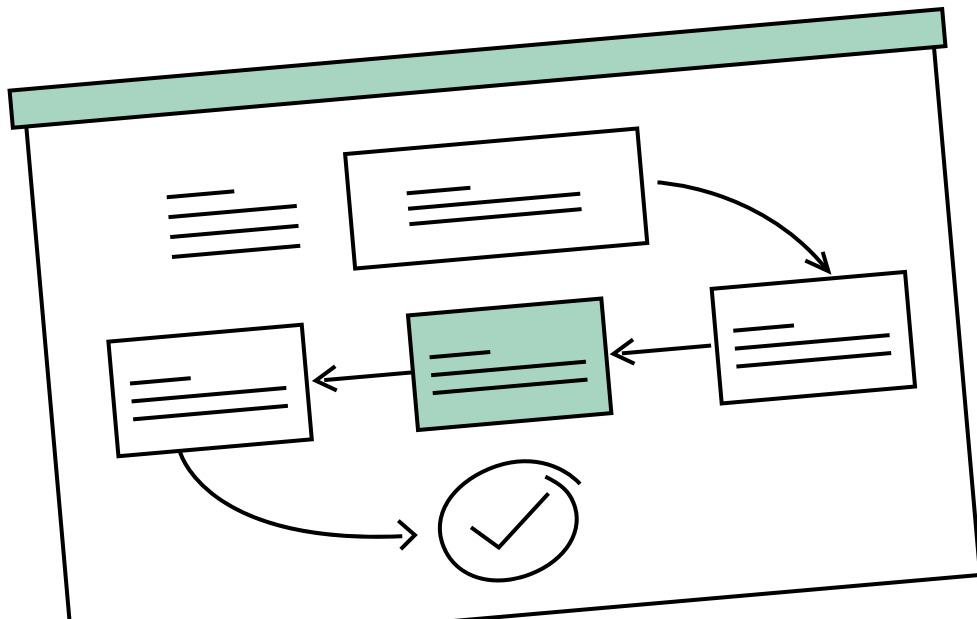




IV PLAN ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL 2022-2026



*Un compromiso con
la sostenibilidad y las personas*

#Compromiso3sector



IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

Edita

Plataforma de ONG de Acción Social
Tribulete 18,
28012 Madrid
91 535 10 26
info@plataformaong.org

Coordinación Plataforma de ONG de Acción Social

Yolanda Besteiro de la Fuente
Patricia Sanz Cameo
María Luisa Gómez Crespo
Oscar D. Perea Arias

Financiado por

Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030
Secretaría de Estado de Derechos Sociales
Dirección General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales
Plataforma de ONG de Acción Social

Diseño y maquetación

Gestión y Servicios Resources, SL

Edición española disponible en www.plataformaong.org
© de la Edición Plataforma de ONG de Acción Social, 2023

Índice

1. Presentación	5
2. Proceso de elaboración	6
3. Diagnóstico para la reflexión estratégica	8
3.1. Introducción	8
3.2. Caracterización del TSAS en España	9
3.2.1. Identidad del Tercer Sector de Acción Social	9
3.2.2. Desarrollo y consolidación del TSAS	10
3.2.3. Tamaño y composición	12
3.2.4. La Crisis permanente: de la crisis del 2008 hasta la postpandemia de la COVID19	12
3.2.5. Puntos críticos del TSAS	18
3.3. Contextos de desarrollo futuro del TSAS	19
3.3.1. Cambios en el modelo social y tendencias del TSAS en Europa	19
3.3.2. Problemáticas sociales emergentes	20
3.3.3. Nuevas tipologías de iniciativas ciudadanas	26
3.3.4. Desarrollos normativos	26
3.4. Cuestiones para el debate estratégico	27
3.4.1. Base Social, Gobierno y Participación	27
3.4.2. El Reto de la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto	28
3.4.3. Interlocución, articulación y Visibilidad pública	29
3.4.4. Sostenibilidad financiera, operativa y medioambiental	32
3.4.5. Colaboración interna y trabajo en red	34
3.4.6. Avanzar en las relaciones de colaboración con Administraciones Públicas, empresas	35
3.4.7. El reto de la innovación y la transformación digital	36
4. IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social	38
4.1. Misión	38
4.2. Visión	38
4.3. Valores	38
4.4. Estructura del IV Plan Estratégico del Tercer Sector	39
4.5. Metas estratégicas	40
4.5.1. Meta Estratégica 1	41
4.5.2. Meta Estratégica 2	44
4.5.3. Meta Estratégica 3	47
4.5.4. Meta Estratégica 4	50
4.5.5. Meta Estratégica 5	52
4.5.6. Meta Estratégica 6	55

4.6. Seguimiento y evaluación	57
4.6.1. Seguimiento	57
4.6.2. Evaluación	58
Anexo I. Sistema de seguimiento y evaluación	60
Anexo 2. Propuesta de indicadores para el seguimiento y evaluación	64
Anexo 3. Entidades participantes	68



1. Presentación

La Plataforma de ONG de Acción Social y la Plataforma del Tercer Sector, presentan el IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (IV PETSAS), un documento que nace con la vocación de marcar la estrategia conjunta del Sector para los próximos años (2022-2026). El trabajo, en el que han colaborado diferentes coordinadoras y plataformas estatales y autonómicas, ha sido coordinado, como en ediciones anteriores, por la Plataforma de ONG de Acción Social, aprovechando el conocimiento generado en los anteriores procesos estratégicos.

A través de un rico y fructífero proceso de reflexión hemos creado esta hoja de ruta para el TSAS que muestra a la sociedad nuestros elementos identitarios, lo que somos y lo que podemos ser. Formulando una serie de metas estratégicas consensuadas por, y para, las entidades sociales, que serán la base sobre la que afrontar los retos a los que nos enfrentamos en el escenario futuro. Este Plan ha sido creado gracias a la participación de las entidades sociales en las acciones de consulta, participación y diálogo, compartiendo ideas, preocupaciones y propuestas para que las metas estratégicas se tradujeran objetivos estratégicos prioritarios y de líneas de actuación que facilitarán la operatividad y puesta en marcha del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.

El IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social va más allá de constituir un marco de actuación propositivo e inspirador para el conjunto de las entidades del TSAS, debe ratificar el compromiso de las diferentes plataformas, coordinadoras y redes para avanzar en el logro de las metas y objetivos que nos proponemos para los próximos años. El trabajo conjunto, la búsqueda de fórmulas para cooperar y trabajar de manera conjunta, potenciando la cooperación y fortaleciendo la cohesión, será determinante para conseguir que el Tercer Sector de Acción Social se constituya en un pilar del desarrollo económico, social y sostenible.

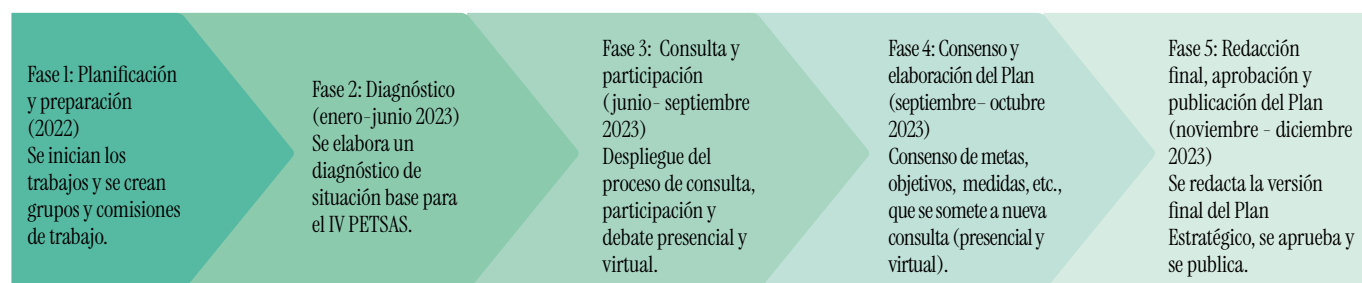
Muchas gracias por vuestra participación.

Yolanda Besteiro de la Fuente
Presidenta
Plataforma de ONG de Acción Social

Luciano Poyato Roca
Presidente
Plataforma del Tercer Sector

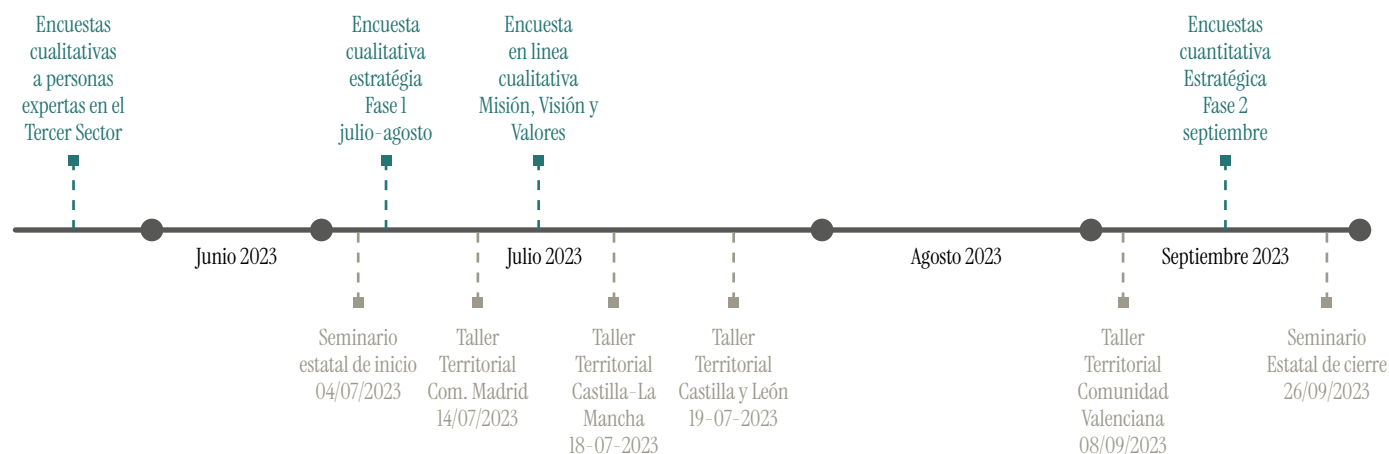
2. Proceso de elaboración

La construcción del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social se ha llevado a cabo con una metodología participativa, dinamizada por la Plataforma de ONG de Acción Social, que contó con la implicación de innumerables actores desde organizaciones sociales, personas usuarias y voluntarias, hasta la sociedad en general a través de herramientas en línea. Dicha metodología generó las siguientes fases:



Principales actuaciones desarrolladas:

- A.** Fase 1. Creación del Plan de Trabajo para la elaboración del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social y creación de la Comisión Estratégica y Operativa
- B.** Fase 2. Elaboración del Documento Diagnóstico: 'Diagnóstico y cuestiones para la reflexión en el proceso estratégico'
 - Encuestas cualitativas a personas expertas conocedoras del TSAS. enero - abril 2023
- C.** Fase 3. Eventos de participación y consulta
 - Un seminario inicial en Madrid, 04 de julio de 2023.
 - Una encuesta cualitativa sobre líneas estratégicas, julio - agosto 2023
 - Una encuesta cualitativa sobre Misión, Visión y Valores, julio - agosto 2023
 - Taller territorial en línea Comunidad de Madrid, 14 de julio de 2023
 - Taller territorial en línea Castilla La Mancha, 18 de julio de 2023
 - Taller territorial en línea Castilla y León, 19 de julio de 2023
 - Taller territorial en línea Comunidad Valenciana, 08 de septiembre de 2023
 - Un seminario de cierre en Madrid, 26 de septiembre de 2023
 - Una encuesta cualitativa de cierre, septiembre - octubre 2023



D. Fase 4 y 5. Elaboración y Aprobación del Plan

- Borrador Inicial del Plan Estratégico (septiembre 2023)
- Análisis de la información recopilada en todas las acciones de diálogo y consulta (Septiembre – octubre 2023)
- Elaboración de propuesta inicial del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (octubre 2023)
- Consulta y propuesta de aprobación en Comisión Estratégica y Operativa (octubre - noviembre 2023)
- Propuesta final del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (octubre 2023)
- Aprobación del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social en órganos de Gobierno de Plataformas y coordinadoras del TSAS, en su caso. (noviembre – diciembre 2023)
- Presentación y aprobación en su caso en el Consejo Estatal de ONG de Acción Social (diciembre 2023)



3. Diagnóstico para la reflexión estratégica

3.1. Introducción

El presente documento se enmarca en el proceso de elaboración del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (PETSAS). Su desarrollo se ha llevado a cabo con la intención de servir como un instrumento para la reflexión y discusión conjunta en los diferentes talleres, encuestas, cuestionarios, etc. que se celebrarán durante las fases de elaboración de dicho Plan.

Este Cuarto plan, como sus tres antecesores, persigue definir una estrategia conjunta de actuación del Tercer Sector de Acción Social (TSAS). El Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social debe tener en cuenta, en su punto de partida, la heterogeneidad y diversidad de las entidades del Sector en cuanto a su tamaño, ámbito de actuación, ubicación geográfica, cultura organizativa, etc.; sin perder de vista la singularidad de las grandes organizaciones. Se construirá un marco estratégico común, pero en ningún caso, como en anteriores ocasiones, con voluntad de uniformizar.

Por tanto, el IV Plan Estratégico del TSAS pretende en primer lugar servir como marco estratégico de reflexión y actuación propositivo e inspirador para el conjunto del TSAS. Por otro lado, en su dimensión más ejecutiva, se centrará en las medidas y actuaciones que las entidades paraguas, Plataformas, Coordinadoras y Redes del TSAS y, en su caso, sus organizaciones adheridas pueden llevar a cabo durante el periodo de vigencia del plan. De este modo el Plan será útil para el conjunto del Sector y concretará aquello que van a hacer las plataformas y redes que lo impulsan.

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

El TSAS en España es una realidad consolidada en una época reciente y que en los últimos años ha recibido progresivamente mayor atención y análisis. Desde el año 2015, la Plataforma de ONG de Acción Social ha realizado varios estudios a nivel nacional sobre el TSAS: varios de ellos son diagnósticos de carácter cuantitativo concebidos como Informes del Tercer Sector como [El Tercer Sector de Acción Social: Impacto de la crisis](#), el [Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social](#), el [Informe del Tercer Sector de Acción Social 2019](#), [El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: Respuesta y resiliencia durante la pandemia](#) o [El Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022](#)¹. Otros con un carácter más prospectivo, identificando los retos de futuro del Sector sobre la base de un análisis de tendencias internacionales y una amplia consulta a personas directivas y expertas: [Análisis prospectivo de los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España](#). Además de estudios cualitativos específicos como el reciente análisis de la contribución del Tercer Sector Social a la innovación social a través de estudios de casos².

Complementados con otras fuentes secundarias³, los resultados de estos estudios han sido la referencia fundamental para la elaboración de este documento, tanto por la actualidad y vigencia

1. Algunos de estos informes complementan su información con capítulos en los que se identifican retos del TSAS a futuro

2. [Construyendo Ecosistemas de innovación social: La contribución del Tercer Sector de Acción Social una transición digital y ecológica justa en España](#). (Plataforma de ONG. 2023)

3. Destacan algunas publicaciones como: [El rol de las ONG: un Sector en Evolución](#) (PWC-ESADE. 2021) o [The future of social service in Europe](#) (J.M. Fresno, S. Meyer y S Bain. 2019)

de sus datos y análisis, como por recoger opiniones de personas líderes y expertas del propio Sector. Por último, se ha tenido en cuenta la información disponible sobre los debates que la propia Plataforma de ONG de Acción Social ha realizado en espacios prospectivos para para la generación de estudios. Así pues, este diagnóstico no es una investigación analítica o interpretativa, únicamente sintetiza información de utilidad para iniciar el proceso de debate, discusión y elaboración del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social en el que participarán las entidades del TSAS.

3.2. Caracterización del TSAS en España

El Tercer Sector de Acción Social en España es diverso y heterogéneo. Para poder dar desarrollo a su caracterización debemos analizar cinco grandes áreas:

- La identidad del Tercer Sector de Acción Social
- El desarrollo y la consolidación del Tercer Sector de Acción Social
- El tamaño y la composición del Tercer Sector de Acción Social
- El escenario de crisis permanente: de la crisis de 2008 hasta la postpandemia de la COVID19
- Puntos críticos del Tercer Sector de Acción Social

3.2.1. Identidad del Tercer Sector de Acción Social

El Tercer Sector de Acción Social se ha venido conformando y consolidando en España como una realidad difícil de definir por la pluralidad y diversidad de las entidades que lo componen y por lo difuso de sus límites con otros actores como la economía social. Su definición ha sido más 'en negativo', no gubernamental, no lucrativo..., o por su diferenciación de los sectores público y mercantil, y menos por sus elementos propios e identitarios o el valor que aporta a la sociedad.

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

Los tres Planes Estratégicos del Tercer Sector de Acción Social precedentes incluyeron una definición del TSAS:

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

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

La Ley 43/2015 del Tercer Sector de Acción Social constituyó un hito normativo para el Sector a escala estatal y proporcionó una definición del Sector en su Artículo 2:

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

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

- Personalidad jurídica propia.
- Naturaleza jurídica privada.
- Sin ánimo de lucro y con carácter altruista.
- Garantía de participación democrática en su seno.
- Transparencia en el desarrollo de su objeto social y en el funcionamiento, gestión de las actividades y rendición de cuentas.
- Autonomía en la gestión y toma de decisiones respecto a las administraciones públicas.
- Participación ciudadana en la acción social a través del voluntariado.
- Observancia del principio de igualdad de oportunidades y de trato y no discriminación con especial atención a la igualdad entre hombres y mujeres.

3.2.2. Desarrollo y consolidación del TSAS

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

Durante dicho período el sector social maduró y reforzó su capacidad de gestión ampliando su responsabilidad en la respuesta a algunos problemas sociales, y consolidó su papel como prestador de servicios en colaboración con las Administraciones Públicas. Al mismo tiempo, en los últimos años la penetración de la empresa mercantil en el ámbito de los servicios sociales y la prestación de servicios ha cobrado impulso.

El TSAS ha continuado el proceso de consolidación en los últimos veinte años, pegado al territorio más próximo, con dificultades en la dimensión estatal y el refuerzo de la dimensión internacional. Los últimos años se caracterizan también por ser una etapa de crecimiento y rejuvenecimiento institucional, debido a la aparición de un buen número de nuevas entidades. El 56,5%⁴ de las entidades del TSAS se han creado en los casi últimos veinte años. En este sentido se puede afirmar que el TSAS cuenta con una amplia capacidad social de creación de nuevas entidades para dar respuesta a los cambiantes problemas sociales.

3.2.3. Tamaño y composición

Los diferentes estudios sobre el Tercer Sector realizados por la Plataforma de ONG de Acción Social toman como el universo aproximado de entidades que conforman el TSAS en España es cercano a las 27.962 entidades⁵. La mayor parte de las entidades del TSAS actúan a escala autonómica, provincial o local, y solo un 16,5% lo hacían a escala estatal en el año 2022. El 75% de la actividad de las entidades del TSAS se concentra en la acción social, la integración e inserción y la atención sociosanitaria.

De entre las entidades que componen el Sector, la gran mayoría son organizaciones de primer nivel. En cuanto a las entidades de niveles superiores, que agrupan a las anteriores, un 2,2% de las entidades son de segundo nivel o tercer nivel. En lo referente a su naturaleza jurídica, la mayoría de las entidades del Tercer Sector de Acción Social se han constituido como asociaciones (76%) o fundaciones (17%). La mayoría de las asociaciones cuentan con un presupuesto reducido (un 57,9% de éstas ingresan menos de 30.000 euros), mientras que las fundaciones suelen contar con más recursos: un 61,9% recibe más de 150.000 euros. En cuanto a la declaración de utilidad pública, más de un tercio de las asociaciones y entidades del Tercer Sector de Acción Social distintas de las fundaciones ostentan dicho reconocimiento.

A lo largo de estos años las entidades sociales han seguido una senda en la que los principales campos de actuación son la acción social y la atención sociosanitaria. Pero también los derechos humanos y la cooperación internacional han ganado presencia en la actividad del sector. Por el contrario, la integración e inserción disminuyen su actuación. Las entidades sociales dividen su actividad entre servicios y otras prestaciones sociales.

Los servicios que con más frecuencia ofrecen las entidades del Tercer Sector a las personas usuarias son: información y orientación sobre recursos e intermediación (31,5%), formación y educación (30%) e intervención psicosocial (29,6%). Otros servicios frecuentes son la intervención socioeducativa (21,4%), las actividades de ocio y tiempo libre (17,9%), el asesoramiento y orientación jurídico, laboral, etc. (17,5%) y acompañamiento social (14,8%).

