en 2005 a 73.417.000 € en 2010.
  - El número de personas contribuyentes solidarias ha pasado de 7.729.789 (de 17.105.008 contribuyentes totales, un 45,2%) en 2006 a 9.419.076 (de 19.282.687 contribuyentes totales, 48,8%) en 2010.

### Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010)

El Proyecto de operativización del PETSAS se centró en estos objetivos de PETSAS, para los cuales esperaba los siguientes resultados:

*OBJETIVO 3: Se consolida la imagen pública del sector e incrementa su credibilidad, lo que le permite ampliar su base social*

- Debatir de forma intrasectorial los códigos éticos para la comunicación del Tercer Sector de Acción Social.
- Documento de recomendaciones para una comunicación adecuada de la acción social.
- Recepción del documento de recomendaciones entre todas las organizaciones del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Aprobación del documento de recomendaciones por el Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Adhesión al documento de recomendaciones de las organizaciones del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- 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.
- Distribución del documento de recomendaciones a las asociaciones de profesionales y responsables de los medios de comunicación de ámbito estatal.
- Presentación pública del documento de recomendaciones.
- Distribución del documento de recomendaciones a las asociaciones de profesionales y responsables de los medios de comunicación de ámbito autonómico y local.
- Definir 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.
- Que las organizaciones pertenecientes al Consejo Estatal de ONG de Acción Social hagan suyo el documento de recomendaciones.

### Observaciones

- La Campaña del IRPF ha sido financiada desde 2006 a cargo de las propias organizaciones del tercer sector de acción social.
- En 2011 se ha cofinanciado con el Ministerio.

## *Grupo del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*

### Comisión de calidad

#### Plan de acción (2007-2010)

El Plan de acción contemplaba para la Comisión de calidad del Grupo del PETSAS el desarrollo de las siguientes líneas de acción. **Resaltamos subrayadas aquellas acciones que han sido realizadas.**

*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.*

- Desarrollar el Plan de Fomento de la Calidad en ONG de acuerdo con la convocatoria del Ministerio.

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

- Elaborar un Catálogo de ONG que realizan acciones de Calidad en los diversos niveles (Observatorio de Calidad)
- Difundir el Catálogo entre las ONG (Observatorio de Calidad)

*7.3 Fomentar la incorporación de sistemas de calidad en las organizaciones, sobre todo en las de menor tamaño.*

- Programa al 0'7 para el fomento de calidad en ONG

*7.4 Procurar la implantación de los sistemas de calidad desde los principios de la transparencia y la responsabilidad social.*

- Creación del ICONG

#### Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010)

El Proyecto de operativización del PETSAS se centró en obtener resultados en los siguientes nuevos objetivos:

*Liderar la difusión de información sobre calidad, ofrecer el acceso a sus mejores prácticas y conseguir el intercambio de experiencias entre el Sector de Acción Social. Ofrecer una imagen del Sector sólida y firme ante la sociedad en general.*

- Garantizar a través de los sistemas de calidad que se implanten en las ONG, el seguimiento y control de las acciones.
- Difundir buenas prácticas orientadas a una mejora del servicio de los beneficiarios directos e indirectos, a través de una gestión comprometida con la calidad.
- Relación de las buenas prácticas, comprometidas con la calidad, orientadas a una mejora del servicio de los beneficiarios.

- Publicadas en la web del Observatorio de Calidad las buenas prácticas recibidas mejorando la atención de las personas como últimos destinatarios.
- Contribuir a la mejora de los niveles de calidad en la ONG y al reconocimiento por parte de la sociedad, en términos de compromiso con la calidad.
- Analizados los resultados de las encuestas sobre el nivel de calidad en las organizaciones.
- Publicados en la web del Observatorio de Calidad los resultados de las encuestas sobre el nivel de calidad de las organizaciones.

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

- Establecer una red de participación y de gestión del conocimiento entre las organizaciones del Sector para mejorar la atención de las personas y la propia gestión de las organizaciones.
- Obtenido un fondo documental para mejorar el conocimiento de calidad en el Tercer Sector.
- Obtenidas colaboraciones con organizaciones y/o con expertos del sector para ayudar y apoyar a las organizaciones del Sector.
- Ser referente para los organismos promotores de políticas sociales, por la relevancia y fiabilidad de los datos proporcionados sobre la realidad y progresos de calidad, del Sector de Acción Social.
- Elaborado un informe sobre niveles de calidad de las organizaciones del Sector.
- Creado un espacio de dialogo entre el observatorio y las organizaciones del Sector.

### Resultados del Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010)

#### Primer objetivo

1. Realizadas las siguientes acciones previstas vinculadas con las Buenas Prácticas en Calidad:
  - i. Definición de buenas prácticas en perspectiva de compromiso con la Calidad.
  - ii. Elaboración y difusión de los formularios de Buenas Prácticas comprometidas con la Calidad.
2. No realizadas las siguientes acciones previstas vinculadas con las Buenas Prácticas en Calidad:
  - i. Recogida y selección de Buenas Prácticas comprometidas con la Calidad.
  - ii. Elaboración de una base de datos de las organizaciones de acción social que incorporan Buenas Prácticas comprometidas con la Calidad y la mejora del servicio al usuario.
  - iii. Publicación de las Buenas Prácticas seleccionadas en la web del Observatorio para hacerlas accesibles a las ONG.
  - iv. Entrega de premios a las tres mejores Buenas Prácticas sobre colectivos en riesgo de exclusión social, comprometidas con la Calidad.
3. Celebrada el 16 de junio de 2009 una jornada de presentación del Observatorio de Calidad con presentación de experiencias de ONG comprometidas con la Calidad.

4. Elaborado un cuestionario para la medición del nivel de calidad de las organizaciones de acción social.
5. Difundida una encuesta del nivel de calidad entre las organizaciones de acción social vía web.
6. Recogidos, seleccionados y analizados los datos de la encuesta.
7. No realizada la acción prevista: Publicación de los resultados de las encuestas en la web del Observatorio.

#### Segundo objetivo

1. 71 organizaciones firmantes de la Declaración de compromiso por la Calidad en el tercer sector de acción social.
2. Funcionamiento del Observatorio de la Calidad desde el 2009.
  - i. Recopilada documentación: investigaciones, estudios, noticias...etc, sobre el estado de la Calidad en el Tercer Sector.
  - ii. Incluida la documentación obtenida en la página web del Observatorio de Calidad.
  - iii. Publicadas noticias relevantes sobre temas relacionados con la Calidad del sector, en la Web del Observatorio de Calidad.
  - iv. Seguidas y analizadas encuestas periódicas que miden el nivel de calidad.
  - v. Elaborado un informe anual del estado de los niveles de calidad (no publicado).
3. 4 reuniones anuales desde el 2008 de ONG expertas en Calidad y con expertos, con el fin de concretar las colaboraciones de ayuda y soporte al resto de organizaciones.
4. Elaborados convenios de colaboración con entidades y expertos en temas de Calidad.
5. No realizadas las acciones previstas:
  - i. Elaboración de propuesta de mejora.
  - ii. Presentación de la propuesta de mejora al Consejo Estatal.
  - iii. Mesas de diálogo trimestrales entre las organizaciones y el Observatorio de Calidad para definir los siguientes pasos, y comentar los logros en el sector.

#### Hallazgos

1. Congreso de Calidad en el tercer sector (12 y 13 de diciembre de 2006).
2. Publicación: Calidad, Tercer Sector y Política Social (2007).
3. Publicación: Curso básico en gestión de Calidad para ONG de Acción Social (2008 primera edición, 2011 segunda edición).
4. Publicación: Guía para la elaboración de un Plan de Calidad (2010).
5. Publicación: Caso práctico para la elaboración de un Plan de Calidad (2010).

#### Observaciones

- Parte de la actividad ha sido financiada a cargo del Programa para el fomento de la Calidad en ONG.