Las entidades desarrollan también otras actividades que no implican proporcionar servicios directamente a las personas beneficiarias, sino que tienen que ver con la incidencia política y

4. El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico.

5. Dato según el Directorio del Tercer Sector de Acción Social (POAS, 2019)

social. Las actividades más frecuentes son las campañas de sensibilización (80,8%), promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo (41,9%), y la denuncia y promoción de derechos (32,1%). En torno a una de cada cinco entidades se dedica a la investigación y detección de necesidades (21%) y a la interlocución con el sector público y otros agentes (20%). El TSAS participa en el diseño de las políticas sociales a través de consultas, pero su influencia efectiva es considerada limitada.

Se constata la consolidación del estilo de gobernanza del TSAS basado en la cooperación con los diferentes agentes de la sociedad civil y con la Administración pública en sus diferentes niveles territoriales, a través de redes, plataformas y diferentes formas de colaboración, aunque los niveles de adhesión tienden a decrecer. La colaboración entre entidades pierde fuerza, lo mismo ocurre con la Administración Pública y en menor medida con la empresa mercantil. En general, tienden a colaborar más con otros agentes las entidades con mayor presupuesto.

El Tercer Sector en Cifras	
Organizaciones que lo integran	Aprox. 28.000
Volumen económico	1,44% PIB
Número de atenciones/ Personas atendidas	Cerca de 47,8 millones /año
Personas contratadas	528.220
% de empleo nacional	3,2 %
Personas voluntarias	1.091.686

3.2.4. La Crisis permanente: de la crisis del 2008 hasta la postpandemia de la COVID19

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

Ante esta situación las entidades sociales reaccionaron realizando grandes esfuerzos para adaptarse a la demanda y dar respuesta a las necesidades más urgentes con recursos que menguaban. No obstante, el posicionamiento del sector ante esta crisis, fue en términos generales, poco visible. Algunas entidades aplicaron reestructuraciones internas para ajustarse a los nuevos tiempos y continuar funcionando.

Cuando parecía que el TSAS tendía a cierta estabilización, la pandemia provocada por la COVID19 supuso un shock muy importante para la sociedad en nuestro país, afectando especialmente a sectores económicos, sanitarios y sociales, de manera que el impacto en las entidades del Tercer Sector de Acción Social ha sido considerable.

Las finanzas de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, que en general han visto aumentados sus ingresos, parecen tener unas perspectivas de futuro no especialmente positivas por lo volatilidad de la financiación que aumenta y disminuye con asiduidad.

Los choques exógenos afectan a las instituciones de manera paradójica. Ambas crisis, la económica y social del 2008 y la pandémica de la COVID19 ha fortalecido a la sociedad civil española. Al mismo tiempo que la sociedad civil goza en España de credibilidad y apoyo social de una manera comparable a otros países del Europa Occidental.

3.2.4.1. La volatilidad de ingresos con diversificación de fuentes de financiación

La primera consecuencia de la crisis permanente se manifiesta en la evolución de los ingresos. En 2021 los ingresos fueron de 17.414 millones de euros, un 10,5% más que en 2020, con un nivel similar al de 2010. Pero no podemos dejar de observar los vaivenes que la financiación ha sufrido en los últimos años. 14.470 millones de euros en 2013 o 15.764 millones de euros en 2020. Es decir, en los años críticos de periodos de crisis la financiación disminuye.

Los ingresos del TSAS en 2021 representan el 1,44% del PIB, casi el mismo que en 2020 (1,41%) del PIB, ligeramente inferior al 1,45% del PIB de 2018. Y algo inferior al de 2013 (1,51%). Aunque es un peso significativo en términos macroeconómicos parece existir una tendencia a cierto estancamiento.

La mayoría de las entidades (el 77,4%) recurre a la financiación propia, superando por primera vez al porcentaje de entidades que utilizan vías de financiación pública (73,0%) y por encima también de las que acuden a la financiación privada (el 67,8%). Además, cada vez, las entidades del TSAS tienen acceso a un menor número de distintas vías de financiación.

La financiación pública aporta con diferencia el mayor volumen de ingresos del Sector (el 46,7%), que incrementa su peso con respecto a 2018 (41,4%), rompiendo la tendencia de años anteriores, en los que el peso de este tipo de financiación se redujo progresivamente desde el 61,3% que representaba en 2008. Este hecho hace que tanto la financiación propia (representaba el 32,6% en 2018 y un 30,8% en 2021), como especialmente la privada (cae del 26,0% en 2018 al 22,4% en 2021), vean reducida su importancia en el peso de financiación de las entidades del TSAS. La estructura de la financiación pública en 2021 se mantiene, de manera que las Comunidades Autónomas siguen representando la fuente principal de este tipo de financiación, recuperando en 2021 (46,9%) los niveles de 2013 (47,0%). También tienen un peso importante las aportaciones procedentes de las Administraciones Locales, que suponen el 29,2% de este tipo de financiación. Las Diputaciones provinciales con un 9,4% y la Administración General del Estado con un 8,1% son las fuentes más importantes de las vías minoritarias, entre las que apenas tienen incidencia la Unión Europea (2,8%) y otras entidades en general (3,7%).

En cuanto a la financiación privada, las aportaciones de las personas físicas suponen el 43% de estas vías de financiación para las entidades del TSAS. Por detrás, se sitúan las obras sociales y fundaciones de todo tipo (34,3% de los orígenes de ingresos privados) y las empresas (17,5%). La evolución de unas y otras fuentes de origen de financiación privada ha sido diferente; las personas físicas, representaban el 75,9% de los ingresos privados en 2008, para descender de modo acusado en 2010 (23,2%) y 2013 (21,2%), y recuperarse en parte en 2019 (43,4%) y 2021 (43,0%). Por su parte, las obras sociales y fundaciones en general representaban en 2010 la principal vía de financiación privada (56,9%) perdiendo peso a medida que avanza el tiempo, sobre todo en 2019, cuando bajan hasta el 30,9%, para volver a incrementar ligeramente (34,3%) su peso sobre las operaciones

realizadas en 2021. Y en cuanto a las empresas, consiguen incrementar de manera continuada su presencia en las operaciones de financiación privada, desde el 4,1% que representaban en 2008, hasta el 17,5% que representan en 2021.

Respecto a la autofinanciación, los ingresos proceden principalmente (hasta un 51,2%) de las cuotas de personas usuarias y entidades colaboradoras. Otro 27,1% lo representan los pagos de personas usuarias por los servicios prestados; el 13,4% se obtiene de las ventas de productos (13,4%) y el 8,3% restante, de las rentas de patrimonio (ingresos financieros, por arrendamientos...) y de las aportaciones de los promotores de estas entidades. La evolución de la estructura de los ingresos por financiación propia de las entidades del TSAS permanece muy estable desde 2013.

3.2.4.2. El mantenimiento del volumen de los recursos humanos del TSAS

Personal remunerado. Se estima que en 2021 trabajaban 528.220 personas en el Tercer Sector de Acción Social. Un pequeño descenso sobre el dato de 2018 (-1.6%). Y una pérdida de más de 100.000 personas trabajadoras respecto a los datos de 2010 o 2013, y muy similar al del año 2008. El sector como conjunto ha sido capaz de generar puestos de trabajo durante los años de crisis pandémica marcados por una severa destrucción de empleo. Pero se percibe poco dinamismo en la generación de empleo además de confirmarse la polarización entre entidades grandes y pequeñas en el TSAS, situándose el porcentaje de entidades que no cuentan con ninguna persona remunerada en el 38,1% del total de las del Sector, el más alto de la serie, que llegó a resultar del 14% en 2010.

Del total de 528.220 personas que se estima trabajaban en 2021 en el TSAS, 42.276 lo hacían en las tres entidades singulares, que suponen el 8,0% del total de las personas remuneradas del sector. El empleo que aportan las entidades del TSAS supone en 2021 el 30,1% del empleo total del Sector 'actividades sanitarias y de servicios sociales', un peso que se ha visto reducido en los últimos años, llegando a su punto más álgido en 2010 con cerca del 50%. En el conjunto del mercado de trabajo español, el peso del empleo en el conjunto de España es del 3,2%, una pérdida de peso de casi un punto porcentual respecto del 4% de 2013. El peso relativo del empleo del sector en el mercado laboral ha crecido hasta alcanzar en 2021 un 3,2 %, una pérdida de peso de casi un punto porcentual respecto del 4% de 2013.

El empleo del TSAS es marcadamente femenino, el 77,8% de las personas trabajadoras en 2021 son mujeres. El perfil de las personas que trabajan en el Sector es marcadamente joven, si bien esta ratio es inferior a las de 2018 (3,84) y 2013 (4,65), lo que refleja un progresivo envejecimiento de las personas trabajadoras del sector especialmente en las entidades de mayor tamaño. Además, el personal laboral se caracteriza por tener un nivel de estudios alto, un 68,7% cuenta con estudios universitarios de grado o posgrado.

El 27,3% de las entidades del TSAS cuentan con, al menos, una persona con discapacidad remunerada. Este dato confirma la tendencia de descenso de la proporción de entidades del sector con personas con discapacidad remuneradas que se viene sucediendo desde 2010, cuando el 34,7% de las entidades del sector contaban entre su plantilla con, al menos, una persona con discapacidad.

Poco más de la mitad de las personas que trabajan con contrato laboral en las entidades del TSAS (51,1%) trabajan a jornada parcial. Este dato, pese a la ligera reducción con respecto a 2018 (53,5%) se sitúa lejos de la situación que a este respecto se daba en 2013 (43,0%) o 2010 (37,0%).

Las diferencias que se producen en este indicador con respecto al conjunto de las personas ocupadas en España es más que significativa (con una tasa de empleo a jornada parcial del 13,6% en 2021 y en descenso con respecto a años anteriores), lo que apunta a una debilidad estructural del TSAS.

Voluntariado. En 2021, el Tercer Sector de Acción Social contaba con algo más de un millón de personas voluntarias (1.091.686 personas) colaborando de manera altruista y desinteresada en sus actividades. Esta cifra representa un incremento del 8,3% con respecto a 2020, posiblemente por la incidencia que ha tenido la pandemia por COVID19 entre la población, y rompiendo de este modo la tendencia de pérdida de voluntariado que se venía produciendo desde 2013.

Este hecho hace que aumente el número medio de personas voluntarias por entidad (de entre las que cuentan con voluntariado) hasta las 50,8 personas, algo que viene sucediendo desde el 2008. El voluntariado representa en la actualidad, de media, el 77,1% del total de personas (remuneradas y no remuneradas) que trabajan en las entidades del Tercer Sector de Acción Social. Se trata del porcentaje más elevado desde 2008.

Dos de cada tres personas voluntarias del TSAS (el 66,3%) son mujeres. Esta mayoría se mantiene estable en el tiempo y es algo común entre los distintos tipos de entidades del Sector. En cuanto a la edad, se detecta un envejecimiento progresivo del voluntariado del TSAS. Respecto al nivel de estudios, las personas voluntarias del TSAS presentan un alto nivel formativo, con un 54,7% que tiene estudios de grado universitario o superiores.

Tres de cada diez personas voluntarias (el 30,9%) colaboran con el TSAS de modo ocasional y otro 26,3% dedican un máximo de cinco horas semanales. Estos datos suponen que se haya recuperado el tiempo de dedicación que el voluntariado empleaba en 2013, tras el ligero descenso que se produjo en 2018. Por otra parte, la mayor parte de las entidades del TSAS asumen un acuerdo o compromiso con el voluntariado (el 78,6%). Otra mayoría de entidades (el 70,3%) reembolsan a las personas voluntarias los gastos en que éstas incurren como consecuencia de su colaboración, aunque ello supone que tres de cada diez entidades que cuentan con voluntariado, no lo hacen. Y, por último, un 22,9% de las entidades del TSAS con personas voluntarias no cubren a sus voluntarios con un seguro, a pesar de que es obligatorio. Se trata de una práctica persistente, pues este porcentaje ha ido incrementándose a lo largo de los últimos años de la serie (11,1% en 2013; 19,2% en 2019), volviendo, o incluso superando, a los niveles de 2008 (21,9%).

3.2.4.3. El aumento constante de las atenciones directas

Durante el 2021 el número estimado de atenciones directas llevadas a cabo por el Tercer Sector de Acción Social fue de 47,8 millones, supone un crecimiento del 3,4% respecto del 2020 (el año del confinamiento en el que se realizó un esfuerzo significativo para amortiguar el deterioro de la atención social) recuperando así el nivel de atención anterior de crisis pandémica.

Finalmente, cada entidad suele concentrarse en la atención de algún grupo concreto de personas beneficiarias, aunque esto no sea siempre así ni excluya la atención a otros grupos. De las entidades de primer nivel, un 32,8% atiende de manera prioritaria a personas con discapacidad, un 25,9% a la infancia y un 19,8% a las mujeres (otro 6,2% atiende específicamente a mujeres víctimas de violencia de género). Un 16% de las entidades atienden a 'la población en general'. Otros grupos de personas destacados son las personas en situación de pobreza o marginación (16,9%), las personas jóvenes (15,6%) y las personas mayores (15,1%).

Si contrastamos la evidencia de la volatilidad de los ingresos con la del aumento de atenciones directas, la primera interpretación que se puede hacer es que, seguiremos atendiendo a más personas con, en el mejor de los casos, los mismos recursos. Habría que profundizar en la relación sobre si se ha actuado de modo más eficiente, o si por el contrario, se ha limitado el contenido de las atenciones implicando menor intensidad, y por consiguiente menos gasto.

3.2.4.4. Menor volumen de relaciones de cooperación con otros agentes

La mitad de las entidades sociales coopera con otras entidades del Tercer Sector, y un 45% lo hace con las Administraciones Públicas. Únicamente, el 17% colaboran con las empresas. Estos valores son inferiores a los datos de 2018, marcando una tendencia a menos colaboración con otros agentes. Las asociaciones tienden a colaborar menos que la media del sector con todos los demás agentes. Las entidades singulares y otras entidades de nivel 1 son las que tienden a colaborar más con empresas. Las entidades de nivel 2 y 3 son las que más colaboran con la Administración Pública.

Las formas de colaboración entre entidades más habituales en el Tercer Sector son la participación en iniciativas impulsadas por redes y plataformas, la elaboración de proyectos conjuntos y la formación de alianzas para prestar servicios conjuntamente. Mientras que los mayores obstáculos para la cooperación entre entidades son la falta de medios, la competencia entre entidades por los recursos escasos y la falta de comunicación entre entidades.

La participación de las entidades en organizaciones de segundo y tercer nivel ha mostrado en los últimos años una tendencia decreciente, aunque sigue siendo mayoritaria. Sin embargo, esta adhesión ha caído sobre todo entre las organizaciones de primer nivel.

Dentro del sector privado no lucrativo y las organizaciones de economía social y solidaria, los agentes con los que las entidades valoran tener una mayor colaboración son las propias entidades del Tercer Sector y sus redes y plataformas. La mayoría de las entidades sociales no tiene relación con entidades de economía social o solidaria, movimientos sociales u otros grupos no organizados.

Las relaciones de las entidades del TSAS con las Administraciones Públicas son frecuentes. El 47% de las entidades son consultadas por la Administración Pública para el diseño de políticas públicas o normativa, si bien la percepción de las organizaciones del Sector es que la Administración tiene poco en cuenta las aportaciones realizadas en la elaboración de políticas públicas. Así pues, éste continúa siendo uno de los grandes desafíos del Sector.

Por otro lado, la relación con el mundo de la empresa es baja, la mitad de las entidades no tienen ninguna relación de cooperación con empresas e incluso en ocasiones (14% de las entidades) considera a las empresas como competidoras en la provisión de servicios. No obstante, se considera que las empresas son un aliado estratégico para la realización de proyectos conjuntos.

3.2.4.5. Uso desigual de sistemas y herramientas de gestión y comunicación

Muchas entidades han ido incorporando sistemas y herramientas de gestión de modo habitual al tiempo que se iban profesionalizando. Sin embargo, en los últimos años no se aprecian grandes avances en este sentido, incluso la tendencia es descendente, tal vez porque la escasez de recursos económicos exigía utilizar los que se hallaban disponibles en otras actividades. Los planes de gestión que con más frecuencia adoptan las entidades son Planes de igualdad, de formación, de prevención de riesgos laborales y de gestión del voluntariado.

Las asociaciones adoptan con menor frecuencia dichos planes de gestión. Las entidades de niveles 2 y 3 destacan como las que con mayor frecuencia implementan planes estratégicos, de comunicación y de gestión de la información, de manera acorde con su función de representación de las entidades que las forman. Por volumen presupuestario, las entidades con mayores ingresos tienden a implementar planes de gestión con mayor frecuencia, mientras que las entidades pequeñas tienen un resultado menor que el conjunto del sector.

El número de entidades del TSAS que han adoptado sistemas de calidad en la gestión desciende en los últimos años. La adopción de estándares de calidad es más frecuente entre las entidades medianas y grandes (a partir de 150.000 euros de presupuesto) y son menos frecuentes en las asociaciones que en el resto de las entidades. Todo ello salpicado con la premura de generar los sistemas de Gestión de Riesgos de Cumplimiento Normativo.

La formación es esencial para que las personas que forman las entidades se adapten a los cambios en el Tercer Sector, y para aumentar su capacitación. Sin embargo, en los últimos años ha descendido el porcentaje de entidades que realiza actividades de formación tanto para sus personas empleadas como para las personas voluntarias que colaboran en ellas.

La adopción de herramientas digitales por parte de las entidades es desigual. La gran mayoría dispone de redes sociales y han implementado herramientas digitales para la comunicación externa o para posicionarse en buscadores, pero menos de la mitad han adoptado dichas herramientas para la prestación de sus servicios, para el uso de datos o información, para la gestión interna de la entidad o para publicitarse en internet.

Si atendemos al uso de estas herramientas, sólo las redes sociales son usadas de manera amplia, seguidas de las herramientas de comunicación externa y las de eficiencia en el posicionamiento en buscadores. La herramienta de comunicación por excelencia es la publicidad en internet (12,6%). La mayoría de las entidades considera necesario mejorar en el uso de herramientas digitales y tecnologías de la información y comunicación.

3.2.4.6. La transformación digital

La transformación digital parece ser una asignatura pendiente del TSAS. Los principales obstáculos a los que se enfrenta la transformación digital de las entidades son la falta de medios, la falta de personal capacitado para implementarla y la necesidad de centrarse en la atención a las personas usuarias.

En general, se considera que las personas que forman las entidades están capacitadas para asumir un mayor grado de digitalización, especialmente el personal laboral y el personal directivo. Y, en menor medida, los órganos de gobierno y el personal voluntario. El principal escollo parece estar en la capacidad de las personas usuarias para asumir un mayor grado de digitalización.

Esta brecha digital se atribuye principalmente a factores personales: falta de capacidad de las personas usuarias para utilizar estas herramientas, falta de acceso a la tecnología o resistencia y desconfianza frente al uso de la tecnología. También a las características de la propia tecnología, bien porque no es accesible, porque no hay suficiente conectividad o porque la tecnología no se ha desarrollado lo suficiente para ser útil en la actividad de la entidad. Las entidades del TSAS, sobre todo las de mayor tamaño, de manera incipiente, están prestando apoyo a las personas vulnerables para intentar reducir esta brecha digital.

El TSAS tiene ante sí un doble reto: por un lado, impulsar la transformación digital en el Sector, para lo que es necesario que las entidades reciban apoyo (formación, financiación y liderazgo). Por otro lado, se requiere un compromiso de las entidades para trabajar en la reducción de la brecha digital con las personas usuarias, ya que de nada serviría la adopción de herramientas digitales si esto impone una barrera adicional entre las entidades y las personas.

Nuevos modelos de trabajo. La adopción del teletrabajo, sobre todo a consecuencia de la pandemia ha supuesto un reto para muchas entidades del Sector, pero también una oportunidad de desarrollar esta forma de trabajo cada vez más valorada por el personal. La mayoría de las entidades del TSAS cuentan con los recursos tecnológicos, la capacidad y el personal necesario para llevar a cabo trabajo en remoto. Aunque existe un buen número de entidades que necesitan de cambios organizativos y nuevas tecnologías para poder teletrabajar, además en casi un tercio de las entidades el personal cuenta con poca o nula formación para llevar a cabo esta modalidad de trabajo. En general se considera que el teletrabajo ha supuesto una mejora sustancial de la productividad y la eficacia de las actividades llevadas a cabo por la organización. Todo ello a pesar del reto que supone el trabajo a distancia y la incorporación de nuevas tecnologías en los servicios de atención a las personas.

3.2.5. Puntos críticos del TSAS

En todo proceso de desarrollo, tomar perspectiva y ganar en autoconocimiento son factores favorecedores de un posicionamiento más sólido y con mayores perspectivas de sostenibilidad. Las crisis y la reflexión llevada a cabo sobre sus consecuencias para el TSAS han puesto de relieve algunas de sus debilidades para encarar desafíos futuros. Los estudios cuantitativos y cualitativos de la Plataforma de ONG de Acción Social, así como los aprendizajes extraídos de los informes y evaluaciones del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, junto a otras fuentes secundarias, identificaron una serie de puntos críticos, algunos de ellos latentes a lo largo del propio desarrollo reciente del Sector:

- **La atomización y dualización del TSAS.** Existe una estructuración del Sector en torno a dos polos: uno de grandes organizaciones frente al polo más numeroso de pequeñas entidades. Y respecto a la actividad, entidades que prestan servicios o hacen intervención directa, frente a las que trabajan en sensibilización y defensa de derechos.
- **Articulación del Sector.** Parece existir un sesgo estatal en la articulación del Sector que hace complicada una articulación horizontal y vertical. Esta articulación no termina de despegar existiendo escasa complementariedad de la atención realizada entre las entidades estatales y territoriales, aspecto que ayudaría a aumentar la cohesión estatal y territorial.
- **Limitación en el desarrollo de alianzas operativas y acciones conjuntas entre las entidades.** Esta limitación se ha visto reforzada de manera desigual por una cierta competencia por los recursos escasos. Sumada a la tendencia a cooperar menos con los diferentes actores como las Administraciones Públicas y sobre todo con las empresas.
- **Pérdida de capacidad para crear tejido social** al mismo tiempo que se ha debilitado relativamente su capacidad reivindicativa y defensa de los derechos sociales, frente a una mayor concentración en la prestación de servicios.
- La **dependencia financiera de las administraciones públicas y la creciente competencia mercantil** han reducido relativamente el margen de maniobra y la capacidad institucional del TSAS. A lo que hay que sumar un sistema de financiación precarizado, muy voluble y

balanceado hacia la financiación privada. El resultado es una precarización de las entidades por causas como la infrafinanciación, la inflación o los sobrecostes.

- Las crisis han puesto de manifiesto un **proceso larvado de reducción de la base social del TSAS** y de una cierta desmovilización. Se percibe menos fidelidad, compromiso, participación e implicación de las personas. Al mismo tiempo que asistimos a una variación en la tipología de voluntariado con tendencia a ser más informal y a la profesionalización de las personas trabajadoras.
- **La visibilidad social de la acción e impacto del TSAS es limitada**, en parte porque el propio sector no presenta sus resultados de manera eficaz y, en parte también, por la propia dispersión del Sector a la hora de presentarse como un actor fundamental del sistema o régimen de bienestar. Ello afecta a su reconocimiento institucional y a su capacidad de incidencia política. Aunque existe un aumento de las atenciones, no se termina de medir el impacto y visibilizar sus acciones para acercarse a la ciudadanía.
- La existencia de un **Marco legal y fiscal no adecuado a la idiosincrasia del Sector** en parte por realizar una incidencia política subsidiaria como ocurre en la generación de políticas sociales. A lo que se suma, la escasa incidencia en los demás ámbitos o espacios en los que se generan las diferentes políticas y normativas.
- **Desigual uso de los sistemas y herramientas de gestión** de las entidades y el lento avance en la transformación digital en relación a la prestación de servicios, gestión del conocimiento, datos, participación, etc.
- El enfoque en la **promoción de la igualdad de oportunidades**, la consecución de la **Igualdad de Género** y el tratamiento de la **problemática ambiental**.

3.3. Contexto de desarrollo futuro del TSAS

Se suelen ver los momentos de crisis como una oportunidad para llevar a cabo las mejoras necesarias que de otra manera probablemente no se acometerían con la misma urgencia. Es evidente que las circunstancias a las que se ha enfrentado el TSAS han demandado una reacción decidida, pero debemos ser conscientes de que el contexto para el desarrollo futuro del TSAS se ve afectado por cambios diversos que van más allá de la crisis financiera de los últimos años o de la pandemia sufrida a pesar de su excepcional gravedad.

En el mundo actual se pueden observar una variedad de fenómenos y tendencias interrelacionadas a escala global que afectan de manera inevitable a los sistemas de bienestar y que requerirán asimismo cambios de profundo calado en nuestro Sector. Algunos de estos fenómenos remiten a los efectos de la globalización económica, a ajustes en estructuras productivas entre regiones del planeta con mayor y menor desarrollo, a cambios en el trabajo, a riesgos ambientales y a transformaciones de valores que cuestionan las formas convencionales de la democracia y la legitimidad del Estado social.

3.3.1. Cambios en el modelo social y tendencias del TSAS en Europa

En el contexto europeo las reformas de los sistemas de bienestar se vienen planteando ya desde hace décadas. Dichas reformas vienen determinadas por motivos de sostenibilidad económica, de adaptación del sistema para hacer frente a nuevos riesgos sociales y por cambios políticos. Los pactos sociales que formaban las bases del sistema de bienestar en Europa se han roto, la

estructura de la economía ha cambiado y las nuevas tendencias demográficas y sociales, a lo que se le une la proximidad de la 'cuarta revolución industrial', cuestionan la continuidad de los estados de bienestar.

El papel del Estado como garante de derechos sociales y como provisor de servicios tiende a reducirse. Todo parece indicar que la provisión del bienestar en el futuro camina en general hacia un sistema en el que habrá servicios que se comprarán en el mercado por un segmento de la población, otros serán provistos directa o indirectamente en el ámbito público y otros tendrán que ser desarrollados por la iniciativa cívica a través de sus entidades sociales o de la solidaridad primaria. En este escenario el espacio para la respuesta de la sociedad civil será más amplia en un contexto de incremento de la desigualdad de ingresos, la 'mercantilización' en la provisión de servicios públicos, la innovación tecnológica y la digitalización, las migraciones y solicitudes de refugio, la relación entre los servicios sociales y el empleo y la medida en la que a la ciudadanía se la garantizan los derechos sociales.

La sociedad europea tiene que redefinir el contrato social en este nuevo marco. Mientras, los estados deben redefinir su papel en la protección social condicionado por diferentes factores como: las diferentes ideologías y caminos a la hora de entender el pacto social ligados a las ideologías; la capacidad económica para invertir en gasto social y distribuirlo de manera ecuánime entre las diferentes partidas (Salud, Servicios Sociales...); y la capacidad para apoyar a las personas en su autonomía y cuidados.

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

- Una consolidación de la función de prestación de servicios que implica una progresiva profesionalización del sector.
- Competencia selectiva con el sector mercantil a la vez que se produce una mayor cooperación en proyectos de inclusión social.
- Especialización funcional de, por un lado, entidades gestoras de servicios y de entidades dedicadas al desarrollo de funciones cívicas y de representación e interlocución.
- Doble tendencia hacia una mayor competencia entre las entidades debido a la restricción de recursos, y a una mayor colaboración y trabajo en red.
- Relativa pérdida de peso de las funciones de reivindicación y movilización social.
- Mayor participación en el espacio social europeo a través de redes y plataformas transnacionales.
- Reorientación de la intervención social debida a las nuevas demandas sociales que implican intervenciones más complejas con tendencia a la centrarse en intervenciones integrales con personas y no con colectivos.
- Mayor participación en la economía social.
- Proximidad y apoyo comunitario y personas beneficiarias como coproductoras de los servicios

3.3.2. Problemáticas sociales emergentes

En un contexto global cambiante, se perciben una serie de tendencias sociales emergentes que afectan directamente la esfera de la protección y las políticas sociales ante las que el TSAS habrá de tomar posición en un ejercicio de visión estratégica.

3.3.2.1. Incremento de las desigualdades

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

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

Para la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector, este incremento de las desigualdades conllevará mayores demandas y la ampliación de su base de personas usuarias, al tiempo que deberán afrontar un panorama de financiación más complejo. Asimismo, las ONG deberán reforzar su papel de defensa de los derechos sociales, convirtiéndose en un interlocutor relevante en el diseño y la ejecución de las políticas públicas en el ámbito social, tratando de influir en unas políticas que sean más cohesionadoras, protectoras y redistributivas, haciendo énfasis en el empleo digno. Todo ello, sin olvidar su vertiente más asistencial, como prestadoras de unos servicios sociales más necesarios que nunca.

3.3.2.2. Desafíos demográficos. Prolongación de la esperanza de vida, urbanización, migraciones.

La prolongación de la esperanza de vida es sin duda uno de los grandes logros recientes de la humanidad que va a configurar sociedades con mayor diversidad generacional. La esperanza de vida en España está entre las más altas del mundo, pero al mismo tiempo se combina con tasas de fertilidad también de las más bajas del mundo por debajo de la tasa de reposición. Esto conduce a un envejecimiento de la pirámide de población que plantea, por una parte, incógnitas sobre la viabilidad del mantenimiento de los niveles de bienestar derivados del gasto social ante una reducción progresiva del cociente entre población ocupada (cotizante) e inactiva jubilada.

Las organizaciones del Tercer Sector deberán atender las necesidades sociosanitarias de una población cada vez más envejecida que no podrán ser cubiertas por un estado cuyos recursos serán cada vez más menguantes. Por otro lado, es de prever tanto un incremento medio de los años de vida saludable de las personas (lo que ofrece oportunidades al Tercer Sector desde la lógica del llamado 'envejecimiento activo'), como un incremento de necesidades asociadas con la diversidad funcional ya que aumentarán los años de vida con discapacidad y dependencia funcional. Sin embargo, también cabe prever un incremento medio de los años de vida saludable de las personas, lo cual supondrá una oportunidad para las organizaciones, que tendrán a su alcance un mayor potencial de base social de personas mayores. Las ONG han de superar la mirada fundamentalmente asistencialista sobre las personas mayores.

Otros retos demográficos sustanciales son los derivados de los procesos de urbanización y las migraciones. Por una parte, se espera que la proporción de personas que viven en las áreas urbanas aumente constantemente lo que implicará inversiones en infraestructuras urbanas y la desinversión en las zonas rurales. Por otra parte, la falta de oportunidades, agravada por los conflictos bélicos

o por la escasez de alimentos y agua, o elementos climáticos se traducirá en el aumento de la migración forzada. Con respecto a las migraciones, además de mitigar las causas de la migración forzada, las ONG deberán esforzarse por diseñar sistemas para la transitoriedad de las personas desplazadas que ayuden a crear comunidades locales resilientes.

3.3.2.3. Cambios en las estructuras familiares

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

3.3.2.4. La irrupción de los avances tecnológicos en el Sector

Las nuevas tecnologías han supuesto cambios profundos en la esfera del trabajo y en las formas en las que se relacionan las personas. El uso de las nuevas tecnologías va asociado a la innovación, a la productividad, a la respuesta a los nuevos retos sociales y las oportunidades de empleo de futuro. Cuentan con un gran potencial para mejorar las respuestas ante los retos sociales de manera innovadora desde las entidades del TSAS, para comunicar con la sociedad, trabajar en red, transferir conocimiento y todo un amplio espectro de posibilidades de innovación basado en la utilización inteligente y creativa de las TIC. A pesar de esto, el uso de las tecnologías es irregular dependiendo de la edad y del estrato socioeconómico de las personas. La ausencia de competencias digitales, el uso inapropiado de las tecnologías, o la exclusión digital de las personas con menores niveles de instrucción o que viven en núcleos rurales interpelan a la actuación del TSAS para contribuir a corregir la brecha digital de dichas personas. No se trata únicamente de que tengan un acceso más difícil a los medios tecnológicos, sino que hay también una brecha en cuanto a su comprensión del nuevo contexto digital.

Las organizaciones del Tercer Sector pueden encontrar en las nuevas tecnologías una serie de oportunidades que les ayudarán a aumentar su impacto, como múltiples retos que pondrán en juego su supervivencia. La adaptación digital de las entidades del Tercer Sector será imperativa y aquellas que no logren estar al día de los avances tecnológicos, y utilizarlos en su beneficio, tendrán muchas más dificultades para ser eficientes y seguir siendo relevantes.

Por último, el Sector parece tener cierto retraso en el desarrollo de aspectos como la explotación de los datos, la automatización, la inteligencia artificial y los beneficios que su aplicación puede comportar para las ONG en aspectos tales como la gestión o la atención a las personas, destacando que mientras las entidades más grandes si están en plena transformación digital, las entidades más pequeñas se están quedando atrás.

3.3.2.5. Una sociedad fracturada: el aumento del populismo

La tendencia existente de la desligar el crecimiento de la economía del progreso de la sociedad está conduciendo a la una desilusión generalizada que unida a aspectos de la globalización, impacto de la digitalización y los cambios económicos han provocado un aumento de los populismos que fracturan la sociedad en diferentes espacios con una caracterización común de las personas que integran estos espacios.

El incremento del populismo puede suponer la reducción de la calidad democrática y un serio desafío a la cohesión social. Las organizaciones sociales deberán enfrentarse a contextos políticos e ideológicos cada vez más complejos, lo cual dificultará sus labores de sensibilización e incidencia política por poder quedar encasilladas en alguno de los espacios generados y por ende enfrentadas al espacio opuesto.

Se generarán una serie de situaciones a las que las entidades sociales se enfrentarán:

- Existe un cierto temor a entrar en ciertos temas de debate, por miedo a ser etiquetadas o catalogadas ideológicamente, lo cual genera parálisis en el Sector.
- Ello pone de manifiesto la necesidad de actuar de forma más conjunta y coordinada: cada organización difundiendo su mensaje particular es un método que ya no funciona.
- Además, también es necesario acercarse más a la sociedad. En cierto sentido, las ONG se han arrogado el título de representantes de la sociedad y quizás haya llegado el momento de "ponerse detrás" y aprender a escuchar, sirviendo de apoyo a lo que se mueve en la sociedad.
- Combatir la polarización, lejos de ser un factor tendencial, se ha de convertir en un objetivo misional de las organizaciones, pues se considera que es uno de los factores que más van a afectar el sector en el futuro. Por tanto, es necesario mostrar abiertamente la falta de polarización en el sector y exteriorizar la alineación hacia el interés general que comparten todas las organizaciones sociales.

3.3.2.6. Declive de la confianza en las instituciones

La erosión de la confianza en las instituciones comenzó hace ya años, sobre todo enfocada a los gobiernos cada vez más alejados de la sociedad. Pero este alejamiento de la sociedad también afecta a las organizaciones sociales. Esta tendencia se aceleró con la crisis financiera y la crisis pandémica.

Tradicionalmente, el Tercer Sector ha disfrutado de más confianza entre la sociedad que otras instituciones, pero parece que las empresas han conseguido acrecentar sus niveles de confianza como instituciones eficientes y también éticas. Las ONG se enfrentan, sin duda, a un gran desafío. Las organizaciones sociales necesitan ser coherentes y avanzar en la transparencia y en la rendición de cuentas, así como mejorar la capacidad para comunicar sus resultados y su impacto. Otras cuestiones relevantes para aumentar la confianza de la ciudadanía en las ONG son:

- Mejorar la conexión con los colectivos con los cuales se trabaja, especialmente con la juventud.
- Avanzar en alianzas internas y con actores de otros sectores.
- Cambiar la forma de comunicar: 'personalizar' las organizaciones, ponerles cara, visibilizando tanto a sus líderes como a sus usuarios.

3.3.2.7. El cambio climático

El modelo económico mundial está superando la capacidad del planeta para hacer frente a sus consecuencias. Los efectos de la crisis climática tienen implicaciones claras para las organizaciones sociales como los desplazamientos de personas por la destrucción de tierras cultivables, la reducción de la oferta de alimentos, la precariedad financiera, etc. Para lo que habrá que trabajar en regulaciones medioambientales que habrá que integrar en la dinámica de las organizaciones. Al tiempo que el Sector estará inmerso en la transición a las energías renovables, un aspecto que requerirá recursos económicos y humanos.

El aspecto climático puede influir en la existencia de un mayor riesgo de pandemias, tal vez por enfermedades previamente desconocidas como el COVID19. Al que hay que sumar la subida de las temperaturas, el predominio de las sequías, la intensificación de los fenómenos meteorológicos extremos y la degradación de los mares.

Algunas recomendaciones para hacer frente al impacto de la crisis climática sobre las organizaciones sociales son:

- Reconocer que el cambio climático pasa de ser un 'tema más' a ser un riesgo Misional.
- Incorporar las cuestiones relacionadas con la emergencia climática en el día a día de la organización que puede hacer nuestra organización para reducir su impacto medioambiental.
- Colaborar con las organizaciones que se dedican específicamente a medioambiente por la interrelación existente entre los problemas medioambientales y las problemáticas sociales de las comunidades afectadas

3.3.2.8. Diversidad e Igualdad de Género

En los últimos años, se han registrado avances notables en los movimientos ligados a la diversidad y a la equidad de género. Estos movimientos han llevado a la primera línea de la opinión pública las desigualdades existentes todavía entre géneros, o la persistencia de actitudes racistas enraizadas profundamente en la estructura global de nuestra sociedad. Al mismo tiempo, el Sector ha interiorizado los beneficios de la diversidad en las entidades, mientras que las mujeres han seguido escalando posiciones en las organizaciones.

Las organizaciones sociales deberán tener en cuenta a aquellas personas cuya vulnerabilidad se vea directamente afectada por ellas, así como integrar sus perspectivas y amplificar su voz. Es necesario, además, reforzar la diversidad en el seno de las organizaciones sociales: diversidad en las plantillas de las organizaciones, pero también en sus órganos de gobierno, así como una mayor presencia y participación en la toma de decisiones de las personas que atienden.

Las problemáticas emergentes presentan, además, una brecha de género: las mujeres son, a menudo, las más afectadas por las consecuencias de la crisis climática y por el reparto desigual de la riqueza, con menos oportunidades para acceder al mercado de trabajo y remuneraciones más bajas; tienen también más dificultades para acceder a la tecnología, y suelen tener mayor esperanza de vida que los hombres y presentar situaciones de mayor vulnerabilidad en la tercera edad. Todo ello en un escenario en el que el discurso de la diversidad está invisibilizando los trabajos desarrollados a lograr la igualdad entre mujeres y hombres.

Cambios Sociales

Desafíos para el Tercer Sector

Incremento de las desigualdades

- » Intensificar la sensibilización y la acción cívica por los derechos sociales y una sociedad más cohesionada.
- » Generar respuestas ante grupos de población más amplios y nuevos grupos en situación vulnerable.

Desafíos democráticos: Prolongación de la esperanza de vida, urbanización, migraciones.

- » Más necesidades de apoyo en cuidados de larga duración.
- » Más potencial de base social de personas mayores en el Tercer Sector.
- » No dejar atrás las necesidades de los núcleos rurales
- » Más atención a migraciones forzadas y personas refugiadas

Cambio de las estructuras familiares

- » Menos capacidad de apoyo de la familia como red de solidaridad primaria.
- » Necesidades de apoyo a familias vulnerables.

Irrupción de los avances tecnológicos en el Sector

- » Uso y aplicación más eficiente de las TIC para el desarrollo social y para la inclusión social.
- » Actuar frente a la brecha digital y la exclusión digital.
- » Comprender el cambio sistémico y cultural que implica la transformación digital

Una sociedad fracturada: el aumento del populismo

- » Vencer el miedo a ser etiquetadas o catalogadas ideológicamente.
- » Actuar de forma más conjunta y coordinada
- » Acercarnos a la sociedad apoyando las iniciativas ciudadanas.
- » Combatir la polarización pues se considera que es uno de los factores que más van a afectar el sector en el futuro mostrando la alineación hacia el interés general que comparten todas las organizaciones sociales.

Declive de la confianza en las instituciones

- » Mejorar la conexión con los colectivos con los cuales se trabaja, especialmente con los jóvenes.
- » Avanzar en alianzas internas y con actores de otros sectores.
- » Cambiar la forma de comunicar: “personalizar” las organizaciones, ponerles cara, visibilizando tanto a sus líderes como a las personas usuarias.

El Cambio Climático

- » Reconocer que el cambio climático como un riesgo para nuestra misión.
- » Incorporar las cuestiones relacionadas con la emergencia climática en el día a día de la organización
- » Colaborar con las organizaciones que se dedican específicamente a medioambiente en el ámbito de las problemáticas sociales de las comunidades afectadas por problemas medioambientales

Diversidad e Igualdad de Género

- » Integrar las perspectivas de las personas más vulnerables y amplificar su voz.
- » Promover la diversidad en las plantillas y órganos de gobierno, así como una mayor presencia y participación en la toma de decisiones de sus usuarios.
- » Reducir la brecha de Género

3.3.3. Nuevas tipologías de iniciativas ciudadanas

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

Estos movimientos produjeron una revitalización de iniciativas cívicas de autoayuda y solidaridad primaria dirigidas a paliar los efectos de la crisis económica sobre las personas que más severamente los padecían. Estos fenómenos se desarrollaron con poca conexión con las entidades del TSAS.