## *Grupo del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*

### Comisión de desarrollo Operativo del PETSAS

#### Plan de acción (2007-2010)

El Plan de acción contemplaba para la Comisión del PETSAS del Grupo del PETSAS el desarrollo de las siguientes líneas de acción. **Resaltamos subrayadas aquellas acciones que han sido realizadas.**

#### *8.1 Las ONG elaboran sus propios planes estratégicos por áreas de intervención*

- Acciones formativas sobre Planificación Estratégica
- Acompañamiento y asesoramiento en la elaboración de planes estratégicos y desarrollo organizacional
- Trabajo en red e intercambio de experiencias

#### *8.4 Incorporar a la acción de las organizaciones la cultura del seguimiento y la evaluación permanente.*

- Acciones formativas sobre elaboración de Proyectos
- Acompañamiento y asesoramiento en la elaboración de proyectos, seguimiento y evaluación
- Trabajo en red e intercambio de experiencias

#### *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*

- Acciones formativas sobre Planificación Estratégica
- Acciones formativas sobre Formulación de Proyectos, (incluyendo en ambas seguimiento y evaluación)

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

- Creación de un espacio web para como medio específico

#### Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010)

El Proyecto de operativización del PETSAS se centró en estos objetivos de PETSAS, para los cuales esperaba los siguientes resultados:

*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*

- Elaborados por las propias ONG, sus planes Estratégicos por áreas de intervención.
- Incorporados a la acción de las organizaciones la cultura de seguimiento y la evaluación permanente.
- 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.
- Dos cursos anuales sobre Planificación Estratégica.
- Dos cursos anuales sobre Formulación de Proyectos Sociales.

- Funcionando el centro de recursos para la elaboración de planes; proyectos, seguimiento y evaluación, y el asesoramiento on-line.

*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*

- Rentabilizado el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la formación y el intercambio intrasectorial.
- Intercambiadas experiencias sobre Planificación Estratégica, formulación de Proyectos y Evaluación.

## Hallazgos

1. Evaluación del I Plan estratégico del tercer sector de acción social (2011).
2. Recepción de propuestas para el proceso de elaboración del II Plan estratégico del tercer sector de acción social.
3. Publicación: Guía de formulación de proyectos sociales con marco lógico (2010).
4. Publicación: Guía de planificación estratégica en ONG de acción social (2011).
5. Publicación: Guía de evaluación de programas y proyectos sociales (2010).
6. Publicación: Guía de planificación estratégica en ONG de acción social (2010).
7. 3 cursos de Evaluación de programas y proyectos sociales (2008, 2009 y 2010).
8. 16 personas formadas en desarrollo organizacional: Máster en consultoría y gestión de procesos de desarrollo organizacional (2008-2010). Universidad de Valladolid.
9. Nueve personas en formación en desarrollo organizacional: Máster en consultoría y gestión de procesos de desarrollo organizacional (2011-2013). Universidad de Valladolid.
10. Constitución de la Red de consultoría en desarrollo organizacional de la POAS.
11. En el periodo 2008-2011, 17 cursos con 140 ONG participantes (no se incluyen ONG de los últimos tres cursos del 2011).

## Observaciones

Parte de la actividad ha sido financiada a cargo del Programa del PETSAS.

### 7.3. Otros Resultados

Son destacables los siguientes resultados, que podemos calificar de generales al ser fruto del trabajo coordinado de varios grupos y del impulso de la POAS.

- Definición del tercer sector de acción social recogida en la Ley 39/2006 de Promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia: *“Tercer sector: organizaciones de carácter privado surgida de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y ejercicio de los derechos sociales”.*
- Convención del Tercer Sector: 30 de septiembre y 1 de octubre de 2010 en Madrid.
- Promoción de la constitución de Confederación del TSAS.

### 7.4. Conclusiones

- El Plan no ha contado con una estructura de trabajo clara, definida y adaptada, lo que ha dificultado la puesta en marcha de su operativización. Resulta complejo calibrar el logro de los resultados previstos y atribuir estos al impulso del I PETSAS.
- Se ha hecho un esfuerzo por asegurar el despliegue operativo del Plan a través del Plan de acción (2007-2010) y el Proyecto de operativización del PETSAS (2009-2010), pero su alcance ha sido limitado ya que se ha llegado a un 48% de operativización efectiva de lo formulado en el Plan.
- Varios Grupos de trabajo no han contado con financiación suficiente para desarrollar las actividades previstas.
- Los Grupos de trabajo del Consejo Estatal han trabajado con intensidad, aunque no siempre de forma alineada con los resultados previstos para ellos en el Plan. Su trabajo ha contribuido de forma significativa a dar respuesta a los retos que se formulaban en el Plan.
- Los Grupos más dinámicos y orientados al logro de los resultados del Plan de acción (2007-2010) han sido aquellos que han contado con una dinamización próxima a la POAS, en especial el Grupo del Plan Estratégico del Tercer Sector.
- Las Comisiones de Calidad y de Desarrollo operativo del Plan del Grupo del Plan Estratégico del Tercer Sector han realizado, con mayor o menor alcance, la mayor parte de las líneas de acción y actividades previstas.

En esta reflexión se ha querido tomar en consideración, tal como señala el plan en evaluación, parte de la heterogeneidad del Tercer Sector de Acción Social. Para ello han sido contactadas personas relevantes pertenecientes a organizaciones del Tercer Sector de Acción Social que trabajan y se desarrollan en las Comunidades Autónomas.

Estas personas fueron identificadas de manera compartida entre el equipo evaluador y el de la POAS, y su participación ha sido voluntaria, asumiendo que en muchos la distancia física y afectiva hacia el plan y, sobre todo, hacia los agentes que lo impulsan, podía ser importante. Finalmente se ha dispuesto de información de un tercio de las Comunidades Autónomas. El alcance de sus afirmaciones hay que ubicarlas en sus realidades particulares y sus valoraciones en sus propias experiencias.

La presentación que se hace a continuación está organizada en cuatro bloques: avances en los últimos años, fortalezas del Tercer Sector de Acción Social en sus Comunidades Autónomas (CC.AA.), debilidades, y comentarios sobre la relación que se ha tenido con el plan. No se hace referencia a cada una de las comunidades, sino que se ha optado por una presentación general, atendiendo sobre todo a aspectos más repetidos, comunes o más significativos.

### 8.1. Avances del Tercer Sector de Acción Social en las Comunidades Autónomas.

- En general ha aumentado la profesionalización, con más personas contratadas, con perfiles más variados y con más formación formal tanto en intervención, en incidencia y en gestión de organizaciones, con enfoques orientados a las personas frente a debates anteriores exclusivamente ideológicos o voluntaristas, reforzando sus estructuras internas, su capacidad de interlocución con las Administraciones Públicas y otros sectores de la sociedad.
- Se ha ido dando, poco a poco, la creación de espacios de cooperación y colaboración entre organizaciones, que en algunas comunidades ha facilitado la articulación y la creación de redes o plataformas de segundo y tercer nivel. Ha sido significativo el protagonismo que en estos esfuerzos han tenido entidades locales o de mediano y pequeño tamaño, implicadas en las dinámicas de colaboración y coordinación desde lo más cercano y desde la práctica.
- Se constata que a nivel autonómico se han dado esfuerzos y avances en la definición de la identidad y funciones del Tercer Sector de Acción Social, especialmente cuando se han abordado conjuntamente reflexiones y planes estratégicos y procesos de mejora de la calidad.
- Se constata un aumento de la presencia de inquietudes y concreciones en la implantación de normas y modelos de gestión de calidad en las organizaciones del sector a nivel autonómico, experiencias de transparencia y rendición de cuentas, incorporación de las TIC, medidas de conciliación y planes de igualdad, etcétera.