En los últimos años, los movimientos sociales han pasado a un nuevo estado tras un proceso de institucionalización dejando que las iniciativas civiles pasaran a un segundo plano. Estos espacios de solidaridad primaria se siguen desarrollando de una manera informal y son una oportunidad para el Tercer Sector para el desarrollo y refuerzo de su base social a partir de una mayor conexión con las iniciativas de solidaridad primaria, autoayuda, etc. La dimensión de incidencia política del Tercer Sector no puede ser ajena a la acción de la defensa de derechos sociales.

3.3.4. Desarrollos normativos

La Ley 43/2015 del Tercer Sector de Acción Social constituyó un avance normativo clave para el fortalecimiento de la función de interlocución del TSAS con los poderes públicos, al menos en el ámbito nacional. Dicha Ley formula un **marco jurídico genérico y abierto que, varios años más tarde sigue sin terminar de desarrollarse y concretarse** en desarrollos normativos y reglamentarios y a través de nuevas decisiones y actuaciones administrativas, como:

- Programa de impulso de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (que entre otras debería haber incluido medidas relativas a financiación, cooperación con servicios públicos, mecanismos de colaboración Administración-TSAS).
- Regulación reglamentaria del Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social.
- Regulación reglamentaria de la Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector
- Regulación del Estatuto de entidades colaboradoras de la Administración General del Estado.
- Generación de información estadística sobre el TSAS. (Inventario del TSAS)

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

Por otro lado, junto a las posibilidades que abre la Ley 43/2015, existen otros desarrollos normativos o reglamentarios de gran importancia para el TSAS en un horizonte temporal próximo. Algunos de los más destacados y acerca de los cuales el TSAS deberá posicionarse e incidir en la agenda política son:

- La normativa de subvenciones tanto en su vertiente estatal como autonómica.
- El desarrollo reglamentario estatal de la Ley de Transparencia y su desarrollo autonómico, o la concreción de la modificación de la propia Ley.
- La normativa sobre mecenazgo.
- La normativa sobre el blanqueo de capitales
- La normativa sobre contratación pública (régimen de contratos, cláusulas sociales, concierto social,...)

Por último, es relevante señalar en este punto que la normativa que afecta al sector, es significativamente desconocida por las entidades, así como considerada poco adecuada a su realidad, lo que invita a considerar la necesidad de fomentar medidas de información, comunicación y formación en el sector en relación con el conocimiento del marco normativo existente, dada la influencia que este tiene en el desarrollo del sector y de su actuación. Normativas como las referidas a la Prevención del Blanqueo de capitales, la protección de datos personales o la normativa laboral que afectan de una manera transversal a la gestión de la organización unidas al reto de la implantación de los sistemas de gestión de riesgos de cumplimiento normativo no deben dejarse de lado en las organizaciones. El sector no debe olvidar que puede y debe influir en otras normativas, como ordenes de base o, incluso, manuales de justificación o criterios interpretativos que, de facto, dificultan sobremanera la gestión de subvenciones y conducen a la judicialización de procesos administrativos.

3.4. Cuestiones para el debate estratégico

Las diversas crisis de los últimos años han supuesto un shock importante para la sociedad en nuestro país, afectando especialmente a sectores económicos, sanitarios y sociales, de manera que el impacto en las entidades del Tercer Sector de Acción Social ha sido considerable.

Hay una serie de retos a los que tiene que hacer frente el TSAS entre los que puede destacar el conseguir la sostenibilidad del Sector. También existen una serie de retos más difíciles de identificar, pero con la misma importancia.

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

3.4.1. Base Social, Gobierno y Participación

Una de las características más importantes de las entidades del Tercer Sector de Acción Social ha sido su legitimación por la base social que les respaldaba. Además, las entidades sociales se han caracterizado por ser un espacio de participación social que les refrendaba como un representante de las demandas de esta base social ante las diferentes instancias. Asimismo, existe la sensación de encontrarnos en un momento en el que se palpa una desconexión de la base social de las organizaciones a la que se le añade la frustración por la cada vez menor implicación de las personas relacionadas con las organizaciones.

Se nos exige una potenciación de la participación de los diferentes colectivos (personas atendidas, voluntarias, trabajadoras, socias...) en todos los procesos de la entidad. Para lo que se debe trabajar en el acercamiento del Tercer Sector de Acción Social a la ciudadanía a partir de la gestión inteligente de las personas, del conocimiento y de las nuevas tecnologías. Mejorando las políticas de gestión de las personas, las competencias y las condiciones de trabajo del personal laboral y voluntario del Sector. Generando conocimiento sobre los cambios y las nuevas necesidades sociales para que las entidades del TSAS adapten sus respuestas a las mismas o impulsando la transformación digital. Todo ello sin olvidar que se ha de ser un referente en la consecución de la igualdad de género. En este sentido, es clave poner en valor, dignificar, el Sector como un elemento fundamental para el desarrollo de las personas, la retención del talento y el acercamiento de las personas jóvenes.

Un aspecto imprescindible para aumentar, e incluso mantener, la base social de las organizaciones es potenciar la participación en un escenario de cambio de paradigma, en el que cada vez más personas participan de una manera menos formal en unos espacios en los que cobra especial importancia el aspecto digital. No podemos perder de vista que la calidad de la participación es distinta en un entorno digital y en un entorno presencial. En este sentido, es importante la presencialidad para sostener la cohesión. Existen una serie de iniciativas de participación reivindicación social e iniciativas cívicas solidarias más informales, herederos, en parte, de los Movimientos Sociales con los que habría que buscar la manera de cooperar.

Es importante avanzar en incluir la participación como un aspecto importante de la gobernanza de las organizaciones a través de aspectos como el incrementar la participación de las personas destinatarias de las acciones en la toma de decisiones de las entidades o el impulso de nuevas fórmulas de participación democrática dentro de las entidades. Además, debemos tener en cuenta algunos aspectos como las dificultades del relevo generacional en los órganos de gobierno

Cuestiones para la discusión estratégica

- » ¿Qué líneas de desarrollo se podrían explorar en el marco de los espacios de articulación organizada del TSAS para avanzar en la fidelización de la base social del Sector?
- » ¿Qué líneas de actuación se pueden explorar desde las entidades paraguas del TSAS para aumentar la participación en las entidades del Tercer Sector de Acción Social?
- » ¿Qué líneas de desarrollo se podrían explorar para conseguir el relevo generacional y hacer más atractivas las organizaciones para las personas jóvenes?
- » ¿Qué líneas de desarrollo se podrían explorar desde las entidades paraguas del TSAS para cooperar con las iniciativas ciudadanas?
- » ¿De qué recursos disponen las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la Base Social, el Gobierno de las organizaciones y la Participación?
- » ¿Qué buenas prácticas vienen realizando las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la Base Social, el Gobierno de las organizaciones y la Participación?

3.4.2. El Reto de la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto

Las entidades de Acción Social se han legitimado tradicionalmente por defender causas éticas y por su falta de ánimo lucrativo. En la actualidad se exige a todas las entidades, independientemente

de la nobleza de sus fines, máxima eficiencia en el uso de los recursos. Las entidades del TSAS obtendrán legitimidad y reconocimiento ante la sociedad y ante los poderes públicos en gran medida en función de los resultados que consigan en un entorno competitivo con otras esferas de producción de bienestar, sin perder de vista el marco ético que caracteriza al Sector.

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

No obstante, el Sector necesita igualmente que el necesario énfasis en la eficiencia, los sistemas de calidad y la profesionalidad del sector no se contamine de burocratización. Teniendo en cuenta, además, la tendencia a la confusión que existe entre los estándares de calidad y los sistemas de gestión de riesgos de Cumplimiento Normativo. Esta confusión no debe alejar el foco de los sistemas de calidad como núcleo de una gestión óptima en las organizaciones. Para el TSAS, la calidad en la Acción Social adopta un sentido propio basado en valores del que no debe distanciarse bajo la presión de lógicas de mercado. En su dimensión prestadora de servicios, las entidades sociales han de prestarlos, además de con eficiencia, con valores, con empatía y cercanía, con transparencia y con perspectiva comunitaria. Todo ello redundará en la eficacia de las actuaciones y por tanto les otorga una 'calidad' que ha de demostrarse y ponerse en valor como fuente de legitimidad y de ventaja competitiva.

Cuestiones para la discusión estratégica

- » ¿Qué líneas de desarrollo se podrían explorar en el marco de los espacios de articulación organizada del TSAS para avanzar hacia fórmulas estandarizadas de medición de resultados e impactos que puedan ser accesibles a entidades del sector?
- » ¿Qué líneas de actuación se pueden explorar desde las entidades paraguas del TSAS para aumentar la implantación de estándares de calidad y los sistemas de gestión de riesgos de cumplimiento normativo en las entidades?
- » ¿Qué líneas de actuación se pueden explorar desde las entidades paraguas del TSAS para aumentar la Transparencia en las entidades?
- » ¿De qué recursos disponen las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto?
- » ¿Qué buenas prácticas vienen realizando las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto?

3.4.3. Interlocución, articulación y Visibilidad pública

3.4.3.1. Interlocución con los poderes públicos

Existe una coincidencia amplia en que la articulación del Sector en los últimos años ha producido beneficios. La Plataforma del Tercer Sector ha sido un instrumento útil y ha alcanzado reconocimiento como actor interlocutor del Sector frente a las instituciones públicas de ámbito estatal, como demuestra la creación de la Comisión de Diálogo Civil y el logro de un marco regulador del Tercer Sector. Partimos de que una mayor incidencia política exige tanto mejorar

los mecanismos de influencia en los poderes públicos como de una articulación más sólida del Sector. El reconocimiento del TSAS como interlocutor del diálogo civil ha avanzado también en los distintos niveles administrativos territoriales.

Sin embargo, lo que constituye un significativo reto para el próximo plan estratégico es dejar de lado ser un actor consultivo en la elaboración de Políticas Públicas y ser reconocido como un actor clave en la elaboración de estas políticas. No obstante, se percibe un retroceso en el nivel de interlocución con la Administración Pública en espacios como la Comisión de Diálogo Civil o el Consejo Estatal de ONG de Acción Social.

Las crisis económicas y las nuevas formas de participación social han determinado nuevos espacios y escenarios de participación ciudadana en España. Unido al papel de TSAS como subsidiario de las Administraciones Públicas ha podido desplazar al TSAS de los imaginarios sociales de reivindicación, denuncia y defensa de los derechos y de una sociedad más justa y solidaria. En consecuencia, se debe trabajar en el convencimiento de que una Administración Pública fuerte pasa, necesariamente, por un TSAS fuerte. Al mismo tiempo que ponemos en valor la importancia de las personas con las que trabajamos y focalizamos en la vulneración de sus derechos.

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

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

- El diálogo civil necesita el desarrollo y concreción del marco normativo que lo habilita en los espacios en los que no se ha conseguido.
- El TSAS ha de tener un papel proactivo en el diseño de desarrollos normativos y de políticas sociales reforzando su capacidad de interlocución con las Administraciones respecto a las políticas públicas sociales dejando atrás su papel consultivo en la elaboración de políticas.
- El TSAS ha de aumentar su impacto político en temas y ámbitos de interés para el cumplimiento de la misión como sector garantizando su participación en las distintas políticas sociales en favor de las personas y grupos vulnerables y en riesgo de exclusión social sea cual sea el espacio en el que se desarrollen estas políticas.
- EL TSAS debe construir una agenda claramente definida de los temas sobre los que precisa incidir, con objetivos concretos avalados por argumentarios sólidos
- El TSAS ha de tener una estrategia de seguimiento de la implementación de las normativas y políticas sociales pertinentes
- El TSAS ha de disponer de los mecanismos de consulta y medios para hacer efectivo su papel en el diálogo civil como sector articulado.
- El TSAS ha de reforzar la capacidad de las entidades de base local para el trabajo en red en la incidencia política en su entorno
- El TSAS ha de demandar la coherencia en todas las políticas

3.4.3.2. Articulación territorial

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

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

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

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

- Fomentar la articulación organizada del TSAS en las Comunidades Autónomas y fomentar asimismo dicha articulación horizontal y vertical con las entidades paraguas Estatales
- Hacer extensivo el principio del diálogo civil a las Comunidades Autónomas en las que no se hayan desarrollado cauces formales para hacerlo efectivo.
- Fomentar las sinergias entre los planos estatal, autonómico, local como elemento fundamental para la articulación territorial y para conseguir mayor impacto en la incidencia política.
- Evitar el sesgo estatal en la articulación vertical del Sector.

3.4.3.3. Visibilidad pública

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

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

Nos enfrentamos entonces al reto de generar impacto en la opinión pública que se puede trabajar al crear un discurso compartido basado en evidencias rigurosas y prácticas exitosas, poniendo de manifiesto el interés general de las actuaciones del Sector, aumentando la capacidad de incidencia social y de posicionamiento del sector como formador de opinión pública y aumentando la medición y demostración pública de los resultados y el impacto que el TSAS consigue con sus actividades. Para ello es muy importante una comunicación eficaz que insista en mensajes que no invisibilicen la Misión e incidan en la complementariedad del Voluntariado.

- » ¿Qué temas fundamentales deben estar en la agenda de incidencia política de las entidades paraguas del TSAS para el próximo periodo?
- » ¿Qué líneas de actuación se pueden explorar y asumir desde las entidades paraguas del TSAS durante el próximo cuatrienio para fomentar la articulación vertical del sector con los niveles autonómico y local?
- » ¿Qué líneas de actuación se pueden explorar desde las entidades paraguas del TSAS para incidir en las comunidades autónomas y hacer extensivos los principios de diálogo civil contenidos en la Ley 43/2015?
- » ¿Qué líneas de trabajo se pueden explorar en el marco de las entidades paraguas del TSAS para empoderar a las entidades más pequeñas para la incidencia política en entornos locales?
- » ¿Qué líneas de trabajo se pueden explorar en el marco de las entidades paraguas del TSAS para generar mecanismos de escucha a las entidades autonómicas y locales para conocer sus demandas y necesidades e incluirlas en la incidencia política?
- » ¿Qué líneas de acción podrían explorarse en el marco de las entidades paraguas del TSAS en el próximo periodo para construir una imagen social que resaltara su contribución social, ética y económica?
- » ¿Qué pasos se podrían dar para consolidar una imagen unitaria de sector por encima de su amplia pluralidad?
- » ¿De qué recursos disponen las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la interlocución, la articulación y la visibilidad pública?
- » ¿Qué buenas prácticas vienen realizando las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la interlocución, la articulación y la visibilidad pública?

3.4.4. Sostenibilidad financiera, operativa y medioambiental

La sostenibilidad financiera del TSAS implica actuar en varios niveles, algunos de los cuales se pueden denominar como 'históricos'. Es el caso de la demanda de cambios en la normativa el IVA o la competencia de las organizaciones por los escasos recursos:

- Diversificar las fuentes de financiación, desarrollando nuevas formas de relación con el sector mercantil y mejorando la fiscalidad de las donaciones
- Mayor estabilidad de la financiación pública, mediante presupuestos plurianuales en la prestación de servicios esenciales y en programas de intervención a medio plazo, vía concertación social.
- Generalización de las cláusulas sociales en la contratación pública.
- Consiguiendo formas estables de acceso al crédito, mediante líneas de financiación pública específicas, creación de fondos especiales ad hoc de financiación para el sector social y mejoras en el acceso al crédito privado.
- Cambio en la normativa del IVA, de forma que las entidades sociales no cuenten con desventajas con respecto a la empresa mercantil en el tratamiento de este impuesto.
- Mejora de los incentivos fiscales a la participación privada en la financiación del Tercer Sector, a las donaciones en especie y al voluntariado.
- Impulso de la relación con la economía social.
- Alineando la estrategia del Sector y de las organizaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.

Lograr una sostenibilidad operativa como base sobre la que mantener las atenciones de calidad es fundamental para llevar a cabo sus actividades a largo plazo y cumplir con sus objetivos, por lo que, se trata de uno de los retos más importantes que se presentan al sector en el futuro. Requerirá ir reajustando diversos aspectos de las entidades sociales como es el caso de las relaciones con las personas socias, así como el papel con los grupos de interés (administraciones, empresas, etc.). Este reto afecta a todas las entidades, pero especialmente a las más pequeñas. Un elemento importante para la sostenibilidad operativa es la generación de un sistema de gestión de riesgo de Cumplimiento Normativo.

Por último, un elemento importante que no podemos obviar es la sostenibilidad medioambiental. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible nos muestran el camino para contribuir a la sostenibilidad medioambiental lo que implica actuar en aspectos como:

- Contribuir a corregir las distorsiones del comercio y garantizar el funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios.
- Garantizar la gestión sostenible y reducir la contaminación del agua o aumentar la eficiencia en el uso del agua.
- Garantizar un acceso a energía asequible, fiable, sostenible y moderna.
- Trabajar para la garantía de un acceso a la vivienda, los servicios básicos y el transporte público para todas las personas.
- Lograr una gestión sostenible y un uso eficiente de los recursos naturales partir de una mejora de la gestión de residuos, la promoción de la contratación pública sostenible y la garantía del acceso a la información.
- Poner especial atención en la transición del Sector y de las organizaciones hacia la sostenibilidad medioambiental y sus dificultades asociadas como un cambio complejo que se debe gestionar.

Cuestiones para la discusión estratégica

- » ¿En qué aspectos y cómo puede la acción de las entidades paraguas del Tercer Sector incidir en una mejora de las condiciones de sostenibilidad financiera de las entidades del TSAS en el próximo periodo?
- » ¿Qué líneas de actuación concretas podrían considerarse en el marco de las entidades paraguas del TSAS para fomentar el acercamiento a fórmulas de economía social?
- » ¿En qué aspectos y cómo puede la acción de las entidades paraguas del Tercer Sector incidir en una mejora de las condiciones de sostenibilidad operativa de las entidades del TSAS en el próximo periodo?
- » ¿En qué aspectos y cómo puede la acción de las entidades paraguas del Tercer Sector incidir en una mejora de las condiciones de sostenibilidad medioambiental de las entidades del TSAS en el próximo periodo?
- » ¿De qué recursos disponen las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la Sostenibilidad financiera, operativa y medioambiental?
- » ¿Qué buenas prácticas vienen realizando las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la Sostenibilidad financiera, operativa y medioambiental?

3.4.5. Colaboración interna y trabajo en red

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

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

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

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

- Desarrollar la capacidad de nuestras entidades para trabajar conjuntamente sobre objetivos comunes
- Generar iniciativas de entidades para desarrollar y aplicar de modo conjunto herramientas de gestión, formación conjunta, externalizar procesos, etc.
- Proyectos conjuntos entre varias entidades o proyectos en los que las entidades actúen de modo complementario en distintos momentos del proceso de atención a las personas.
- Unión de proyectos que desarrollan procesos similares
- Sistemas de transferencia de conocimientos, herramientas, procesos o métodos de trabajo, que han demostrado resultados positivos.
- Alianzas estratégicas, UTES y fusiones.

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

- » ¿Qué líneas de acción podrían explorarse en los espacios de organización articulada del TSAS para fomentar los vínculos y alianzas entre entidades cuyas actividades son potencialmente complementarias?
- » ¿Qué actuaciones podrían explorarse desde las entidades paraguas del TSAS para reforzar la capacidad del sector para trabajar conjuntamente?
- » ¿Qué actuaciones podrían considerarse para facilitar que las entidades exploren áreas de interés común y posibilidades de puesta en marcha de proyectos conjuntos que respondan a necesidades sociales?
- » ¿Qué pueden aportar las entidades paraguas del TSAS en cuanto a datos e información para valorar y dar a conocer los éxitos, limitaciones y aprendizajes de las iniciativas de colaboración?
- » ¿De qué recursos disponen las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la Colaboración interna y trabajo en red?
- » ¿Qué buenas prácticas vienen realizando las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con la Colaboración interna y trabajo en red?

3.4.6. Avanzar en las relaciones de colaboración con Administraciones Públicas, empresas...

Con anterioridad se han subrayado los déficits de la escasa cooperación efectiva de las entidades del TSAS con las Administraciones Públicas, la precaria relación con el mundo de la empresa, y de su alejamiento de la comunidad y de las iniciativas de solidaridad primaria.

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

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

- En la relación de las entidades sociales con las administraciones públicas se han de superar las orientaciones instrumentales por ambas partes para explorar posibilidades de poner en marcha medidas e iniciativas conjuntas y acciones complementarias en la producción de bienestar. Se debe trabajar en la idea de que un Tercer Sector fuerte genera solidez en las Administraciones Públicas.
- En la relación con las empresas, análogamente, un requisito para mejorar la colaboración es superar la desconfianza para explorar posibilidades de colaboración tales como poner en marcha iniciativas orientadas a la innovación social, buscar apoyos para las aplicaciones de los avances tecnológicos a las necesidades sociales, o desarrollar iniciativas híbridas que generen rentabilidad y cumplan fines sociales, etc. Al mismo tiempo que se Intensifican las relaciones de cooperación con las empresas sobre la base de compromisos de responsabilidad social.

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

- Fomentar un voluntariado comprometido y dar respuesta a su aspiración de mayor participación.
- Fomentar espacios relacionales y la participación de las personas usuarias en la gestión de sus propios problemas.

Cuestiones para la discusión estratégica

- » ¿Qué líneas de actuación pueden adoptar/favorecer las entidades paraguas del TSAS para poner en marcha en el próximo periodo iniciativas conjuntas con los agentes públicos y dar difusión a las mejores prácticas?
- » ¿Qué líneas de actuación pueden adoptar/favorecer las entidades paraguas del TSAS en el próximo periodo para establecer nuevas relaciones de colaboración con el mundo de la empresa y dar difusión a las mejores prácticas?
- » ¿Qué actuaciones se podrían explorar desde las entidades paraguas para aumentar la capacitación y participación del voluntariado en las entidades del TSAS?
- » ¿De qué recursos disponen las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con las relaciones de colaboración con Administraciones Públicas, empresas...?
- » ¿Qué buenas prácticas vienen realizando las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspecto relacionados con las relaciones de colaboración con Administraciones Públicas, empresas...?

3.4.7. El reto de la innovación y la transformación digital

Aunque delimitar el concepto de innovación social es complejo⁶, es una idea que ha calado y se ha asumido por muchas entidades del TSAS pero su desarrollo en la práctica parece aún insuficiente. Por otro lado la conectividad del TSAS con las iniciativas innovadoras es incipiente pero muy limitada, frente a la extendida tendencia a subsistir en un rol de prestación de servicios diferenciados para colectivos especiales sin centrarse en los proyectos de vida o la intersectorialidad.

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

Algunas posibles líneas de refuerzo de la dimensión innovadora son:

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

6. Comisión Europea. Guía para la Innovación Social de 2013: *Innovación Social: 'Desarrollo y la implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para dar respuesta a necesidades sociales y crear nuevas relaciones o colaboraciones sociales. Representa nuevas soluciones a demandas sociales emergentes que afectan al proceso de las interacciones sociales.'*

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

Un aspecto ligado a la innovación del Sector es sin duda la transformación digital. Si bien parece que el Sector quiere apostar por esta transformación, para su logro deberá enfrentar una serie de obstáculos. Los principales son la falta de medios, financiación o personal capacitado para implementar esta transformación digital y la necesidad de centrarse en la atención a las personas que atienden. Uno de los principales escollos es que las entidades no terminan de interiorizar que se enfrentan a una metamorfosis sistémica de la organización, un cambio de paradigma, que hay que gestionar a partir del liderazgo y los agentes de cambio. Este cambio de paradigma llevará aparejadas modificaciones importantes como una variación de diversos perfiles del personal de la organización. La Transformación digital de las organizaciones del Sector es por tanto un reto para las organizaciones sociales con las personas (trabajadoras, atendidas.) y con los servicios a la ciudadanía (como transformar la atención sin perder eficacia y calidad). Por esta razón es importante poner especial atención en la transición del Sector y de las organizaciones hacia la digitalización y sus dificultades asociadas como un cambio complejo que debe ser gestionado.

Cuestiones para la discusión estratégica

- » ¿Qué líneas de actuación se pueden explorar y asumir desde las entidades paraguas del TSAS para fomentar la innovación de las entidades del TSAS en los próximos años?
- » ¿Qué líneas de actuación se pueden explorar y asumir desde las entidades paraguas del TSAS para fomentar la transformación digital de las entidades del TSAS en los próximos años?
- » ¿De qué recursos disponen las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con el reto de la innovación y la transformación digital?
- » ¿Qué buenas prácticas vienen realizando las entidades paraguas del TSAS para lograr avances en aspectos relacionados con el reto de la innovación y la transformación digital?

4. IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

4.1. Misión

‘La Misión del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) es contribuir a la defensa de los derechos sociales y universales y a la construcción de una sociedad justa, próspera e inclusiva a través de la promoción de la ciudadanía activa, la incidencia política y el desarrollo de servicios y apoyos para el bienestar social y de las personas, especialmente las de mayor vulnerabilidad.’

4.2. Visión

El Tercer Sector de Acción Social opera como una red de participación y de transformación social, próxima, abierta y flexible, que demuestra de forma innovadora que es posible la plena inclusión de todas las personas y la sostenibilidad, desde la igualdad en la diversidad y sin segregaciones ni discriminaciones.’

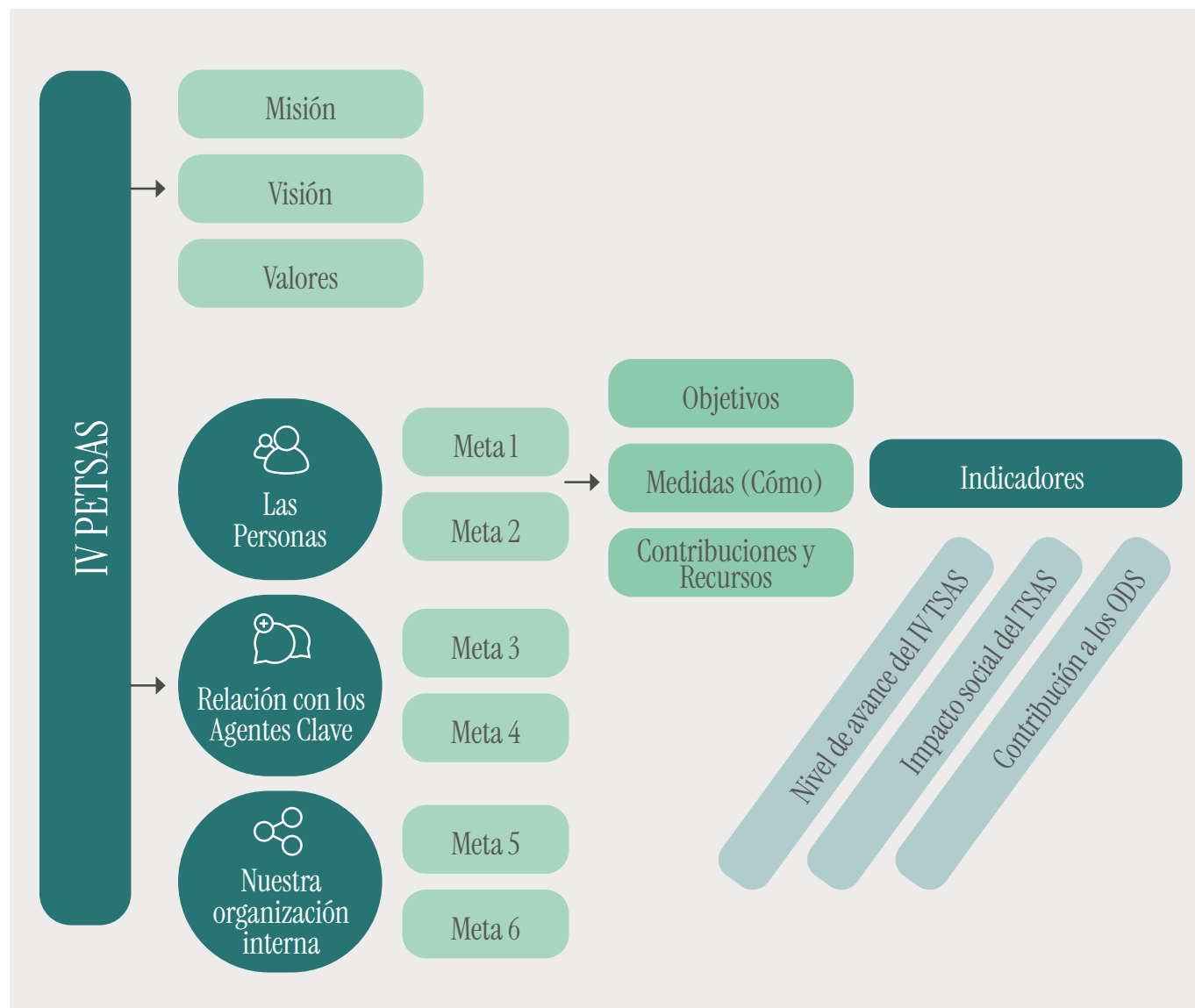
4.3. Valores

- **Defensa de Derechos.** Nos comprometemos con la protección, la defensa y la reivindicación de los derechos humanos y la denuncia de su vulneración.
- **Igualdad de Género.** Nos comprometemos con la igualdad plena entre mujeres y hombres y adoptamos la perspectiva de género tanto en nuestras actividades como en la organización interna de nuestras entidades.
- **Diversidad.** Respetamos las diferencias de las personas, la pluralidad de las entidades de nuestro Sector y reconocemos el valor positivo y la riqueza de la diversidad tanto en la sociedad como dentro de nuestras organizaciones.
- **No discriminación.** Nos guían los principios de justicia social y no discriminación para la construcción de una sociedad en la que todas las personas puedan desarrollar su potencial.
- **Solidaridad.** Promovemos la solidaridad entre las personas, las organizaciones, los diferentes colectivos y los territorios.
- **Participación.** Potenciamos la participación de las personas en nuestras organizaciones, promovemos su participación social y en las esferas de decisión política con el fin de defender sus intereses y contribuir a su bienestar.
- **Empoderamiento.** Trabajamos para que las personas y los colectivos desarrollen capacidades para resolver sus propios problemas e intervengan directamente en las decisiones que afectan a sus vidas.
- **Independencia.** Preservamos nuestra autonomía funcional e institucional con respecto a los poderes públicos, económicos y sociales.
- **Buen Gobierno.** Perseguimos el cumplimiento de nuestra misión realizando una gestión con transparencia, con procesos democráticos y rindiendo cuentas ante la sociedad del grado de consecución de nuestros objetivos y compromisos, y de nuestro balance social.
- **Calidad e Innovación.** Consideramos la calidad como uno de los pilares de nuestra cultura como Sector, orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas y a la excelencia que refuerce la confianza en nuestra gestión. La innovación como estrategia

para generar nuevas respuestas y enfoques basados en el conocimiento y las buenas prácticas que sirvan para dar respuestas eficaces a las personas, para gestionar adaptándonos al cambio y optimizar el impacto de nuestras acciones.

- **Compromiso** con la transformación social, la orientación a las personas, la defensa de los derechos y la sostenibilidad medioambiental para satisfacer las necesidades y las expectativas de las personas y colectivos destinatarios de la acción.

4.4. Estructura del IV Plan Estratégico del Tercer Sector



El IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social se estructura en diferentes apartados. En primer lugar, se identifican los elementos identitarios del TSAS enunciando la Misión, Visión y Valores. En segundo lugar, se identifican tres áreas esenciales en las que actúa el TSAS: las personas, la relación con los agentes clave y nuestra organización interna. Para cada una de estas áreas se han identificado dos metas estratégicas hasta un total de seis.

A partir de cada una de las metas estratégicas se enuncian una serie de objetivos, algunas medidas y actuaciones sobre cómo podremos alcanzar los objetivos.

4.5. Metas estratégicas

El IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social se estructura en seis metas estratégicas. Dos por cada uno de los ámbitos de actuación: las personas, relación con los agentes clave y nuestra organización interna.



Las metas estratégicas del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social son:

- **META 1.** El Tercer Sector de Acción Social sitúa a las **PERSONAS** en el centro de su actividad, promoviendo una vida digna y de **CALIDAD** a partir de la **SATISFACCIÓN** de sus necesidades y, respondiendo con la **INNOVACIÓN** tecnológica y social, para la promoción de la **DIVERSIDAD** y la **IGUALDAD** de género y de trato.
- **META 2.** El Tercer Sector de Acción Social promueve la **PARTICIPACIÓN**, el **VOLUNTARIADO** y amplía su **BASE SOCIAL** desde el compromiso con la **TRANSPARENCIA**, la **DEMOCRACIA**, el **BUEN GOBIERNO** y la promoción de la **IGUALDAD DE GÉNERO** y de trato.
- **META 3.** El Tercer Sector de Acción Social se consolida como **AGENTE SOCIAL FUNDAMENTAL** en la generación de **POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOCIALES** y en la toma de decisiones que afectan al **BIENESTAR** de la ciudadanía y sus entornos.
- **META 4.** El Tercer Sector de Acción Social **DIFUNDE** sus posicionamientos y actuaciones a la sociedad a partir de **DISCURSOS COMPARTIDOS** y la puesta en valor del **IMPACTO SOCIAL** que genera.
- **META 5.** El Tercer Sector de Acción Social y sus entidades alcanzan la **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, OPERATIVA** y **MEDIOAMBIENTAL** para el cumplimiento de su Misión.
- **META 6.** El Tercer Sector de Acción Social se fortalece a partir de la **COLABORACIÓN** y el trabajo conjunto entre las diferentes entidades sociales, e intensificando las relaciones de **COOPERACIÓN** con otros agentes de igual a igual.

4.5.1. Meta Estratégica 1

META 1. El Tercer Sector de Acción Social sitúa a las **PERSONAS** en el centro de su actividad, promoviendo una vida digna y de **CALIDAD**, a partir de la **SATISFACCIÓN** de sus necesidades y respondiendo con la **INNOVACIÓN** tecnológica y social, para la promoción de la **DIVERSIDAD** y la **IGUALDAD** de género y de trato.

El Tercer Sector de Acción Social tiene como máximo referente de su actividad a las personas en coherencia con los principios de defensa de los derechos y la dignidad humana. Estamos comprometidos en abordar la exclusión social desde el enfoque de derechos para lo que es prioritario la defensa y reivindicación de la plenitud de los derechos, la no discriminación, la igualdad entre mujeres y hombres, la promoción de la autonomía personal y la emancipación social. Los servicios prestados serán de calidad, centrados en la persona, con resultados demostrables e innovando a través de soluciones que den respuesta a demandas sociales emergentes, para lo que es necesario incrementar el nivel de conocimiento de las necesidades de la sociedad para poder dar respuesta a sus exigencias y necesidades.

OBJETIVOS META 1.

- » Incrementar los niveles de calidad en la gestión de las organizaciones, de eficiencia y eficacia, en los servicios que se prestan desde el Sector, poniendo siempre a las personas en el centro de nuestra acción.
- » Superar los obstáculos que dificultan el desarrollo de las personas trabajadoras, voluntarias y destinatarias de las acciones en las organizaciones sociales.
- » Aumentar el conocimiento sobre los cambios y las nuevas necesidades sociales posibilitando que las entidades del TSAS adapten sus respuestas a las mismas.
- » Garantizar la igualdad combatiendo los prejuicios y los estereotipos de género, detectando y denunciando actitudes y actos de discriminación por género.
- » Desarrollar innovación tecnológica y social para dar nuevas soluciones y respuestas aplicadas a los próximos retos y mejorar los procesos en la atención a las personas.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

1. Promoviendo la cultura de la calidad entre las entidades del TSAS mediante acciones de apoyo, capacitación y acompañamiento en los procesos de intervención y gestión, orientados a la mejora y la rendición de cuentas, la innovación y aprendizaje.
2. Mejorando la experiencia relacional de las entidades sociales con las personas trabajadoras y voluntarias, poniendo en marcha modelos de gestión donde las personas estén en el centro.
3. Estableciendo nuevos modelos de relación que hagan protagonistas a las personas destinatarias de nuestra acción.
4. Promoviendo y realizando estudios e investigaciones, análisis prospectivos y cualitativos, internacionales, europeos, estatales y territoriales que nos permitan conocer la cobertura de los servicios sociales prestados, así como nuevas necesidades sociales y futuras tendencias.
5. Incorporando fórmulas que impliquen de modo efectivo a las personas y a las comunidades, en la identificación de sus necesidades y en la definición de respuestas.
6. Promoviendo la igualdad de género y trato mediante acciones de sensibilización y cambio cultural, acciones de apoyo, capacitación y acompañamiento en los procesos de gestión e intervención social.

7. Incorporando el enfoque de género en la cultura, la estrategia y las actuaciones que desarrolla el TSAS.
8. Impulsando espacios para la innovación abierta, el aprendizaje mutuo, y la transferencia de conocimientos y experiencias.
9. Generando y participando en espacios de innovación de los ámbitos social y tecnológico que sean de interés aplicado al Sector.
10. Incrementando el uso de las tecnologías orientadas a dar mejores respuestas a las necesidades sociales.

¿OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LOS QUE CONTRIBUYE?

Los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye la Meta 1 son:



POTENCIALES CONTRIBUCIONES Y RECURSOS DISPONIBLES

Para alcanzar el logro de esta meta y superar los objetivos que hemos consensuado, en el Tercer Sector de Acción Social llevamos a cabo una serie de iniciativas y contamos con una serie de recursos que pueden ser un punto de partida sobre el que construir la actividad del TSAS en los próximos años.

Las diferentes coordinadoras y plataformas estatales damos impulso a la promoción del enfoque de derechos. En este sentido es importante que desde la sociedad civil veamos porque se cumplan los tratados internacionales, papel que vienen desarrollando organizaciones como el CERMI en su labor como mecanismo independiente de seguimiento de la convención de derechos humanos, como la Plataforma de Infancia, órgano consultor en lo relativo a convención de los derechos de las niñas y los niños para fortalecer los derechos de la infancia o como la Coordinadora de ONGD que apuesta por el trabajo con enfoque de derechos, mediante la reivindicación de los derechos que no se han alcanzado todavía plenamente en España. Teniendo en cuenta que debemos atender los derechos, pero poniendo atención en cómo defendemos estos derechos, son importantes los valores con los que atendemos a las personas.

Un actor principal para la promoción de la cultura de la calidad, el fomento de la innovación, la difusión de conocimiento y la generación de herramientas que ayudan a la mejora continua de las entidades sociales, de manera especial a las más pequeñas, continuará siendo el ICONG con su oferta de capacitación, diversos instrumentos y certificación en calidad.

Las diferentes coordinadoras y plataformas apostamos por mejorar los sistemas de calidad y de gobernanza para progresar en el desempeño de los servicios. Al mismo tiempo que se mejora

la capacitación de profesionales en su desempeño, poniendo el foco en la transmisión de estas mejoras a las entidades miembro para un enriquecimiento de la prestación de los servicios. Además, se quiere crear un observatorio de calidad en el empleo ante la necesidad de tener datos sobre la calidad del empleo en el TSAS que ayude a la incidencia política.

Para conocer la cobertura de los servicios sociales prestados, así como nuevas necesidades sociales y futuras tendencias es necesario focalizar a través de la recopilación de datos de forma no solo prospectiva, también de manera cualitativa y cuantitativa. La Plataforma del Voluntariado de España, por ejemplo, continuará realizando estudios sobre el voluntariado, sobre sus necesidades o cómo ven las personas objeto de nuestra actividad al voluntariado. Estos estudios se encuentran en el Observatorio del voluntariado. En EAPN tienen datos de pobreza fiables, que de manera anual exponen en el Informe del estado de la pobreza. La Plataforma de ONG proporciona datos contrastados y fiables del TSAS en sus Barómetros del Tercer Sector Social. Se detecta la necesidad de que se utilicen metodologías científicas para medir el efecto de nuestras intervenciones o cómo influye el voluntariado en el beneficio de las personas.

Para impulsar la igualdad entre mujeres y hombres en todos los procesos existen iniciativas que promueven el desarrollo de las mujeres y niñas, ya que las mujeres son el grupo ciudadano que siempre está al final en los procesos de exclusión siendo indiferente la segmentación o interseccionalidad que se utilice. Destacan el impulso de las diferentes entidades como los trabajos de la Fundación CERMI Mujeres en el ámbito de las mujeres y las niñas con discapacidad. Las iniciativas de la PVE trabajando la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito del voluntariado. Trabajos para los que son fundamentales las alianzas con el movimiento de las mujeres y sus organizaciones.

Un aspecto en el que se ha avanzado es en la construcción de Planes de Igualdad que en este periodo estratégico cobran importancia para que sean transversales en los procesos y en la toma de decisiones. Además, estos planes de igualdad deben adaptarse a la especificidad de nuestras organizaciones incluyendo colectivos como el voluntariado que no caben en los Planes de Igualdad o protocolos antiacoso estándar. El reto está en capilarizar la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres y la construcción de Planes de Igualdad con las entidades socias para lo que será importante contar con herramientas digitales.

El desarrollo de las entidades y la profesionalidad y mejora de las condiciones laborales de las personas que trabajan en ellas repercute de forma directa en los servicios que prestamos a las personas. Es necesario innovar en los métodos de trabajo, en sistemas de gestión que ayuden a mejorar como realizamos nuestra labor. Los fondos Next Generation de Transformación Digital están ayudando a capacitar y diseñar herramientas digitales sobre todo a aquellas entidades más pequeñas o de ámbitos más rurales para que puedan gestionar aspectos como el voluntariado de forma eficaz y eficiente, logrando que esta gestión ocupe menos tiempo y que puedan participar más personas y entidades, y que puedan hacer su labor de la mejor manera posible.