- En algunos casos han desarrollado amplios debates sobre normativa laboral en el sector en el espacio autonómico y experiencias iniciales de negociación de convenios colectivos.
- Se señala el avance en la articulación de la participación y en la vinculación entre las agendas de los diferentes niveles, desde el local hasta el europeo, pasando por el autonómico y el estatal, fundamentalmente en aspectos relacionados con las políticas de inclusión, pobreza extrema, vulnerabilidad (en el sentido amplio) y atención sociosanitaria, y los planes que se impulsan periódicamente.
- Han aparecido o se han consolidado organizaciones o nuevas líneas de actuación vinculadas a nuevos perfiles de pobreza, exclusión y vulnerabilidad social hasta ahora poco atendidos.

## 8.2. Fortalezas del Tercer Sector de Acción Social en las Comunidades Autónomas.

- Los equipos directivos de las organizaciones son generalmente personas voluntarias que demuestran alta implicación, motivación y participación, y generalmente desarrollan experiencias
- Se están dando las primeras experiencias sólidas de implicación compartida entre entidades del Tercer Sector y empresas en el marco del desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- La gestión económica de las organizaciones está bien documentada y se realiza con transparencia.
- Por parte de las Administraciones Públicas y de la población hay una valoración positiva sobre cómo se realizan los servicios y los proyectos.
- La heterogeneidad en las organizaciones (tamaño, estructura, historia, enfoque, relaciones, etcétera) no se vive como una debilidad sino como una riqueza del sector que se debe cuidar.
- La coexistencia de organizaciones de reciente creación con aquellas que llevan muchos años permiten disponer de una experiencia acumulada importante con la que trabajar en espacios compartidos.
- Las organizaciones se han ido profesionalizando, incorporando procesos de evaluación conjunta, aplicación de sistemas de calidad y más presencia en medios de comunicación, avanzando en las condiciones laborales, demostrando su eficacia y eficiencia en la prestación de servicios y en la innovación de los mismos de acuerdo a los cambios en los perfiles y las necesidades sociales.
- Algunas legislaciones y planes sobre servicios sociales públicos y sistemas de protección social establecen la articulación con la iniciativa social, lo que formaliza la necesaria colaboración entre el sector y las Administraciones Públicas, define la complementariedad entre ambos y la relación directa con la población.

- Los espacios de relación entre organizaciones del sector tienen un alto componente de vinculaciones personales y profesionales basadas en la generación de confianzas a lo largo de años de conocimiento mutuo.
- La presencia de entidades con experiencia y vocación en el ámbito de la participación y movilización de personas permite mantener el debate sobre el equilibrio de funciones dentro del sector y sus organizaciones, y la importancia de no reducirse a prestar servicios.
- Existe una importante oferta formativa para las personas profesionales y voluntarias del sector, además de una gama de iniciativas nacidas en el mismo sector que ofrecen apoyo (asesoría, consultoría...) a las organizaciones.

### 8.3. Debilidades del Tercer Sector de Acción Social en las Comunidades Autónomas.

- La participación social que logran movilizar las entidades del sector es baja, y las posibilidades de rotación y cambio en las personas (voluntarias) de los órganos de gobierno es pequeña, perpetuando su presencia en ellas.
- Los apoyos que se reciben de las Administraciones Públicas son frágiles y poco estables, con poca capacidad de incidir directamente en su mejora e interlocuciones poco consistentes.
- La financiación pública está dirigida fundamentalmente en la prestación de servicios, y se ha convertido en la fuente de recursos clave para la supervivencia de las organizaciones.
- La imagen pública de las organizaciones y del sector está difuminada y es poco visible.
- En comunidades autónomas la presencia de redes que funcionan a nivel nacional es muy escasa, y las entidades locales no tienen suficiente fuerza como para articularse entre ellas o llegar a las existentes en otros territorios.
- La cultura compartida en el ámbito de la coordinación, la colaboración y el trabajo en red tiene una excesiva dependencia de las relaciones interpersonales.
- Los debates conceptuales sobre las funciones del sector y de su identidad, que se desarrollan en las comunidades con tejidos asociativos más fuertes y consolidados, no se reproducen en aquellas en las que hay una mayor debilidad estructural, afectando también a su capacidad para desarrollar temas transversales claves para el sector e iniciativas innovadoras y de aprendizaje compartido.
- Las dinámicas relacionales de organizaciones del sector están condicionadas por las formas de acceso a la gestión de servicios públicos, que en vez de fomentar la cooperación y colaboración, aumentan la competencia entre unas y otras.
- Las relaciones con el sector empresarial son todavía escasas e incipientes, y se tiene poca experiencia para desarrollarlas adecuadamente y de manera efectiva para las dos partes.
- Hay una fuerte concentración de las capacidades clave en muy pocas entidades y la profesionalización se da principalmente en las entidades grandes y medianas del sector, que no son mayoría, por lo que la preocupación por la mejora de la gestión se

da sobre todo en niveles directivos profesionales y en los niveles medios (en las entidades que los tienen).

- Las funciones reivindicativas no están trabajadas (en lo conceptual y metodológico) de manera básica entre las organizaciones del sector y se vive con tensión su combinación con las funciones más vinculadas a la colaboración con las Administraciones Públicas para la prestación de servicios.

#### 8.4. Comentarios sobre la presencia del Plan en el Tercer Sector de Acción Social de las Comunidades Autónomas.

- Hay un conocimiento superficial, sólo reflejado por la referencia a acciones puntuales que se han difundido o que han sido desarrolladas en sus territorios, como cursos formativos, campañas de sensibilización y acciones vinculadas al programa de fomento de la calidad. En general este conocimiento ha sido adquirido a través de las organizaciones de segundo y tercer nivel a las que están vinculados.
- La difusión del plan ha sido muy limitada fuera de Madrid, incluso entre aquellas entidades presentes en el Consejo o en la POAS. No hay espacios para la trasmisión de ida y vuelta entre las estructuras que están en Madrid y la realidad que existe en las comunidades autónomas. La POAS y el Consejo, el plan y el trabajo que se desarrolla son grandes desconocidos fuera de Madrid, incluso en las estructuras autonómicas de entidades con un alto nivel de implicación en sus estructuras centrales con presencia en el Consejo o en la POAS. La lógica que se utiliza es muy centralizada cuando la realidad del país y del sector es diferente. Estas circunstancias llevan a no valorar como significativas para la realidad del sector las acciones, avances y logros que en las estructuras del Consejo y de la POAS se consideran estratégicos y clave para el período en el que se ha ejecutado el plan.
- Se señala la necesidad de mayor cercanía y diálogo hacia el Tercer Sector de cada comunidad por parte del Consejo y de la POAS, y un plan, el próximo, que esté alimentado a través de espacios de puesta en común por sus realidades autonómicas, provinciales o locales, y que pueda ser desplegado por las entidades presentes en esos espacios. Se da importancia al conocimiento y utilización en profundidad de las redes ya existentes en las comunidades autónomas, y su papel de canal para construir planes y grupos de trabajo que quieran ser representativos del sector.
- Se sugiere la creación de grupos de liderazgo en cada comunidad que establezcan enlaces con las distintas organizaciones, que se articulen con las redes autonómicas ahí donde existan y fortalezcan los liderazgos territoriales, y que donde no las haya, se pueda generar una estrategia de presencia delegada del Consejo y de descentralización de la POAS que fomente la comunicación entre las organizaciones del sector.

A continuación se presentan unos breves comentarios relacionados con la situación del Tercer Sector en los países europeos. Han sido elaborados a partir de los extractos que la oficina de la POAS ha realizado de un documento de la ENNA y de algunos estudios del Centri de Servizio per il Volontariato del Lazio, de Italia.

**Alemania** En Alemania se viene desarrollando una estrategia nacional para la participación cívica liderada por la Red Federal de Participación Cívica. Esta red es la encargada de coordinar el foro de la sociedad civil para el monitoreo y asesoría en este proceso de participación. En el foro participan personas expertas del Tercer Sector, asesores políticos, administradores y especialistas de la RSE y han elaborado una agenda que será valorada y desarrollada por el gobierno alemán. Entre las propuestas hay acciones relacionadas con el desarrollo normativo, acuerdos estratégicos y dimensión política de la participación cívica.

**Austria** En Austria no existe una ley específica que defina el Tercer Sector. Hay normativa aplicable al voluntariado de entidades como el cuerpo de bomberos y organizaciones de socorro. Cada estado tiene su propia legislación. El nivel federal proporciona las leyes orgánicas que definen el marco de las diferentes formas de organización del tercer sector. En los últimos años se realizó un debate, todavía no concluido, sobre la conveniencia de regular todas las tareas de voluntariado en una sola ley. En este marco el Consejo de Voluntariado diseñó el Programa de Voluntarios de Acción y un proyecto de ley.

**Bélgica** En Bélgica la relación del Tercer Sector para recibir su apoyo es muy diversa y se conectan con los diferentes niveles políticos del país. A nivel federal no hay una estrategia de desarrollo del voluntariado. La creación del Consejo Superior de los voluntarios fue una de las medidas adoptadas por el gobierno federal como una continuación de Año Internacional del Voluntariado 2001, aunque no es una relación fácil la que se desarrolla con los ministerios. En el nivel comunitario las situaciones pueden ser diferentes. En la zona flamenca hay una larga tradición de apoyo al voluntariado y el sector voluntario. Tiene respaldo financiero de una manera directa para iniciativas y centros, e indirecta a través de decretos y respaldo a los órganos sectoriales y redes del sector. En las regiones cada una cuenta con un centro de apoyo regional del voluntario, y las ciudades o municipios pueden elaborar sus políticas de voluntariado o de apoyo.

**Bulgaria** En Bulgaria las organizaciones no lucrativas pueden competir por contratos públicos a nivel local y central a través de la ley de contratación pública de 1999. No se tienen excesivos datos de su presencia y éxito en ellos. Es conocido el temor que tienen por creer que no dispone de la capacidad necesaria para elaborar adecuadamente las ofertas en las licitaciones. Las relaciones entre las organizaciones y la administración pública son individuales, no como sector organizado, por lo que las experiencias son muy variadas.

**Chipre** En Chipre hay una buena relación entre el órgano de coordinación de las entidades del Tercer Sector y los ministerios. Este órgano reúne a numerosas organizaciones voluntarias de bienestar social a nivel local y nacional, promueve la cooperación entre entidades, busca la incidencia en las políticas públicas, el diálogo civil y el desarrollo de la sociedad. Su funcionamiento tiene un marco legal establecido por el gobierno.

**Dinamarca** En Dinamarca la sociedad del bienestar ha permitido que el estado desempeñe el papel principal en el desarrollo de la organización social y el voluntariado, y ha permitido la existencia de un sector voluntario organizado que se relaciona con él a través de la cooperación. La legislación determina que el ámbito público apoye económicamente a las organizaciones de voluntariado, principalmente en iniciativas para la constitución de redes, foros y consejos.

**Eslovaquia** En Eslovaquia durante el año 2004 se abren los espacios de diálogo entre el gobierno y el sector de las ONG a través del Consejo de Gobierno para las ONG, pero a partir de 2006 estos espacios se van desactivando. Actualmente no hay una instancia formal que represente o traslade sus intereses generales a las instituciones públicas. En algunos ámbitos específicos se mantiene la relación y se pueden encontrar experiencias de cooperación en proyectos específicos con el sector público a nivel local, regional y nacional. En lo local la vinculación es más relevante, sobre todo si hay relaciones previas entre las personas involucradas, e incluso existen programas locales de subvenciones para organizaciones sin fines de lucro. Aun así, no se puede hablar de una conciencia de la importancia de la cooperación entre lo público y las ONG.

**Eslovenia** En Eslovenia el gobierno tiene conciencia de la importancia de las ONG y se ha comprometido a fortalecerlas. Fue creada una comisión gubernamental para ONG para preparar la estrategia de regulación marco para el desarrollo de las ONG, nacida en el año 2004 con una vigencia hasta el 2008. Posteriormente se estableció una comisión interinstitucional para coordinarla. En la valoración global, se identifica que los principales apoyos surgen de las administraciones locales, mientras que el nivel central se encarga sobre todo de la financiación, y se estima que no hay una adecuada atención a sus principales inquietudes, relacionadas con el estímulo a la diversificación de las fuentes de financiación y la creación y desarrollo de la normativa reguladora para las ONG.

**Estonia** En Estonia existe un foro Concepto de Desarrollo de la Sociedad Civil que define el espacio de acuerdo entre las ONG y el sector público. En él se acuerdan las funciones de cada parte, las dinámicas de cooperación y las prioridades para el desarrollo de la sociedad civil. En sus elaboraciones participan numerosas organizaciones. Su seguimiento es realizado por un comité mixto, integrado por representantes de los ministerios y las organizaciones no gubernamentales. Bienalmente en el parlamento se realiza un debate público sobre el desarrollo de la sociedad civil.

**Finlandia** En Finlandia ha ido mejorando las relaciones entre el sector público y las organizaciones del Tercer Sector, y actualmente se consideran que pueden desarrollar una relación de socios. Anteriormente se han dado dificultades para valorar el aporte de las organizaciones por parte de los poderes públicos y los límites que debía haber entre unos y otras.

**Francia** En Francia desde el año 2001 existe la Carta de Compromisos Recíprocos entre el estado Relaciones de la Sociedad Civil, que establece el marco de colaboración entre el sector asociativo y las autoridades públicas, con compromisos recíprocos, cien años después de la promulgación de la ley de asociaciones. En esta carta se aborda la confianza, el respeto en los contratos, la transparencia y evaluación, el trabajo voluntario y la democracia como fundamentos de las entidades asociativas, la contribución de la sociedad civil a la vida económica, social y cultural. El estado se compromete a apoyar la financiación, el voluntariado y la participación en trámites legislativos, mientras que las asociaciones a atender las necesidades, a trabajar con ética y transparencia, a evaluar su actividad, a participar en consultas y a tener estructuras de diálogo con el gobierno.

**Grecia** En Grecia no hay ningún marco formal de cooperación aunque algunos ministerios desarrollan consultas puntuales sobre algunas de sus estrategias y acciones.

**Holanda** En Holanda hay un importante apoyo para las entidades del Tercer Sector a través de asignaciones directas y subvenciones, a lo que se añade el pago de servicios que desarrollan. Actualmente los procesos de descentralización y los recortes de gastos públicos han llevado a una disminución de la influencia de las organizaciones nacionales y de sus recursos, provocando fusiones entre entidades y su mayor profesionalización.

**Hungría** En Hungría se han múltiples relaciones entre el sector sin fines de lucro y el estado. Desde el año 2002 existe el Documento de Estrategia del Gobierno de Hungría sobre la Sociedad Civil que aboga por mantener la independencia de las ONG y aumentar sus posibilidades de financiación. Por ley aquellas deben participar en discusiones sobre el uso de fondos públicos a través de licitaciones y en debates sobre el trabajo de organismos públicos. Aun así, las relaciones personales e informales tienen mucho peso. En los últimos años ha disminuido la cooperación. El nivel local los municipios desarrollan actuaciones que no contemplan a las ONG.

**Irlanda** En Irlanda el sector voluntario ha participado habitualmente en procesos de negociación y acuerdos nacionales, junto a sindicatos y empresas. Existe una Oficina de Ciudadanía Activa que establece recomendaciones, desarrolla foros consultivos y acuerda compromisos con el sector público.

**Italia** En Italia las organizaciones voluntarias han aumentado en la última década. La gran mayoría han realizado el proceso de reconocimiento público en los registros oficiales debido a que se asume que cumplen una función pública. También ha habido crecimiento en los contratos y acuerdos entre el sector público y las organizaciones para gestionar servicios públicos, cuidando siempre la acción autónoma de ellas y la calidad de la gestión. La financiación pública es la principal fuente de ingresos para las organizaciones. Está pendiente avanzar en el debate sobre la conciliación entre la colaboración con el sector público a través de contratos y subvenciones, y su papel de crítica, propuesta y seguimiento de la actuación de la administración pública.