Desde la Plataforma de ONG se está analizando cómo la Transformación Digital afecta a la defensa de los derechos. Detectándose tres aspectos clave: la Protección de Datos, la Ciberseguridad y la accesibilidad universal, además de combatir la brecha digital. En este aspecto es necesario impulsar la inclusión de las personas con discapacidad en todos los procesos siendo un referente en este ámbito el Grupo Social ONCE.

Por último, se considera importante colaborar en iniciativas innovadoras y tecnologías que aportan valor a la acción y ayuden a llegar a un público más amplio que nos sitúe en una mejor situación para que se produzca un reconocimiento social y nos permita reclamar una sociedad más justa, igualitaria e inclusiva.

4.5.2. Meta Estratégica 2

META 2. El TSAS promueve la **PARTICIPACIÓN** y el **VOLUNTARIADO** y amplía su **BASE SOCIAL** desde el compromiso con la **TRANSPARENCIA**, la **DEMOCRACIA**, el **BUEN GOBIERNO** y la promoción de la **IGUALDAD DE GÉNERO** y de trato.

Las entidades del Tercer Sector de Acción Social abordan sus actuaciones desde un enfoque participativo, de igualdad de género y de trato, siendo un eje central de su actuación la promoción del voluntariado. En los últimos años parece que se han resentido las relaciones del Tercer Sector con su base social, con la que se percibe cierta desconexión o una reducción del compromiso. Esta nueva etapa estratégica debe servir para establecer nuevos vínculos con la sociedad reforzando al Sector y sus organizaciones con una base social comprometida con la Misión y los Valores del TSAS.

OBJETIVOS META 2.

- » Impulsar la participación activa de los distintos actores de la sociedad en las actividades del TSAS
- » Fomentar el compromiso y la participación de la ciudadanía desde el voluntariado y los Valores del Sector.
- » Impulsar la difusión e implementación de prácticas de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas en las entidades del Tercer Sector.
- » Promover la participación del voluntariado y las personas destinatarias de las actuaciones en los órganos de gobierno y en la toma de decisiones.
- » Cooperar con las iniciativas ciudadanas de reivindicación social en coherencia con nuestra función de defensa de derechos.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

1. Generando espacios de reflexión compartida y participativa en los que las personas socias, trabajadoras, voluntarias y destinatarias de nuestras acciones manifiesten sus opiniones, intereses y propuestas, garantizando la accesibilidad universal.
2. Fomentando el uso de la tecnología en el marco de las estrategias de participación en las actividades del TSAS, que nos haga llegar más rápido y de manera más eficiente a las personas.
3. Facilitando el intercambio de experiencias de participación entre entidades que movilicen sinergias, aprendizajes mutuos y alianzas que amplíen nuestra visión y competencias.
4. Atendiendo las necesidades del voluntariado, a través de fórmulas para su formación, capacitación y acompañamiento.
5. Intensificando la transparencia, el buen gobierno, el cumplimiento normativo y la rendición de cuentas de las entidades a través de formación y capacitación que refuercen la confianza y la legitimidad en el Sector.
6. Impulsando la democracia y la igualdad de género en las organizaciones.
7. Promoviendo la participación del voluntariado y de las personas destinatarias en órganos de toma de decisiones y en el diseño y puesta en marcha de acciones.
8. Favoreciendo nuevos espacios relacionales con las iniciativas ciudadanas, y participando en acciones conjuntas o complementarias.

¿OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LOS QUE CONTRIBUYE?

Los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye la Meta 2 son:



POTENCIALES CONTRIBUCIONES Y RECURSOS DISPONIBLES

Un recurso destacado que puede servir de orientación para el Sector en la consecución de esta meta es la metodología desarrollada por la EAPN para la participación de personas con experiencia en pobreza en sus órganos de gobierno a nivel europeo, estatal y local, abriendo canales para que sean las personas las que participen en la toma de decisiones, como la creación de un Grupo de Participación o la presencia en la Asamblea de una persona en situación de pobreza con voz y voto. También la Plataforma de Infancia trabaja para facilitar espacios de participación infantil a todos los niveles, incluso en toma de decisiones finales, creando espacios de participación para el cambio como un órgano estatutario que participa en las reuniones de los órganos de gobierno, en los procesos iniciales de proyectos, etc. También forma parte del Consejo Estatal de Participación infantil y lleva a cabo una campaña/trabajo anual en el congreso de los diputados. Desde la Plataforma del Voluntariado de España se desarrollan programas de aprendizaje servicio analizando cómo aquellas personas que participan en estos programas se diferencian en sus discursos de odio frente a otras que no lo han hecho.

En lo relativo al voluntariado, la Plataforma del Voluntariado de España tendrá un protagonismo esencial, organizando campañas de sensibilización que pongan en valor las causas del voluntariado, fomentando la incorporación al voluntariado y la participación. Sin olvidar poner el foco en facilitar la participación a las personas con discapacidad a partir de la creación de materiales y herramientas accesibles en colaboración con algunas entidades como CERMI, PI, CNSE, ONCE... y generando una sensibilización de dos vías, la primera para que las personas con discapacidad hagan voluntariado en el Tercer Sector más allá de las entidades de discapacidad y, en segundo lugar, sensibilizando a entidades para que se abran a la participación a las personas con discapacidad.

El impulso del voluntariado es un aspecto central en las organizaciones sociales, existiendo propuestas para su promoción a edades más tempranas, para generar mayor compromiso y lograr que el voluntariado sea considerado como una escuela de ciudadanía. Es importante trabajar para que se reconozca el valor añadido de haber realizado voluntariado, tanto nacional como en otros países, y que sea valorado para alcanzar metas profesionales más amplias.

La intensificación de los niveles de Transparencia, Buen Gobierno y Cumplimiento Normativo tiene en las actuaciones de la Plataforma de ONG de Acción Social y su Comisión de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación un ejemplo de buenas prácticas. Desde estos espacios se están desarrollando iniciativas como el impulso de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno para entidades de Acción Social junto con la Coordinadora de ONGD, de la que existe una aplicación de autoevaluación gratuita que ayuda a cualquier entidad a elevar sus niveles de transparencia y buen gobierno, o el desarrollo de capacitaciones y manuales de Cumplimiento Normativo, Transparencia y Buen Gobierno con la premisa de seguir trabajando en estos campos, en especial en la transparencia como elemento crítico frente a la desinformación. Esto se realiza con un marco de alianzas como la que se ha establecido entre CONGDE y POAS o la generada con el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España, con el que realizaremos actividades de formación y reflexión conjunta, así como publicaciones y difusión de resultados de interés común. Las entidades de segundo nivel junto con sus entidades asociadas buscarán nuevas formas de presentación y rendición de cuentas con objeto de servir de referencia y modelo a las entidades de la red.

Por otro lado, entidades con gran implantación en la base y en los territorios serán clave para alentar respuestas en clave comunitaria y cooperar con las iniciativas ciudadanas de reivindicación Social. Esta perspectiva tendrá en cuenta la realidad rural a la que vamos a prestar especial atención en el seguimiento de este plan.

4.5.3. Meta Estratégica 3

META 3. El TSAS se consolida como **AGENTE SOCIAL FUNDAMENTAL** en la generación de **POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOCIALES** y en la toma de decisiones que afectan al **BIENESTAR** de la ciudadanía y sus entornos.

Una reivindicación histórica del Tercer Sector de Acción Social es lograr el estatus de Agente Social que facilite la influencia en la toma de decisiones, a nivel político y nivel social. Se considera un elemento estratégico clave para el desarrollo del Tercer Sector de Acción Social pero también es un compromiso con la sociedad. Es necesario consolidar los avances de los últimos años y debemos exigirnos mejorar los mecanismos de interlocución existentes y articular espacios y dispositivos de interlocución en planos como el europeo, el autonómico y el local, al mismo tiempo que se generan y desarrollan los marcos normativos que legitiman esta interlocución.

OBJETIVOS META 3.

- » Aumentar el impacto político del Sector, en línea con nuestra Misión, en todas aquellas materias y ámbitos de interés que refuercen nuestra legitimidad como agente social fundamental.
- » Avanzar en la articulación horizontal y vertical del TSAS entre redes y plataformas de nivel internacional, estatal, autonómico y local.
- » Reforzar las estructuras de diálogo civil con las diferentes Administraciones potenciando nuestra influencia y capacidad de decidir.
- » Asumir como requisito en nuestra agenda del Sector la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- » Incrementar la incidencia política en los ámbitos donde se generan las políticas (Pej. Parlamento Europeo, diferentes Ministerios...).

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

1. Promoviendo el reconocimiento de los derechos sociales como derechos subjetivos, incidiendo en el desarrollo de legislación y políticas que afecten a dichos derechos a nivel estatal y autonómico, y realizando un seguimiento proactivo de su implementación.
2. Impulsando el reconocimiento del TSAS como interlocutor clave en el marco del diálogo social.
3. Desarrollando y fortaleciendo plataformas y coordinadoras del TSAS mediante el conocimiento, la interacción, las alianzas y la integración de nuevas entidades.
4. Relacionándonos proactivamente con entidades y plataformas transnacionales para participar en la gobernanza europea.
5. Generando, actualizando y difundiendo el inventario de organizaciones del Tercer Sector de Acción Social.
6. Reforzando la posición del Tercer Sector en los espacios de interlocución política y estructuras de diálogo civil que posibiliten el desarrollo normativo del sector en todo el territorio.
7. Contribuyendo a la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la puesta en valor de la contribución del TSAS a su consecución.
8. Estableciendo una agenda anual de temas sobre los que incidir y arbitrando mecanismos de participación de las entidades en su identificación.
9. Organizando espacios de diálogo, intercambio y reflexión entre plataformas y entidades del Sector sobre fórmulas eficaces de incidencia en la agenda pública.

¿OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LOS QUE CONTRIBUYE?

Los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye la Meta 3 son:



POTENCIALES CONTRIBUCIONES Y RECURSOS DISPONIBLES

En relación con los objetivos de esta meta, la Plataforma del Tercer Sector continuará realizando su tarea de incidencia y negociación sobre desarrollos normativos de crucial importancia para el sector. Apostando por la comunicación estable con Administraciones Públicas con la que se realizará incidencia en los ejes del Acuerdo marco de colaboración. En este sentido es importante reforzar los espacios de interlocución como la Comisión de Dialogo Civil o el Consejo Estatal de ONG de Acción Social. Existe el compromiso de impactar en los desarrollos normativos que afectan al Tercer Sector participando en todo el procedimiento normativo: enmiendas, consultas, etc. Ampliando los espacios en los que se realiza incidencia, no solo en los espacios de servicios sociales, estableciendo nuevas relaciones bilaterales con diferentes Ministerios. Debemos avanzar en el desarrollo normativo de la Ley del Tercer Sector. Se ha conseguido el desarrollo reglamentario de la Comisión de Diálogo Civil quedando pendiente aspectos críticos para el Sector como la aprobación del RD de entidades colaboradoras o el inventario del Tercer Sector. En este periodo estratégico cobrará importancia el Comité de Coordinación Territorial de la PTS, en el que participan once plataformas y mesas autonómicas, que construyen y consensuan de manera conjunta instrumentos para la incidencia política. Por último, se trabajará para la consecución de un modelo estable de financiación que acabe con la debilidad y dependencia de la financiación de convocatorias anuales, logrando una mejora del sistema de financiación. En el ámbito del voluntariado, un aspecto esencial para el sector es avanzar en el desarrollo de la Ley de voluntariado y su reglamento, o conseguir el impulso del observatorio del voluntariado mediante un desarrollo normativo, sin olvidar la necesidad de promocionar o actualizar normativa de voluntariado en las Comunidades Autónomas. Desde EAPN se continuará haciendo especial seguimiento del Pilar Europeo de los Derechos Sociales y trabajará en la actualización de la Estrategia Nacional de Prevención y Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social.

En el ámbito autonómico las diferentes Plataformas y Mesas autonómicas trabajan en modificaciones normativas, como pueden ser los procesos de reforma de los Estatutos de Autonomía, las Leyes de cooperación o de accesibilidad, entre otras, además de generar un Plan de incidencia e interlocución para el reconocimiento del TSAS a nivel regional y local.

La Plataforma de ONG de Acción Social continuará facilitando el desarrollo de nuevas herramientas para fortalecer las capacidades de las entidades sociales y la participación en diversos organismos como el Consejo Estatal de ONG de Acción Social o el Consejo de Desarrollo Sostenible. Para aprender de nuevas experiencias y revisar nuestros enfoques organizaremos un encuentro de buenas prácticas de incidencia política de otros países facilitado por el conocimiento del entorno europeo, como hace la Plataforma de Infancia en EUROCHILD y CHILD RED CONNECT o EAPN que, como red europea, vertebrada la adhesión a diferentes espacios de incidencia política como los referentes a las rentas de inserción europeas o el ingreso mínimo vital en España transfiriendo conocimientos y poniendo en valor diferentes aspectos.

Existe un compromiso con la consecución de los ODS sobre lo que la Coordinadora de ONGD propone avanzar desde la colaboración entre diferentes plataformas y coordinadoras para hacer ver que los Objetivos de Desarrollo Sostenible son positivos para la sociedad, aunque existe una tendencia que los enuncia de manera negativa. Desde el Tercer Sector de Acción Social se deben plantear los ODS como un elemento que va a hacer mejor la vida de las personas y poner en valor la contribución del TSAS a su consecución.

4.5.4. Meta Estratégica 4

META 4. El TSAS **DIFUNDE** sus posicionamientos y actuaciones a la sociedad a partir de **DISCURSOS COMPARTIDOS** y la puesta en valor del **IMPACTO SOCIAL** que genera.

Nuestro Sector debe trabajar para desarrollar una estrategia de comunicación, con mensajes comprensibles, que ponga en valor su contribución al bienestar social y su compromiso ético. Este discurso compartido se legitimará fundamentándose sólidamente en el conocimiento de los temas relativos a la defensa de los derechos, las desigualdades, las políticas sociales o el desarrollo sostenible. Es fundamental avanzar en la medición y evaluación de los resultados de la actividad del TSAS para visibilizar y demostrar el impacto positivo que el TSAS genera en la sociedad.

OBJETIVOS META 4.

- » Aumentar la influencia y legitimidad del Sector a partir de un discurso compartido que ponga en valor una imagen unitaria del Sector que resalte su contribución social, ética y económica.
- » Aumentar la visibilidad del TSAS, poniendo el foco en su contribución al estado de bienestar, sustentando el mensaje con datos y hechos de sus logros.
- » Aumentar la medición, la evaluación y difusión pública de los resultados para poder visibilizar y demostrar el impacto positivo que el TSAS genera en la sociedad.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

1. Desarrollando una estrategia de comunicación del Sector que consiga que nuestros mensajes estén presentes en los medios de comunicación y en las redes sociales.
2. Identificando un decálogo básico de posicionamientos del Sector sobre aspectos como la Igualdad de Género, la lucha contra la pobreza, el cambio climático...
3. Facilitando espacios de reflexión y debate para establecer las orientaciones de un discurso compartido como Sector ante los retos políticos y sociales.
4. Visibilizando la contribución social del TSAS a través de campañas plurinacionales, estatales y locales.
5. Realizando actividades de sensibilización y formación sobre medición, evaluación y toma de decisión basado en evidencias y datos.
6. Generando sistemas de medición del impacto social de las actividades del Sector que sean conocidos y compartidos.
7. Impulsando nuevos estudios sobre el TSAS en el nivel estatal y especialmente en los niveles europeo, autonómico y local.

¿OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LOS QUE CONTRIBUYE?

Los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye la Meta 4 son:



POTENCIALES CONTRIBUCIONES Y CURSOS DISPONIBLES

Para el logro de los objetivos identificados bajo esta meta, todas las entidades necesitamos trabajar conjuntamente en la construcción y en la difusión de mensajes y discursos compartidos. Es necesario afianzar los mensajes comunes para que los discursos se puedan trasladar entre diferentes entidades y que los hagan propios.

La Plataforma del Tercer Sector está trabajando conjuntamente temas, como los relativos a la Salud y Cuidados, por mediación de un Comisionado Ad Hoc, finalizando un documento de posicionamiento acordado con unas líneas generales sobre los aspectos que queremos tocar. Del mismo modo se ha establecido un comisionado de calidad e innovación, junto con la alianza estratégica con el Instituto para la Calidad de las ONG.

En lo relativo a visibilizar la acción y las reivindicaciones del TSAS, se utilizará la fecha del 9 de octubre, Día del Tercer Sector, como una palanca importante. Por ejemplo, en 2023 se ha consensuado un manifiesto en el que se demandan: más y mejores derechos, más dialogo civil y un modelo de financiación estable y seguro.

La Comisión de Comunicación de la Plataforma del Tercer Sector, en la que participan distintas entidades, así como la Plataforma de ONG de Acción Social y otras organizaciones con peso en la dimensión comunicativa, van a revisar conjuntamente sus planes de comunicación y protocolos para hacer posible estos avances. Una cuestión clave a abordar serán los canales a través de los cuales nuestros mensajes llegan a la luz pública y en esa área nos proponemos utilizar más herramientas audiovisuales. Un ejemplo significativo de participación transversal que ha funcionado a gran escala es la Campaña anual de la X Solidaria, que ha llegado a conseguir un aumento de la recaudación de 475 millones y espera llegar a 500 millones. La Plataforma de ONG de Acción Social también trabaja en el Barómetro del Tercer Sector para que la población, universidades y Administraciones reconozcan la contribución del Sector a la cohesión y el desarrollo social.

Tomando como referencia la experiencia del Sector pretendemos identificar temas comunes que puedan dar lugar a una campaña conjunta del Sector, aunque no alcance las mismas dimensiones. Del mismo modo se producen avances en el ámbito autonómico, como la ha generación de Planes de comunicación para dar a conocer las organizaciones autonómicas o hacer campañas sobre lo que supone el TSAS en su ámbito de actuación.

Por último, aun siendo conscientes de que en el TSAS estamos aún lejos de la generalización de metodologías de medición de impacto, nos comprometemos a profundizar en el impulso de estas metodologías comenzando en los procesos de seguimiento y evaluación de este Plan Estratégico.

4.5.5. Meta Estratégica 5

META 5. El TSAS y sus entidades alcanzan la **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, OPERATIVA y MEDIOAMBIENTAL** para el cumplimiento de su Misión.

El Tercer Sector de Acción Social tiene que ser sostenible en el corto, medio y largo plazo, resistiendo posibles cambios de coyuntura que afecten a nuestras fuentes de ingresos. En el ámbito financiero el TSAS ha sido en gran medida dependiente de la financiación pública y las fluctuaciones de esta financiación han supuesto una notable precariedad e incertidumbre para muchas entidades. La sostenibilidad del TSAS no consiste en mantener un status quo o ampliar cuotas de mercado, sino en asegurar capacidad operativa para prestar una atención de calidad a las personas que la necesitan. Por tanto, la sostenibilidad financiera y la consecución de la misión del TSAS están inseparablemente unidas, no pudiendo olvidar la contribución a la sostenibilidad medioambiental en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OBJETIVOS META 5.

- » Conseguir que las fuentes de financiación del sector, públicas y privadas, se diversifiquen, sean estables y de calidad, en línea con nuestros valores éticos.
- » Lograr un Marco legal y fiscal acorde a las especificidades y necesidades del TSAS.
- » Gestionar de modo eficiente, sostenible y transparente nuestros recursos.
- » Impulsar la calidad y la innovación como estrategia del sector, donde la transformación digital sea una clave para alcanzar mejores resultados y evidenciar el impacto de las actuaciones.
- » Avanzar hacia la sostenibilidad medioambiental de las organizaciones, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

1. Promoviendo las cláusulas sociales y la reserva de contratos en la contratación pública, y el concierto social en las leyes de servicios sociales y otras normativas.
2. Negociando la utilización de la fórmula de los convenios con las Administraciones Públicas y promoviendo fórmulas plurianuales de subvención pública.
3. Sensibilizando a la población para incrementar donaciones, aportación de cuotas, crowdfunding, etc., y a las empresas para intensificar su compromiso con acciones y proyectos sociales.
4. Promoviendo la mejora de los incentivos fiscales al mecenazgo.
5. Negociando un marco regulatorio de subvenciones unificado y simplificado en su gestión, especialmente en los procesos de justificación.
6. Facilitando y desarrollando estrategias y centros de gestión de recursos compartidos e integrados en entidades (como por ejemplo para gestión de compras, compartir actividades formativas, optimizar el uso de locales y espacios, etc.).
7. Fomentando fórmulas sostenibles de economía social que incentiven la integración de personas.
8. Generando espacios de innovación abierta que sirvan de tracción para nuevos programas, proyectos y servicios interdisciplinares.
9. Impulsando la transformación digital de la organización garantizando la inclusión de todas las personas implicadas.
10. Potenciando la capacidad humana e institucional para enfrentarnos a tiempo a los efectos del

cambio climático, a través de la sensibilización y formación de las personas de las entidades, buscando la reducción de los efectos nocivos y la adaptación.