**Letonia** En Letonia la relación entre el sector público y las ONG está evolucionando desde la cautela hacia la aceptación. Existe un Memorando de Cooperación entre las Organizaciones No Gubernamentales y el Consejo de Ministros que regula la relación. Esta relación busca aumentar la cooperación y la participación de las ONG en las decisiones.

**Lituania** En Lituania las ONG se relacionan sobre todo con la administración local y con algunas políticas sectoriales. Ambas partes valoran satisfactoriamente este marco pero buscan crear una estructura formal que se ocupe de ello. Las ONG están casi excluidas de los espacios en los que se toman decisiones y se busca ampliar su papel.

**Luxemburgo** En Luxemburgo existe una ley de 1998 que regula la relación entre el estado y las organizaciones de los ámbitos social, familiar y terapéutico. El estado puede financiar sus actividades si tienen firmado un convenio. Las organizaciones no lucrativas de otros campos de intervención también pueden firmar acuerdos y recibir financiación para algunas actividades aunque no existe ninguna regulación legal.

**Malta** En Malta ha ido aumentando el reconocimiento de las organizaciones sociales y, en consecuencia, su inclusión en los debates para la formulación de políticas. Deben ser consultadas en las etapas de la elaboración de legislación y regulación que les afecta,

**Polonia** En Polonia hay una importante colaboración entre las ONG y el estado. Las entidades sociales están involucradas en la implementación de políticas públicas, y el estado financia sus actividades. Existe un Consejo público operativo de obras benéficas del Departamento de Servicios Públicos del Ministerio de Trabajo y Política Social en el que se discuten las recomendaciones ante disposiciones legales relativas a las cuestiones del tercer sector, y desarrolla el papel de asesor hacia el gobierno.

**Portugal** En Portugal el Tercer Sector es muy dependiente del estado. En comparación con medias europeas, la vinculación de personas voluntarias es baja aunque su presencia sea fundamental para gran parte de ellas. El estado respalda los valores y el trabajo de las entidades en el ámbito del bienestar social a través de acuerdos de gestión (para impulsar servicios o programas) y subvenciones. Generalmente la modalidad utilizada es el contrato. Existe un foro de articulación y trabajo conjunto del sector, la Red Social, creado por el gobierno que permite reconocer el trabajo de las organizaciones que abordan los problemas sociales, y que tiene expresiones locales que llegan a gestionar servicios y equipamientos sociales, desarrollando además procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de programas de intervención compartida entre muchos actores.

**Reino Unido** En el Reino Unido las cuatro naciones que lo componen tienen acuerdos marco entre el sector público y las entidades no lucrativas. Inglaterra dispone de una Oficina de la Sociedad Civil, que se encarga de hacer de enlace entre ambos, en un marco de relación que fue establecido después de un proceso de consulta de grandes dimensiones.

**República Checa** En la República Checa existe, pero sin gran peso, una Asociación de las Organizaciones sin ánimo de lucro. El papel de la sociedad civil ha evolucionado hacia un clima de colaboración. Existen un Consejo de Gobierno de las Fundaciones destinado a supervisar la distribución de los fondos asignados y un Consejo Nacional para organizaciones no gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro, de carácter consultivo, en el que participan representantes de las organizaciones sin fines de lucro y miembros de diversos ministerios.

**Rumanía** En Rumanía las organizaciones del Tercer Sector se relacionan con los organismos públicos que administran la economía y con aquellos encargados del fomento del asociacionismo. Al parecer hay dinámicas de entendimiento mutuo y la colaboración a largo plazo aunque en muchas ocasiones no hay una institucionalización de las relaciones. Las administraciones locales son las que más apoyo facilitan a las organizaciones del Tercer Sector a través de descuentos o exenciones de renta, la provisión de espacios de trabajo, equipamientos, etcétera. La relevancia de las subvenciones es todavía baja.

**Suecia** En Suecia existe un acuerdo marco entre el gobierno y la asociación que reúne a las entidades del Tercer Sector. En él se recogen los principios de cooperación y los compromisos de las partes. Una instancia de gobierno, una secretaría, es la encargada de dar seguimiento al acuerdo. Anualmente se comparten las medidas y acciones desarrolladas bajo ese marco.

### 10.1. Escenario Político

#### Situación actual

- Se avanza hacia el fin de un ciclo político e inicio de uno nuevo.
- Hay una creciente inestabilidad institucional.
- Las situaciones de corrupción y clientelismo que surgen a la luz pública.
- La gestión política se centra casi exclusivamente en la política económica.

#### Valoración

¿Cómo favorecen el desarrollo del tercer sector de acción social?	¿Cómo dificultan el desarrollo del tercer sector de acción social?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalece una apuesta por iniciativas pragmáticas y concretas, dentro del marco de identidad del sector.</li> <li>• Al abrir nuevos espacios o dinámicas, permite trabajar para fortalecer de manera práctica la interlocución con lo político y articulación del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera una inestabilidad en el marco de la relación política del sector y mantiene, al menos durante un tiempo, una falta de referente institucional.</li> <li>• Dificulta la planificación del futuro, en espera de los nuevos movimientos y decisiones políticas.</li> <li>• Marca un retroceso y un cuestionamiento al estado del bienestar.</li> <li>• Amenaza con una instrumentalización del sector si se mantiene y fortalece como rol principal, o en ocasiones exclusivo, del sector como prestador de servicios, frente al rol transformador, basado en el cuestionamiento de los modelos sociales, políticos y económicos.</li> </ul>

#### Tendencias de futuro

- En Europa se cuestiona la viabilidad del estado del bienestar y se toman decisiones políticas contrarias a su mantenimiento.
- Aumenta la tensión sobre el modelo de estado actual en relación a la centralidad/uniformidad y descentralización/autonomía.
- Los modelos de participación política son cuestionados en su naturaleza democrática y avanza la expresión "indignada".

*Valoración*

¿Cómo van a favorecer el desarrollo del tercer sector de acción social?	¿Cómo van a dificultar el avance del tercer sector de acción social?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sensibilidad social ante la realidad y ante expresiones no partidistas aumenta entre la población.</li> <li>• Dentro de este marco de cuestionamientos generales, el Tercer Sector avanza en su papel de agente social reconocido, así como en su articulación desde la integralidad política (visión de conjunto, intereses compartidos...), y no desde cada expresión parcial (visión parcial, necesidades e intereses particulares...).</li> <li>• Aumento en las posibilidades de colaboración, canalización e intermediación, si se es capaz de construir un posicionamiento adecuado, con apertura, humildad, transparencia.</li> <li>• Posibilidades para generar e impulsar reacciones sociales comunes ante la precarización del estado de bienestar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da un cuestionamiento al valor del Tercer Sector en su papel de facilitador de una participación social, al ser percibido como parte del sistema y del status quo actual (acomodo e instrumentalizado).</li> <li>• Un aumento en la precarización, disminución de recursos disponibles, riesgo de pérdida de su misión por la situación (en la que se opta por visiones exclusivamente pragmáticas), dificultad para la gestión organizativa y para la obtención de consensos (debido a la rivalidad que genera la escasez).</li> <li>• Retroceso de los avances sociales, de la cohesión y la inclusión social.</li> </ul>

*10.2. Escenario Económico*

*Situación actual*

- Disminución drástica de ingresos públicos y privados, poniendo en riesgo la sostenibilidad del estado del bienestar.
- Incremento de la desigualdad económica en la población.
- La lógica de los mercados se impone en las decisiones económicas que afectan a la política y a la población.

*Valoración*

¿Cómo favorecen el desarrollo del tercer sector de acción social?	¿Cómo dificultan el desarrollo del tercer sector de acción social?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exige orientarse con más énfasis a la gestión con eficiencia, al uso de la imaginación, a la solidaridad y a la conciencia de la necesidad de estrategias conjuntas y de organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un repliegue de la actividad de las entidades del sector, así como de sus posibilidades de desarrollo y fortalecimiento (particular y sectorial).</li> <li>Repliegue defensivo de las entidades ante el aumento de la competencia entre ellas para obtener los escasos fondos económicos.</li> <li>Disminución de la posibilidad de tener equipos técnicos de intervención y de gestión fuertes y necesarios.</li> </ul>

*Tendencias de futuro*

- Se fortalece la tendencia a la liberalización de los mercados.
- Aumento en la presencia del sector privado lucrativo en la prestación de servicios sociales.
- Generación de nuevas formas de cooperación y relación entre organizaciones diversas, las alianzas y fusiones.
- Freno a la actividad y presencia pública de los movimientos sociales.
- Mantenimiento de la perspectiva de cambio en el sistema dado lo insostenible del actual.
- Impulso de modelos económicos alternativos en ámbitos reducidos y controlados.

*Valoración*

¿Cómo van a favorecer el desarrollo del tercer sector de acción social?	¿Cómo van a dificultar el avance del tercer sector de acción social?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se da una mayor necesidad de alianzas y cooperaciones desde lo que une.</li> <li>Incorporación de la "lógica indignada": otros valores, otros tiempos, otros consensos, otra participación...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Administración Pública refuerza su lógica orientada a los costes económicos de los servicios que presta directamente o en colaboración con el tercer sector, que a otro tipo de indicadores que promueve el sector.</li> <li>Se tiene el riesgo de ir perdiendo la dimensión ideológica en la actuación del sector ante la situación que se vive.</li> <li>Avance hacia al "mimetismo" del sector con los intereses de la gestión empresarial centrada en el abaratamiento de los costes para poder competir y sobrevivir.</li> </ul>

### 10.2. Escenario Social

#### Situación actual

- Aumento de la pobreza y de la dependencia.
- Expresión de la indignación social respecto al futuro, porque se siente que ya no le pertenece a la población.
- Priorización de valores como el "cortoplacismo".

#### Valoración

¿Cómo favorecen el desarrollo del tercer sector de acción social?	¿Cómo dificultan el desarrollo del tercer sector de acción social?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de campos emergentes para aumentar la actividad y el ámbito de influencia del Tercer Sector.</li> <li>• Potenciación de canales para la representación social.</li> <li>• Oportunidad para reactivar valores que están presentes en el Tercer Sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión ciudadana y movimientos activos poco articulados, débiles y con una espontaneidad que genera incertidumbre (sobre el aporte a medio y largo plazo).</li> <li>• Población resignada, con un horizonte en el que no identifica ideales por lo que moverse ni alternativas posibles.</li> </ul>

#### Tendencias de futuro

- Aumento en la presión para generar procesos reales de participación en la toma de decisiones que afectan al futuro de las personas y colectivos.
- Modificación en costumbres sociales, que permiten nuevos modelos de organización básica en la socialización de las personas y grupos.

### 10.2. Escenario Tecnológico

#### Situación actual

- Se está generando la exclusión tecnológica de algunos colectivos ya que se prima la velocidad (avance de innovaciones) frente a la adaptación (avance en el uso incluyente), sin demasiada atención a las dificultades que tienen.
- No hay un suficiente aprovechamiento de la tecnología para los usos sociales.
- Aun con todos los avances, se tiene conciencia de que la "tecnología" no sustituye a la "técnica" del trabajo de intervención y acompañamiento a personas y colectivos (ya que es una herramienta de apoyo, no lo sustantivo).

*Valoración*

¿Cómo favorecen el desarrollo del tercer sector de acción social?	¿Cómo dificultan el desarrollo del tercer sector de acción social?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad para trabajar en red, con comunicaciones fluidas y rápidas, con más herramientas para tomar decisiones y para gestionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso, formación y la adaptación a la tecnología genera riesgo de exclusión.</li> <li>El sector no tiene todavía una cultura tecnológica y una formación de alto nivel.</li> </ul>

*Tendencias de futuro*

- Incertidumbre en el futuro del desarrollo tecnológico y sus límites, y de la evolución en los próximos años.
- Nuevos espacios de trabajo compartido como “la nube”.

*Valoración*

¿Cómo van a favorecer el desarrollo del tercer sector de acción social?	¿Cómo van a dificultar el avance del tercer sector de acción social?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Una mayor capacidad de retroalimentación y de espacios abiertos para la participación.</li> <li>Una mayor capacidad de articulación entre movimientos sociales y entidades del sector.</li> <li>Rediseño de los procesos de participación en las entidades del Tercer Sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigirá invertir en formación y en adaptación para que las organizaciones (de todas las dimensiones) y las personas no sean excluidas.</li> </ul>

En último apartado quiere ser la culminación de las reflexiones compartidas en los anteriores y complementar, en su concreción, al que presenta inicialmente los éxitos y fracasos más compartidos. Para su elaboración se ha utilizado la misma lógica, aunque algunas conclusiones y recomendaciones tienen una presentación más concreta.

Se ha intentado reflejar los múltiples matices que han surgido de cada uno de los momentos de trabajo de esta fase, sumando o complementando las ideas más constantes y significativas. Se presentan en varios bloques: el primero, algunas conclusiones relacionadas con los resultados y el impacto del plan actual; el segundo, recomendaciones generales para la elaboración del segundo plan; el tercero, recomendaciones específicas dirigidas al diseño y la participación para su elaboración; y la cuarta, relacionadas con el proceso de ejecución de ese segundo plan.

### *11.1. Conclusiones en relación a los resultados y el impacto del Plan actual*

- Considerando que el hecho de haber avanzado en la conjunción del Tercer Sector de Acción Social es muy relevante, se puede considerar como un éxito la experiencia vivida con el plan actual.
- El plan, tal como se diseñó y se ha ejecutado, es difícilmente evaluable a partir de procedimientos estándar de evaluación. No es posible comparar con parámetros establecidos de partida, pero sí permite hacer una recolección de los productos, experiencias y vivencias que ha provocado a lo largo de estos años.
- El diseño de la puesta en marcha del plan no estaba claro y ha permitido generar dispersión y falta de conciencia sobre los objetivos a desarrollar y los espacios con poder de decisión, aunque es adecuado señalar que en sus avances han sido claves los papeles jugados por el Consejo Estatal, la POAS, personas concretas vinculadas al sector y el acuerdo de impulso de las cuatro plataformas en las que se aglutina el sector.
- Las dificultades en la operativización y claridad de roles y responsabilidades no han estado tanto en la estructura de los grupos, que pudieron haber funcionado bien, sino en la dinámica desarrollada y en el liderazgo desarrollado en cada uno de ellos.
- El plan ha permitido avanzar, aunque insuficientemente, en “engarces” claves como la articulación con los subsectores existentes y las realidades del tercer sector de acción social en los niveles autonómicos, provinciales y locales, y ha sido el germen de colaboraciones, relaciones y trabajos en red.
- La colaboración entre entidades y personas, el fortalecimiento de las redes, la incorporación de la cultura de la planificación y la calidad, la generación de una

propuesta de identidad compartida y el diálogo en torno a la prestación de servicios sin prejuicios son aportes centrales surgidos de los espacios generados por el plan.

- En relación al énfasis puesto en la extensión de la gestión de calidad se ha de destacar el aumento en la demanda de asistencia técnica para la implantación y certificación, complementada con una oferta y demanda de formación presencial y on-line. Esta apuesta del plan ha aportado a un impulso que ya estaba presente en el sector previo a su existencia. Los procesos madurativos de las organizaciones, las exigencias administrativas y las dinámicas de competencia en el mercado de la prestación de servicios o en requerimientos para subvenciones en sistema de concurrencia competitiva estaban ya impulsando procesos de gestión de calidad, principalmente en entidades grandes y en las que participan en redes de segundo nivel.
- Los impactos de un plan de estas características se esperan en un plazo más largo que el que ha discurrido desde que se asume el plan como principio rector.
- El valor del plan se fortalece en la medida que es acompañado por un plan o estrategia de comunicación, que no ha estado presente en éste.
- Este plan se ha convertido en una referencia, y gran parte de su contenido, aun habiendo pasado los años, tiene valor en el nivel ideológico.