11. Promoviendo mecanismos para aumentar la capacidad de planificación y respuesta eficaces en relación con el cambio climático, que incluya la alerta temprana.
12. Asegurando la participación plena y efectiva de todas las personas y la igualdad de oportunidades a todos los niveles en las entidades y en la sociedad, como elemento fundamental para acelerar la igualdad, la justicia social y el desarrollo sostenible.

¿OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LOS QUE CONTRIBUYE?

Los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye la Meta 5 son:



POTENCIALES CONTRIBUCIONES Y RECURSOS DISPONIBLES

Esta es una meta esencial para el Sector en tanto que afecta a la supervivencia de las entidades en un contexto de cambio constante. En el marco de la financiación, el progreso exigirá utilizar los mecanismos de incidencia política para promover una serie de cambios normativos identificados desde hace tiempo y en los que vamos a trabajar para lograr avances en los planos estatal y autonómico, y en la gestión de los recursos europeos. Se buscará un Acuerdo marco de colaboración en financiación desde la Comisión de Sostenibilidad de la Plataforma del Tercer Sector generando documentos de posicionamiento como los gestados para la mejora de las convocatorias de subvenciones, que se modificarán en próximas bases reguladoras, ante la importante fiscalización que padecen las entidades del TSAS cuando acceden a los fondos públicos.

Para ello negociaremos la inclusión de personas expertas del TSAS en grupos de trabajo legislativo con gobiernos y la presencia de nuestra representación en las comisiones de trabajo, y también realizaremos el seguimiento de la incorporación del concierto social en las leyes de servicios sociales.

Trabajaremos a nivel estatal y autonómico para lograr que, por un lado, se reconozca el valor añadido de nuestras entidades a la hora de contratar servicios por parte de las Administraciones; y por otro, se consiga la aceptación de los gastos de financiación y otros gastos relacionados como gastos elegibles en subvenciones plurianuales.

Con objeto de intercambiar experiencias y aprendizajes, fomentaremos el diálogo entre Comunidades Autónomas sobre aquellos aspectos de las leyes de servicios sociales en los que las entidades del Tercer Sector jugamos un papel más destacado. Existen buenas prácticas previas como las desarrolladas por la Mesa del Tercer Sector de Castilla La Mancha participando en grupos de trabajo y comisiones para lograr la reserva de contratos en los centros especiales de empleo y empresas de inserción o participar en el diseño de las bases de convocatorias de subvenciones del IRPF y otras convocatorias.

Las plataformas y redes haremos incidencia asimismo para conseguir avances en la legislación del Mecenazgo que promueva o facilite no solo las donaciones o aportaciones de las empresas, sino que también estimule las donaciones individuales a través de incentivos fiscales más atractivos.

Las plataformas estatales realizaremos mayores esfuerzos para buscar una mayor eficiencia en la gestión a través de compartir recursos y espacios, generar sinergias entre actividades, etc., sirviendo de este modo de ejemplo para otras entidades. Al igual que en otras áreas, contamos con ejemplos dentro del Sector.

Impulsaremos la Transformación Digital, como un elemento crítico para la sostenibilidad operativa del Sector, que facilita la eficiencia y eficacia en la organización del TSAS, mejora la capacidad de trabajo y ayuda a visibilizar a las personas y a eliminar sesgos a los que nos enfrentamos con los datos. Serán importantes las alianzas con empresas tecnológicas. Las organizaciones debemos garantizar la inclusión de las personas implicadas en el proceso de transformación digital. Son importantes los modelos inclusivos de Inteligencia Artificial garantizando el enfoque ético de estas soluciones.

Por último, en referencia a la sostenibilidad medioambiental existe un compromiso para paliar los efectos del cambio climático a partir de actuaciones como: reducir las emisiones, descarbonización de la cadena de suministro, integrar la sostenibilidad en el día a día, la innovación y digitalización de procesos y la sensibilización y concienciación social. La Plataforma de ONG de Acción Social ha acordado en sus órganos de gobierno trabajar con las entidades sociales para paliar los efectos del cambio climático.

4.5.6. Meta Estratégica 6

META 6. El TSAS se fortalece a partir de la **COLABORACIÓN** y el trabajo conjunto entre las diferentes entidades sociales e intensificando las relaciones de **COOPERACIÓN** con otros agentes de igual a igual.

Un aspecto fundamental para el fortalecimiento del Tercer Sector de Acción Social es el de consolidar el trabajo en red de las entidades que lo componen e intensificar la colaboración entre entidades sociales a partir de la generación de iniciativas conjuntas y proyectos compartidos. Por otra parte, las iniciativas de cooperación con las Administraciones Públicas son fundamentales para dar respuesta a las necesidades de las personas y de la sociedad. Asimismo, se deben intensificar las relaciones con las empresas en especial en los ámbitos de la innovación tecnológica y social y explorar nuevas maneras de relacionarnos con el ámbito académico o la economía social.

OBJETIVOS META 6.

- » Avanzar en una cultura de Sector basada en la colaboración interna, el trabajo en red y la búsqueda de sinergias entre las entidades sociales.
- » Potenciar la confluencia de acciones, unificando iniciativas similares en proyectos conjuntos o complementarios para obtener un mejor resultado, evitando duplicidades.
- » Generar iniciativas conjuntas cooperando con las Administraciones Públicas.
- » Establecer relaciones con las empresas, en especial en los ámbitos de la innovación tecnológica y social, sobre la base de un compromiso de responsabilidad social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en línea con los valores éticos del Sector.
- » Establecer con otros actores sinergias efectivas y alineadas con la Misión del TSAS.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

1. Estableciendo mecanismos estables de comunicación e información entre las entidades, a nivel estatal, autonómico y local.
2. Organizando espacios de diálogo e intercambio para conocer y compartir buenas prácticas y herramientas, e identificando líneas de actuación comunes e integradas.
3. Clarificando, regulando, analizando y coordinando los ámbitos de actuación de las diferentes Coordinadoras y Plataformas para evitar duplicidades.
4. Fomentando el aprendizaje compartido, detectando y consensuando áreas de acción, metodologías comunes y objetivos prioritarios que faciliten la puesta en marcha de proyectos compartidos, conocimientos, herramientas, procesos o métodos de trabajo, que han demostrado resultados positivos.
5. Generando proyectos conjuntos integrados y/o complementarios que abarquen toda la cadena de valor en el proceso de atención a las personas.
6. Planificando y promoviendo nuevas dinámicas de diálogo y cooperación con las Administraciones y Servicios Públicos para diseñar e implementar de forma conjunta respuestas a las nuevas necesidades sociales.
7. Influyendo en las decisiones de las empresas sobre la orientación de su responsabilidad social corporativa y sus códigos.
8. Explorando fórmulas de cooperación con universidades, colegios profesionales, sindicatos y otros referentes de la economía social.

¿OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LOS QUE CONTRIBUYE?

Los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye la Meta 6 son:



POTENCIALES CONTRIBUCIONES Y RECURSOS DISPONIBLES

Debe existir un compromiso para la generación de oportunidades de establecer diálogos en los que surjan ideas y oportunidades. Sirva como buena práctica el proceso desarrollado por la POAS en la elaboración de este Plan o para el proyecto la ONG del Futuro. El establecimiento entre diferentes entidades de relaciones de igual a igual ayudan a generar iniciativas conjuntas que lleguen a los ámbitos de decisión política, visibles para la sociedad, bien fundamentadas para que sean adoptadas y replicadas.

El Tercer Sector de Acción Social tiene experiencia en la generación de alianzas y espacios de cogobierno y creemos que hemos consolidado redes con éxito para la transformación social. Un ejemplo son las buenas sinergias establecidas entre las entidades estatales y autonómicas de la Plataforma del Tercer Sector, la Plataforma del Voluntariado de España, EAPN, Plataforma de Infancia (incluso a nivel local), CERMI o CONGDE, siendo un modelo exitoso replicado y replicable

Debemos impulsar el diseño de proyectos cooperativos con otras entidades del Tercer Sector de diferentes ámbitos como el ecologismo, la defensa de Derechos Humanos y especialmente con entidades de mujeres y que defiendan la erradicación de la violencia de género. Profundizaremos en las alianzas con otras entidades alineadas con la misión del TSAS como las establecidas por la PTS con la Asociación Española de fundraising o con entidades medioambientales para generar un documento de vulnerabilidad social y emergencia climática de la mano de la Coordinadora de ONGD. Es fundamental establecer alianzas con las organizaciones de defensa de los derechos humanos, un ejemplo es el Convenio CERMI – ACNUR para ayudar a las personas refugiadas en situación de exclusión social.

Cobra especial importancia para el TSAS y sus plataformas y coordinadoras la alianza con el Defensor del Pueblo. A distintos niveles generaremos sinergias con las diferentes Administraciones Públicas como el Acuerdo Marco con el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España de la POAS y la CONGDE o los establecidos por las mesas y plataformas autonómicas trabajando en grupos operativos como el Consejo asesor de servicios sociales o el Consejo de consumo.

El mundo empresarial tiene mucha influencia económica, social y política, por lo que es necesario generar alianzas que tengan un impacto en el TSAS, un ejemplo puede ser la Campaña empresas solidarias del impuesto de sociedades. Se trabajará en las relaciones con entidades empresariales como CEOE y CEPYME. Y se colaborará con las patronales estatales como CEESSE o autonómicas para fomentar políticas de responsabilidad social. De nuevo la Campaña por la X Solidaria en la que participan varias empresas es un modelo que puede ser explotado y replicado para identificar nuevas alianzas de mutuo interés.

También avanzaremos en la relación con otros actores como, por ejemplo, los sindicatos a través de contactos para ver cómo trabajar conjuntamente aspectos como que no se habla de

diálogo civil, solo de diálogo social, en el que no están las entidades del TSAS. Un paso que nos ayudará a abrirnos más y a compartir recursos será que el reconocimiento de agentes de la Ley del Voluntariado, para promover el voluntariado en Administraciones Públicas, Universidades, empresas y centros educativos.

4.6. Seguimiento y evaluación

Nuestro IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social se ordena en seis metas estratégicas y 28 objetivos que nos marcan las prioridades detectadas en la fase de discusión y participación.

Del mismo modo, se enuncian una serie de líneas de actuación que nos muestran el camino hacia la consecución de los objetivos marcados para este periodo. EL IV Plan Estratégico pretende servir como un marco que inspire a las organizaciones del TSAS y que se animen a colaborar en el desarrollo de las líneas de acción. Las coordinadoras y plataformas son muy importantes para facilitar las condiciones para que se produzcan avances significativos a través de acciones concretas.

La coordinación y la implementación del IV Plan Estratégico perseguirá conectar las iniciativas que generan nuestras entidades, generando espacios de reflexión en los que alcanzar consensos y detectar áreas de mejora.

El Plan Estratégico del TSAS pretende acercar y establecer sintonía y efectos multiplicadores entre nuestras actividades, enfoques y herramientas para enfocarnos hacia la consecución de resultados compartidos por el Sector. En buena medida, el éxito en alcanzar los objetivos del Plan dependerá de la disposición generosa de nuestras entidades para compartir tiempo y recursos.

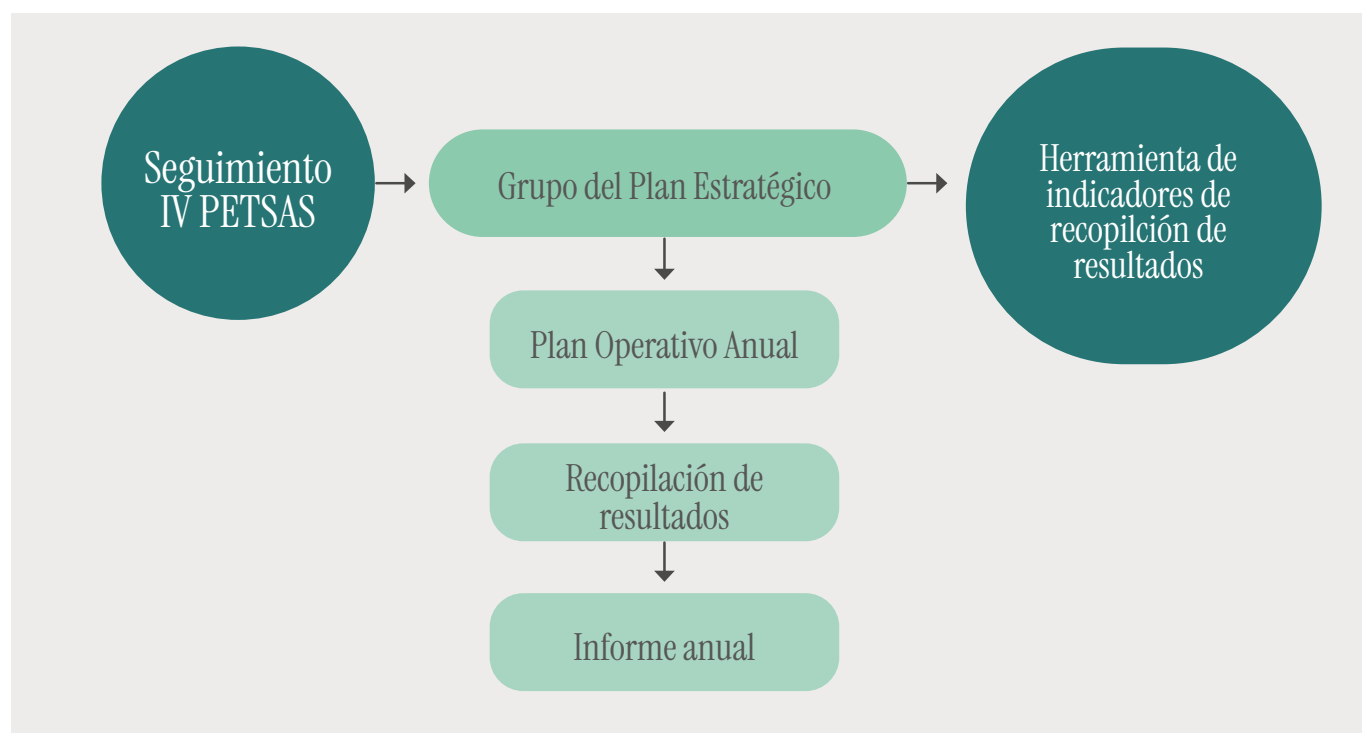
4.6.1. Seguimiento

El seguimiento, como en anteriores procesos estratégicos, se realizará a partir de la realización de una planificación operativa y un seguimiento anual de nuestros avances. Para ello la Plataforma de ONG de Acción Social será la entidad encargada de la coordinación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico. Los trabajos seguirán desarrollándose en el Grupo de Trabajo de Plan Estratégico, coordinado por la Plataforma de ONG de Acción Social, en el que participarán las plataformas y redes del Tercer Sector.

Las principales funciones de coordinación y seguimiento serán:

- Establecer un plan operativo anual acordado por las plataformas y redes.
- Reportar y dar a conocer las conclusiones de los ejercicios de seguimiento anuales a través de la herramienta de recopilación de resultados.
- Identificar y fomentar vínculos entre actividades y recursos de las plataformas, redes y otras entidades y los objetivos del Plan.
- Recoger información y datos sobre procesos y actividades y analizar los objetivos en los que es posible reportar avances y, en caso contrario, señalar las áreas en que no se producen y proponer medios para activarlas.
- Velar por el cumplimiento de la incorporación de la perspectiva de género en todo el proceso estratégico.
- Consensuar por las plataformas y redes un Informe Anual del Progreso.
- Elaborar y consensuar los informes de Evaluación

La implementación del Plan se basará en una planificación anual que concretará actuaciones que las principales plataformas y organizaciones van a llevar a cabo durante ese año a partir de la recopilación de las actuaciones previstas por las entidades en sus planes anuales. Al final de cada ejercicio haremos el seguimiento del desempeño de las acciones planificadas y de otras acciones que realicen otras entidades y que estén contribuyendo a la consecución de los objetivos. La Plataforma de ONG de Acción Social se compromete a informar sobre los avances conseguidos en el logro de los objetivos y presentará un informe anual consensuado que se hará público. Para ello, la información que proporcionen las entidades en el proceso de recogida de datos será un elemento esencial y determinante para completar un seguimiento eficaz. Elaborar una programación operativa conjunta y trabajar en la recogida de datos y de reporte de actividades, facilitará la retroalimentación y ayudará a fortalecer de manera progresiva los aprendizajes a lo largo del ciclo de vida del Plan.



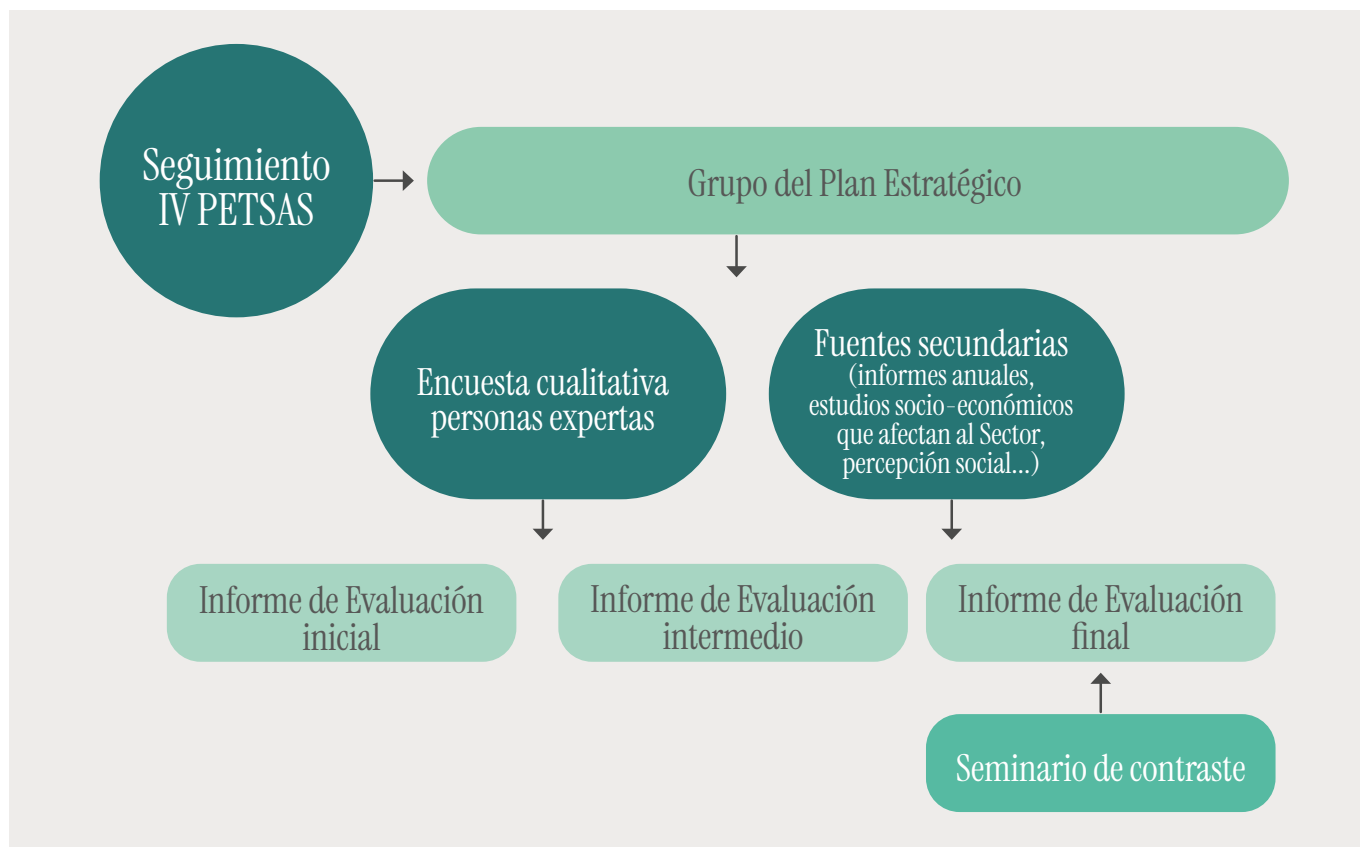
4.6.2. Evaluación

Se realizará la evaluación del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Esta evaluación se llevará a cabo a partir de una serie de actuaciones:

- Recoger y analizar datos que permitan conocer en qué punto nos encontramos.
- Valorar las causas de las tendencias observadas, así como la contribución de las actividades al cumplimiento de los objetivos.
- Valorar la participación del Sector en la implementación del Plan.
- Analizar por qué los objetivos fueron o no alcanzados.
- Examinar el proceso de implementación.
- Identificar lecciones aprendidas y establecer orientaciones y recomendaciones que puedan fortalecer al TSAS en futuras estrategias.