### *11.2. Recomendaciones generales para un nuevo Plan*

- El primer plan ha establecido un punto de partida que hay que continuar. Deja asentadas unas bases y una experiencia muy valiosa. Ha permitido delimitar bien el ámbito de relación dentro del sector y ha capacitado para la participación.
- El proceso de preparación del segundo plan (en la metodología y en la expectativa hacia el producto final, su dimensión y utilidad) es necesario tener en cuenta algunos principios básicos: que no sea muy pretencioso, práctico, que actualice y contextualice la dimensión filosófica y política del sector, que recoja la complejidad, centrado en objetivos y acciones compartidas, con actuaciones que deberán desplegar diferentes actores (de primer, segundo y tercer nivel, en espacio local, autonómico, estatal y europeo). Puede ser un plan “modular” “plan global” (frente el concepto común de “plan estratégico”), que permite un despliegue con distintos niveles de intensidad y concreción.
- El nuevo plan no debe olvidar la orientación en la relación con las Administraciones Públicas y el reconocimiento del sector como agente social, la capacidad de incidencia (con recursos no vinculados a una presencia en los medios sino en disponer de una agenda concreta en cada uno de los niveles –europeo, estatal, autonómico, local, tanto público como privado), la imagen que proyecta el Tercer Sector de Acción Social a la población, la importancia de la labor reivindicativa y movilizadora, la consolidación de una identidad compleja y amplia (profundizar en sus definiciones, su vínculo con el resto del Tercer Sector, dinámicas internas del sector y de las organizaciones), la consolidación de alianzas internas y externas, el avance en los procesos de estructuración y confluencia del sector (representación, liderazgo, participación, relaciones de confianza, generación de conocimiento compartido) y la construcción de

una sociedad más justa y humana desde posiciones proactivas. Todo ello desde una justificación anclada en un profundo análisis del contexto actual y las previsiones de su evolución, y considerando que el Tercer Sector y sus organizaciones no son el único catalizador de los anhelos y deseos de la ciudadanía, compartiendo su protagonismo y liderazgo con otras experiencias frescas y poco rígidas. Estas circunstancias deben animar a avanzar al sector hacia mecanismos más permeables de vinculación, participación y pertenencia a las organizaciones del sector, y la representatividad plural y abierta de grupos, zonas, colectivos...

- Habiendo considerado que la cultura de la calidad y de la mejora de la gestión ha sido un aporte al que ha contribuido el primer plan, el segundo puede avanzar en esta línea considerando que es necesario dar tiempo para asentar las nuevas prácticas de mejora en la gestión. A ello se puede unir el reconocimiento de la existencia en el sector de prácticas de mejora de la gestión previas a la extensión e implantación de los sistemas formalizados, y la necesidad de incorporar a los modelos, normas y sistemas que se impulsan elementos relacionados con el valor añadido de las entidades del sector cuando prestan servicios de responsabilidad pública y cuando desarrollan el resto de sus funciones.
- Otro aspecto en el que puede avanzar el segundo plan es la búsqueda de la sostenibilidad y la financiación, así como los efectos que esta búsqueda genera en las dinámicas de cada organización y de todo el sector. Es necesario seguir atendiendo la evolución del marco normativo y de la aplicación de los sistemas de subvenciones (atender la modificación de partidas, agilidad de pagos, adaptación para entidades medianas y pequeñas...), de la financiación de la prestación de servicios de responsabilidad pública (partidas, pagos, condiciones laborales, debate social sobre el sostenimiento de los servicios...) y del marco fiscal en la dichas prestaciones y en las actividades de interés general que promueven las entidades del sector.
- Un nuevo plan no puede surgir de un escenario difuso de roles. Partiendo de la claridad de que es un plan del Tercer Sector de Acción Social (no del Consejo), que actúa como su sujeto a través de las estructuras en las que se agrupa, desde el inicio debe ser aclarado el papel del Consejo Estatal y de las plataformas y estructuras del sector, el papel de la Administración Pública y su participación en el diseño y ejecución en un plan que es del sector y para el sector, y que no es ni un plan conjunto (entre el sector y lo público) ni un plan público o "tutelado" por lo público, ya que en ese caso sería un plan para la promoción del sector. Estas clarificaciones son de carácter político, no técnico, y deben ser resueltas antes de que se inicie el diseño para la elaboración del nuevo plan.
- Además de los roles y su clarificación, se hace necesaria una identificación inicial de los agentes, internos y externos, involucrados (a diferentes niveles y con distintas responsabilidades) en su diseño y en su ejecución.
- Finalmente, considerando que el plan que finaliza ha posibilitado la creación de algunos discursos compartidos, el segundo plan debe poner una importante atención a la coherencia de la práctica de las organizaciones (interna y externa) y esos mismos discursos.

### 11.3. Recomendaciones en relación al diseño y la participación en un nuevo Plan.

- Necesita tener una parte político-filosófica de identidad actualizada y acordada y una parte de despliegue flexible y adaptable a las evoluciones del contexto, que marque un horizonte temporal, indicadores y resultados, acciones de seguimiento y evaluación, procedimientos y responsables para ello, acciones por años para elaborar planes anuales y un presupuesto.
- El proceso de elaboración y de operativización debe suponer una oportunidad para experimentar en la práctica esfuerzos para aumentar la incidencia del plan en asociaciones pequeñas y medianas, entidades del ámbito cívico, redes autonómicas, así como la reducción de la distancia entre las entidades grandes y las pequeñas. Por ello será necesario incorporar estrategias de participación no presencial y on-line.
- Uno de sus puntos de partida, junto a un análisis de contexto (en relación a la reconfiguración de la sociedad, el papel de todos los actores, el papel del sector...), deberá ser las recomendaciones de la evaluación de plan anterior, cuidando sobre todo la comunicación, la participación, el aporte y protagonismos de las realidades autonómicas, provinciales y locales del Tercer Sector de Acción Social y la socialización adaptada, con formatos y soportes variados, adaptados y útiles para las organizaciones (siempre utilizando el criterio de la viabilidad por plazos y costes).
- Cuando se habla y se abordan estrategias e interlocuciones con la administración pública es importante tomar en cuenta sus niveles, europeo, central, autonómico y local, y confirmar su participación o nivel de implicación en acciones para las que se requiera. Será importante definir algunos referentes significativos (en función de experiencias reales que estén teniendo de manera particular –políticas de promoción, colaboración con el sector...-) y acercarse a ellos.
- Hay que tener presentes e involucrar a las realidades autonómicas, provinciales, locales y sectoriales del Tercer Sector de Acción Social, y poner una especial atención a las realidades existentes en los pequeños municipios (ante una tendencia, observada en algunas comunidades autonómicas, de concentración de la presencia y acción de las organizaciones del sector en municipios de mayor tamaño y zonas metropolitanas).
- En los debates puede ser enriquecedor abrir la puerta a las realidades del resto del Tercer Sector, más allá del de Acción Social, incluyendo la realidad de la Economía Social. Para ello es necesario identificar objetivos compartidos, bien acotados para no dispersar el diálogo, que genere estrategias compartidas: sobre el modelo de sociedad y de desarrollo, sobre la defensa de sistemas de responsabilidad pública, sobre participación de la iniciativa social y el modelo de relación con el sector público, sobre políticas de reconocimiento y promoción del Tercer Sector (ley, fiscalidad, patrocinio, mecenazgo...). Puede ser adecuado avanzar prioritariamente con las relaciones “fronterizas” (lo sociosanitario, socioeducativo, sociolaboral...).
- En el contexto actual de sector la gran mayoría de redes, plataformas y entidades tienen sus propios planes estratégicos y sus rutas de trabajo. Para un segundo plan hay que considerar estos planes como insumos para las reflexiones y avances (sin que el proceso ni sea una suma ni se “atasque” por exceso de documentación, y centrándose en aspectos comunes o denominadores amplios para el plan). Es importante conectarse con las inquietudes y las cuestiones sobre las que está trabajando las organizaciones y redes del sector.

#### *11.4. Recomendaciones en relación al proceso de ejecución de un nuevo Plan.*

- Para su ejecución es imprescindible determinar plazos, responsabilidades, dinámicas, estructuras de trabajo y liderazgos.
- La estructura operativa que lo ejecuta debe construirse a partir de las grandes rutas estratégicas que el plan plantee y no desde equipos, grupos o comisiones existentes previamente. Son las líneas del plan las que dan sentido a una estructura y las que determinan los mandatos que ésta recibe, y requiere definir explícitamente qué espacios van a asumir la dimensión política, la dimensión técnica y la dimensión ejecutora del plan. Todo ello reconociendo previamente las plataformas y redes que existen y diferenciándolo de la estructura de grupos del Consejo Estatal.
- Los grupos o equipos que asuman el plan deben saber con claridad si su naturaleza es técnico-operativa (para ejecutar) o si es política (para decidir), y los recursos de los que disponga y las actuaciones que desarrollen deben ser congruentes con esa naturaleza.
- En la estructuración operativa del plan se debe recoger la presencia y participación de las realidades autonómicas, provinciales y locales del Tercer Sector, así como la de las distintas administraciones autonómicas y locales.
- Para poder participar en la ejecución es imprescindible entenderlo y apropiarse de un plan, por ello hace falta crear versiones con diferente densidad y soportes variados, que permitan una lectura fácil o clara y que posibiliten que cada agente sepa lo que ha de asumir y cómo puede usar el plan para aportar insumos al suyo (especialmente los planes de las entidades vinculadas al Consejo y miembros de las plataformas y estructuras en las que se articula el sector, pero también todas aquellas que estén haciendo reflexiones enmarcadas en los retos del sector).

## ANEXO 1. Proceso de Trabajo

A continuación se describe pormenorizadamente cada una de las acciones ejecutadas del proceso de trabajo, que se ordenó en tres partes:

- Diagnóstico situacional del PETSAS.
- Explotación de información y contraste diagnóstico.
- Informe de evaluación del PETSAS.

### *Diagnóstico situacional del PETSAS*

Los diez pasos del proceso de trabajo realizados y que dieron como fruto el documento *Diagnóstico situacional del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (con enfoque apreciativo)* entregado el 27 de julio de 2011 han sido los siguientes:

- Paso 1. Reunión del equipo evaluador con la oficina técnica de la Plataforma de ONG de acción social.
- Paso 2. Reunión de ajuste del plan de trabajo y de los compromisos con la Comisión permanente del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Paso 3. Formalización del plan de trabajo definitivo.
- Paso 4. Lectura de documentación e información relevante.
- Paso 5. Diseño, envío y recepción del cuestionario.
- Paso 6. Entrevistas individuales.
- Paso 7. Taller de trabajo con la Comisión permanente y la Comisión de desarrollo del PETSAS del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Paso 8. Grupos de discusión con los Grupos de trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Paso 9. World Café con entidades y personas del grupo de interés del tercer sector de acción social.
- Paso 10. Elaboración del Documento de Diagnóstico situacional.

### *Explotación de información y contraste diagnóstico*

Los seis pasos del proceso de trabajo realizados y que dieron como fruto el documento *Aportaciones a la evaluación del I PETSAS* entregado el 17 de noviembre de 2011 han sido los siguientes:

- Paso 1. Lectura de documentación e información relevante.
- Paso 2. Taller de trabajo con los coordinadores de los Grupos de trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Paso 3. Taller de trabajo con la Comisión de desarrollo operativo del Plan del Grupo de PETSAS del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Paso 4. Panel Delphi con personas expertas vinculadas al Consejo Estatal de ONG de Acción Social y externas.
- Paso 5. Taller de trabajo con los Grupos de trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Paso 6. Taller de trabajo con la Comisión de desarrollo operativo del Plan del Grupo de PETSAS del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.

## *Informe de evaluación del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*

Los cuatro pasos del proceso de trabajo realizados y que dieron como fruto el documento *Borrador del informe de evaluación del I Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social* entregado el 1 de diciembre de 2011 han sido los siguientes:

- Paso 1. Lectura de documentación de información relevante.
- Paso 2. Elaboración del Primer borrador del informe de evaluación de I Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.
- Paso 3. Taller de trabajo con la Comisión de desarrollo operativo del Plan del Grupo de PETSAS del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Paso 4. Entrega del Borrador del informe evaluación del I Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social a la Comisión permanente del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.

## **ANEXO 2. Entidades y personas participantes**

El equipo evaluador agradece la generosa y comprometida contribución al proceso de evaluación de las siguientes entidades y personas. Las enumeramos por orden alfabético.

### *Entidades*

- Asociación Española de Fundaciones.
- Cáritas Española.
- Confederación de Centros de Desarrollo Rural (COCEDER).
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES).
- Confederación Española de Asociaciones de Familiares de Personas con Alzheimer y otras Demencias (CEAFA).
- Confederación Española de Organizaciones a Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS).
- Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE).
- Confederación Estatal de Personas Sordas.
- Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales.
- Cruz Roja Española.
- DIDANIA. Federación de Entidades cristianas de Tiempo Libre.
- Dirección General de Coordinación de Políticas Sectoriales sobre la Discapacidad del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.
- Dirección General de Política Social, de las Familias y de la Infancia del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.
- Federación Catalana de Voluntariado Social.
- Federación de Mujeres Progresistas.
- Fundación Atenea-Grupo GID.
- Fundación Cibervoluntarios.
- Fundación Consorcio de Entidades para la Acción Integral con Migrantes (CEPAIM).
- Fundación Hazlo posible.
- Fundación Secretariado Gitano.

- Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales (INTRESS).
- Instituto para la calidad de las ONG (ICONG).
- Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE).
- Plataforma Andaluza de Voluntariado.
- Plataforma de ONG de Acción Social.
- Plataforma de Organizaciones de Infancia.
- Plataforma del Voluntariado de España.
- Plataforma del Voluntariado de la Comunidad Valenciana.
- Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral. Fundación RAIS.
- Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español (EAPN-Es).
- Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.
- Unión de Asociaciones Familiares (UNAF).
- Unión de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente (UNAD).
- Unión Romani.

### *Personas*

- Carmen Marcuello.
- José Manuel Fresno.
- Juan Lara.
- Juan María Prieto.
- Juan Mato.
- Marisa Gómez.
- Marta Arroyo.
- Pau Vidal.
- Rafael López-Aróstegui.
- Roberto Amurrio.
- Víctor Renes.

## ANEXO 3. Equipo Evaluador

El equipo evaluador lo han formado profesionales de Algalia ([www.algalia.com](http://www.algalia.com)) y Fundación EDE ([www.fundacionede.org](http://www.fundacionede.org)), entidades especializadas en facilitar procesos de consultoría y con experiencia de intervención en el tercer sector de acción social.

Los profesionales participantes han sido David Pereiro, responsable del Área de estrategia y formación en Algalia, y Eduardo Escobés, responsable de la Consultoría organizacional y estratégica en la Fundación EDE.

El equipo evaluador ha contado con el apoyo técnico de la Oficina de la Plataforma de ONG de Acción Social, coordinada para este proyecto por Oscar D. Perea, y con el contraste metodológico y seguimiento de la Comisión de desarrollo operativo del PETSAS del Grupo del Plan Estratégico del Tercer Sector del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, acciones de las que se responsabilizó Pablo Navajo.



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

[info@plataformaong.org](mailto:info@plataformaong.org)

Teléfono 91.535.10.26



MINISTERIO  
DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL  
E IGUALDAD

SECRETARÍA GENERAL  
DE POLÍTICA SOCIAL  
Y CONSUMO

DIRECCIÓN GENERAL  
DE POLÍTICA SOCIAL,  
DE LAS FAMILIAS  
Y DE LA INFANCIA