Para obtener conclusiones de evaluación sólidas se desarrollarán un conjunto de indicadores y se utilizarán varios métodos cuyos resultados serán contrastados en tres informes: un informe de evaluación inicial, un informe de evaluación intermedio y un informe de evaluación final. Las principales actuaciones a llevar a cabo para la Evaluación del IV PETSAS serán:

- Encuesta cualitativa, dirigida a personal directivo de entidades y a personas expertas del TSAS. La encuesta inicial establecerá una línea base que valorará la percepción sobre el estado del Sector con respecto a los objetivos del Plan. Los resultados obtenidos de la primera encuesta servirán para medir de manera indicativa los progresos hacia el alcance de los objetivos, ya que la encuesta se replicará en un momento intermedio y al final del periodo de implementación del Plan.
- Análisis documental de toda la información recogida a través del sistema de seguimiento, como son los informes anuales de seguimiento.
- Estudio de fuentes secundarias que nos permita realizar el seguimiento de tendencias socioeconómicas que afectan a la actividad del sector (p.ej. Informe de la Pobreza, informe FOESSA).
- Evolución de la percepción social del Tercer Sector, si fuese posible a partir del encargo de encuestas.
- Análisis del enfoque de género en las metas y objetivos del Plan evaluando el impacto de género del Plan.
- En la última fase de implementación del Plan se organizará un seminario de contraste y validación de los resultados de la evaluación con participación amplia de entidades del Sector, con grupos de discusión con personas expertas, representantes del Sector y representantes de otros agentes para matizar y cualificar los avances y las tendencias y establecer áreas de mejora y recomendaciones para la futura planificación estratégica.



ANEXO I. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. Coordinación y Seguimiento

Ninguna plataforma o red puede por sí sola impulsar las acciones del IV Plan Estratégico del TSAS. Se trata de un Plan en el que prima la alineación de las diferentes plataformas y coordinadoras, estatales y autonómicas, con unos fines compartidos, así como en la cooperación, la colaboración, la solidaridad y el diálogo continuo.

Para poder alcanzar estos fines compartidos, es necesaria la coordinación de los esfuerzos. Las funciones principales de coordinación y seguimiento, que asume la Plataforma de ONG de Acción Social, serán:

- Establecer un plan operativo anual acordado por las plataformas y redes.
- Reportar y dar a conocer las conclusiones de los ejercicios de seguimiento anuales a través de la herramienta de recopilación de resultados.
- Identificar y fomentar vínculos entre actividades y recursos de las plataformas, redes y otras entidades y los objetivos del Plan.
- Recoger información y datos sobre procesos y actividades, y analizar los objetivos en los que es posible reportar avances y, en caso contrario, señalar las áreas en las que no se producen estos avances y proponer medios para activarlas.
- Velar por el cumplimiento de la incorporación de la perspectiva de género en todo el proceso estratégico.
- Consensuar por las plataformas y redes un Informe Anual de Progreso.
- Elaborar y consensuar los informes de Evaluación

Los instrumentos principales para desarrollar estas funciones serán los siguientes:

- Grupo de Trabajo del PETSAS
- Indicadores
- Instrumento de seguimiento de actuaciones

1.1. Grupo de trabajo del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

Coordinado por la Plataforma de ONG de Acción Social, se dará continuidad al Grupo de Trabajo de Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social con representantes clave de las principales plataformas y redes del sector.

El Grupo de Trabajo se reunirá de manera periódica al menos dos veces al año:

- » para revisar el borrador de plan operativo anual;
- » para revisar el progreso y resolver los problemas que puedan surgir, y
- » para analizar el informe anual que realizará la Plataforma de ONG de Acción Social a partir de la recogida del instrumento de seguimiento de actuaciones.

Los objetivos principales de estas reuniones serán

- » identificar las posibles complementariedades entre las acciones de las plataformas y redes, así como identificar posibles acciones concretas y viables (no recogidas en la primera planificación) que contribuyan a acelerar el cumplimiento de los objetivos del Plan.
- » consolidar acuerdos, identificar barreras y proponer soluciones relacionadas principalmente con necesidades de colaboración entre organizaciones.

1.2. Indicadores

Para realizar el seguimiento del Plan se utilizarán una serie de indicadores relacionados con las 6 metas del plan. Se trata de una lista exhaustiva de la que el Grupo del Plan Estratégico seleccionará los que considere más importantes o introducirá nuevos indicadores si lo considera oportuno. Del mismo modo se consensuarán los resultados esperados.

Dado en que para muchos de los indicadores resultará difícil obtener datos que correspondan al conjunto del TSAS, el seguimiento se enfocará a identificar el máximo número de ejemplos significativos que puedan ser presentados como modelo y que sirvan como referencia para su réplica por otras entidades. La capacidad de las plataformas y mesas de base autonómica para proporcionar información que corresponda a los indicadores será un factor esencial para su aplicación.

Los indicadores servirán para observar la evolución a lo largo de la vida del plan y la información recogida se utilizará con fines evaluativos al final de la vida del Plan en combinación con los métodos que se introducen en el siguiente apartado.

1.3. Instrumento de seguimiento de actuaciones

Se construirá un instrumento de seguimiento de las actuaciones desarrolladas y sus resultados para que las plataformas y coordinadoras, estatales y autonómicas, puedan reportar las actividades previstas y los logros conseguidos con las mismas.

Al principio de cada ejercicio, la Plataforma de ONG de Acción Social distribuirá entre las plataformas, coordinadoras y redes del Sector un instrumento, preferiblemente en línea, a través del que se solicitará información sobre las acciones concretas que cada organización va a llevar a cabo y que contribuyen a los objetivos del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.

La POAS procesará la información recibida y realizará un borrador de planificación operativa anual.

Al final del ejercicio anual, la Plataforma de ONG de Acción Social distribuirá un instrumento para recoger el rendimiento real de las acciones planificadas. Las organizaciones completarán una ficha con los resultados de las acciones propuestas para el Plan Operativo Anual, así como tendrán un espacio para elaborar los elementos principales que han contribuido al cumplimiento de los objetivos del Plan, tanto de las acciones inicialmente planificadas como de otras que no estaban en la primera planificación pero que, ex post, se consideran relevantes para el Plan.

La Plataforma de ONG de Acción Social elaborará un borrador de informe con los datos recogidos en los que señalará las áreas en las que se han producido mayores avances, así como en las que se están produciendo menos.

Este documento será la base de la discusión del Grupo de Trabajo del PETSAS, cuyo objetivo será discutir e identificar prioridades para el ejercicio siguiente, así como soluciones para impulsar proactivamente las áreas en las que de manera espontánea no se producen avances significativos. Los resultados de la discusión se incorporarán al informe final.

La expectativa es que se trate de un proceso de trabajo incremental en el que los resultados del proceso de seguimiento se utilicen para retroalimentar el aprendizaje y el rendimiento.

2. Evaluación

Para perfilar el sistema de evaluación del Plan Estratégico del TSAS debemos partir de que al tratarse de un plan y de unos objetivos que son aplicados a un universo complejo y plural: el

Tercer Sector de Acción Social, y no a una entidad concreta, debemos tener en cuenta una serie de consideraciones:

- Escasez de fuentes de información de datos cuantitativos de todo el Sector relacionados con los objetivos del Plan. Para la gran mayoría de objetivos no es posible contar con una línea de base cuantitativa sobre el conjunto del Sector.
- Partimos, en principio, que no se cuenta con disponibilidad financiera para realizar una evaluación a gran escala (con recogida de datos primarios con técnicas costosas por cada territorio y para el conjunto de entidades del Sector).
- El Plan, en su realización, se proyecta sobre múltiples entidades que cuentan con sus propios planes y objetivos propios, diferentes grupos diana, así como diferentes entornos geográficos con características propias.
- Para algunos de los objetivos podrá resultar difícil identificar cuál ha sido la contribución efectiva de las acciones del Plan, de la actuación de las plataformas del TSAS o en qué medida los avances (o retrocesos) han sido determinados en mayor o menor grado por factores externos. Por ejemplo, el TSAS opera en diferentes entornos político-institucionales en los cuales, además, se pueden producir cambios durante la vida del Plan e influir en el desarrollo de algunos objetivos. La evaluación ha de prestar atención a esta evolución del contexto político, social y económico.
- La evaluación final, para ser útil, no se debe limitar a medir la percepción sobre el progreso del Sector en relación con los objetivos marcados, sino que deberá identificar lecciones aprendidas, barreras, resultados no intencionados, etc., todo ello con objeto de proporcionar una base sólida para definir nuevas estrategias de cara al ciclo estratégico posterior.

Las funciones principales de la tarea de evaluación de resultados serán:

- Recoger y analizar datos que nos permitan conocer en qué punto se encuentra el desarrollo del Plan Estratégico.
- Valorar las causas de las tendencias observadas, así como la contribución de las actividades al cumplimiento de los objetivos.
- Valorar la participación del Sector en la implementación del Plan.
- Analizar por qué los objetivos fueron o no alcanzados.
- Examinar el proceso de implementación.
- Identificar lecciones aprendidas y establecer orientaciones y recomendaciones que puedan fortalecer al TSAS en futuras estrategias.

Para poder elaborar conclusiones sólidas a pesar de las limitaciones de abordar un objeto de evaluación complejo y diverso se utilizarán varios métodos e instrumentos:

2.1. Análisis de documentación del TSAS

Incluirá el análisis documental de toda la información recogida a través del sistema de seguimiento, como los informes anuales de seguimiento, informes y publicaciones de las plataformas y redes, información aportada por entidades del TSAS en relación con los indicadores, fuentes de verificación, etc.

2.2. Análisis de fuentes secundarias

Se analizarán y estudiarán fuentes secundarias que nos permitan realizar el seguimiento de tendencias socioeconómicas que afectan a la actividad del Sector (p.ej. Informe de la Pobreza, informe FOESSA).

2.3. Encuesta cualitativa

Encuesta cualitativa, dirigida a personal directivo de entidades y a personas expertas del TSAS. La encuesta inicial establecerá una línea base que valorará la percepción sobre el estado del Sector con respecto a los objetivos del Plan. Los resultados obtenidos de la primera encuesta servirán para medir de manera indicativa los progresos hacia el alcance de los objetivos.

Aunque la línea de base esté basada en percepciones subjetivas, la medición de dichas percepciones al principio del proceso, durante y al final del ciclo de vida del Plan permitirá definir tendencias que serán matizadas con otros elementos metodológicos de la evaluación.

La encuesta se repetirá en tres ocasiones con idénticas preguntas, si bien en su última etapa al final del periodo del Plan estratégico se añadirán nuevas preguntas acerca de la percepción del progreso percibido durante el periodo de implementación del IV PETSAS y acerca de la contribución percibida de las plataformas del TSAS.

2.4. Encuesta de percepción social del Tercer Sector de Acción Social

Este elemento de la evaluación será abordado basándose, no en la percepción de personas expertas, sino en la medición directa de la percepción social del TSAS. Algunos métodos alternativos a valorar serán, por ejemplo, negociar con el Centro de Investigaciones Sociológicas la inclusión de algunas preguntas relativas al TSAS en sus estudios, o encargar directamente una encuesta a una empresa.

2.5. Análisis del enfoque de género

Se analizará el cumplimiento del enfoque de género en las metas y objetivos del Plan evaluando el impacto de género del IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción social.

2.6. Seminario de contraste y validación

En la última fase de implementación del Plan, se organizará un seminario de contraste y validación de los resultados de la evaluación, con una participación amplia de entidades del Sector. Se incluirán grupos de discusión en los que participarán personas expertas, representantes del Sector y representantes de otros agentes, para matizar y cualificar los avances y las tendencias futuras, y establecer áreas de mejora y recomendaciones para la próxima planificación estratégica.

ANEXO 2. PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Se proponen una serie de indicadores como base para arrancar el seguimiento y evaluación del IV PETSAS. El Grupo del Plan Estratégico trabajará sobre ellos, para construir un sistema de seguimiento y evaluación, que logre poner en valor el nivel de avance del IV Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social, el impacto social del TSAS y su contribución a la consecución de los ODS.

META 1. El Tercer Sector de Acción Social sitúa a las **PERSONAS** en el centro de su actividad, promoviendo una vida digna y de **CALIDAD** a partir de la **SATISFACCIÓN** de sus necesidades y, respondiendo con la **INNOVACIÓN** tecnológica y social, para la promoción de la **DIVERSIDAD** y la **IGUALDAD** de género y de trato.

- » **I1.** Número ejemplos identificados, o de herramientas, creadas o difundidas para el desarrollo de sistemas de calidad en el TSAS.
- » **I2.** Número de actividades de apoyo, capacitación y acompañamiento en los procesos de intervención y gestión, dirigidas al desarrollo de sistemas de calidad. Número de entidades que participan.
- » **I3.** Número de organizaciones del TSAS que incorporan mejoras en los procesos de gestión de personas
- » **I4.** Número de eventos o espacios organizados por entidades del TSAS en los que se fomentan actuaciones centradas en las personas.
- » **I5.** Número de estudios, monografías, análisis o artículos promovidos por el Sector que abordan nuevas realidades o tendencias sociales.
- » **I6.** Número de organizaciones, o ejemplos significativos, de entidades del TSAS que promueven fórmulas para implicar a las personas destinatarias en el diseño de actuaciones.
- » **I7.** Número ejemplos identificados, o de herramientas creadas o difundidas para la consecución de la igualdad de Género.
- » **I8.** Número de actividades de las entidades sociales que incorporan el enfoque de género
- » **I9.** Número de actividades o ejemplos significativos generados de difusión de conocimiento organizadas en el seno del TSAS sobre nuevos enfoques de acción social. Número de entidades que participan.
- » **I10.** Número de espacios de intercambio de experiencias de innovación social y tecnológica
- » **I11.** Número de innovaciones tecnológicas, o ejemplos identificados, que utilizan entidades del TSAS en respuestas a necesidades sociales. Número de entidades que las incorporan a su trabajo.
- » **I12.** Número de evidencias de participación activa de entidades del TSAS en espacios de innovación social y tecnológica.

META 2. El Tercer Sector de Acción Social promueve la **PARTICIPACIÓN**, el **VOLUNTARIADO** y amplía su **BASE SOCIAL** desde el compromiso con la **TRANSPARENCIA**, la **DEMOCRACIA**, el **BUEN GOBIERNO** y la promoción de la **IGUALDAD DE GÉNERO** y de trato.

- » **I13.** Número de ejemplos significativos identificados de espacios de diálogo y participación involucrando a todos los niveles de la organización (órganos de gobierno, profesionales, voluntariado, personas beneficiarias)

- » **I14.** Número de iniciativas apoyadas en la tecnología que facilitan la participación de la ciudadanía, especialmente de las personas con discapacidad
- » **I15.** Número de espacios de fomento de la participación en las entidades sociales
- » **I16.** Número de actividades formativas y de acompañamiento del voluntariado. Evidencias de experiencias significativas de replanteamiento y refuerzo de la capacitación del voluntariado.
- » **I17.** Número de materiales de guía u orientación distribuidos relacionados con el buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas. Número de entidades a los que se distribuyen
- » **I18.** Número de experiencias y procesos de participación o ejemplos significativos identificados de personas trabajadoras en el diseño de acciones.
- » **I19.** Número de entidades en las que el 50% o más de las personas integrantes del órgano de gobierno son mujeres
- » **I20.** Número de experiencias, procesos de participación o ejemplos significativos identificados de personas voluntarias y de personas destinatarias de programas que participan en órganos de toma de decisiones o en el diseño de acciones.
- » **I21.** Número de experiencias significativas identificadas que promueven la participación en actividades conjuntas o complementarias con iniciativas ciudadanas.

META 3. El Tercer Sector de Acción Social se consolida como **AGENTE SOCIAL FUNDAMENTAL** en la generación de **POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOCIALES** y en la toma de decisiones que afectan al **BIENESTAR** de la ciudadanía y sus entornos.

- » **I22.** Número de normativas o políticas estatales y autonómicas en las que ha influido el TSAS a través de sus plataformas y coordinadoras.
- » **I23.** Número de normativas y políticas estatales y autonómicas de cuya implementación el TSAS hace un seguimiento activo.
- » **I24.** Número de espacios a los que asisten las organizaciones del TSAS para promover el reconocimiento y la garantía de los derechos subjetivos
- » **I25.** Número de acciones o avances significativos realizados por el TSAS para avanzar en el reconocimiento del TSAS como interlocutor en el marco del diálogo social
- » **I26.** Número de nuevas entidades miembros de plataformas o mesas del TSAS.
- » **I27.** Número de iniciativas en las que las diferentes plataformas y coordinadoras trabajan conjuntamente
- » **I28.** Número de nuevas relaciones o experiencias significativas identificadas con redes o plataformas transnacionales que inciden en la política de la UE.
- » **I29.** Avances efectivos en el desarrollo del inventario de las organizaciones del TSAS, su actualización y su difusión.
- » **I30.** Número de reuniones anuales de las Comisiones de Dialogo Civil estatal y autonómicas
- » **I31.** Número de contribuciones de las actuaciones del TSAS a la consecución de los ODS
- » **I32.** Número de actos, programas o informes que promocionen los ODS o pongan en valor la contribución del TSAS a los mismos
- » **I33.** Número de documentos, manifiestos, etc. consensuados por el sector con demandas identificadas.
- » **I34.** Número de eventos, talleres formativos, etc. que se organizan acerca de fórmulas de incidencia en la agenda pública.

META 4. El Tercer Sector de Acción Social **DIFUNDE** sus posicionamientos y actuaciones a la sociedad a partir de **DISCURSOS COMPARTIDOS** y la puesta en valor del **IMPACTO SOCIAL** que genera.

- » **I35.** Número de reuniones, eventos o ejemplos significativos que contribuyan al desarrollo de una estrategia de comunicación del Sector
- » **I36.** Número de documentos de posicionamiento y demandas del Sector
- » **I37.** Número de iniciativas que generen un documento de posicionamiento y demandas del Sector
- » **I38.** Número de campañas o eventos significativos sobre la actividad y contribución social del TSAS.
- » **I39.** Número de espacios formativos y de sensibilización sobre medición y evaluación del impacto social generado por el TSAS basados en evidencias.
- » **I40.** Número de nuevas herramientas distribuidas o experiencias significativas para la medición del impacto social de las actividades de las entidades del TSAS.
- » **I41.** Número de estudios sobre el TSAS de escala Estatal, Europea, Autonómica y local

META 5. El Tercer Sector de Acción Social y sus entidades alcanzan la **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, OPERATIVA y MEDIOAMBIENTAL** para el cumplimiento de su Misión.

- » **I42.** Número de Administraciones que aplican la reserva de contratos o que incorporan cláusulas sociales en la contratación pública.
- » **I43.** Número de leyes de servicios sociales y otras normas que incorporan el concierto social.
- » **I44.** Número de convenios o experiencias significativas identificadas con Administraciones Públicas y subvenciones públicas con carácter plurianual
- » **I45.** Número de nuevas acciones o experiencias significativas de sensibilización dirigidas a la población para incrementar donaciones, cuotas, etc.
- » **I46.** Número de evidencias de nuevos desarrollos normativos que mejoran los incentivos fiscales al mecenazgo.
- » **I47.** Número de Evidencias de avances en la mejora del marco regulatorio de subvenciones enfocado a la unificación y la simplificación.
- » **I48.** Número de acuerdos o agrupaciones de entidades para racionalizar recursos o reducir costes.
- » **I49.** Número de nuevas iniciativas o experiencias significativas de economía social dentro del Sector.
- » **I50.** Número de espacios o experiencias significativas de innovación abierta que ayuden a generar programas, proyectos, etc.
- » **I51.** Número de medidas, actuaciones o experiencias significativas que promuevan la transformación digital de la organización.
- » **I52.** Número de espacios de sensibilización e iniciativas de capacitación de personas o experiencias significativas que ayuden a paliar los efectos del cambio climático.
- » **I53.** Número de iniciativas o experiencias significativas que ayuden aumentar la capacidad de planificación y respuesta eficaces en relación con el cambio climático.
- » **I54.** Número de iniciativas de participación y promoción de la igualdad de oportunidades generadas por las entidades del TSAS.

META 6. El Tercer Sector de Acción Social se fortalece a partir de la **COLABORACIÓN** y el trabajo conjunto entre las diferentes entidades sociales, e intensificando las relaciones de **COOPERACIÓN** con otros agentes de igual a igual.

- » **I55.** Número de nuevos mecanismos de comunicación y distribución de información identificados entre: a) plataformas o entidades del TSAS a nivel estatal con plataformas y entidades de nivel autonómico y local; b) plataformas y mesas autonómicas entre sí; c) plataformas y mesas autonómicas con entidades locales.
- » **I56.** Número de espacios de diálogo organizados para fomentar la identificación de posibles líneas de cooperación entre entidades del TSAS.
- » **I57.** Número de reuniones de coordinación entre las diferentes plataformas y coordinadoras estatales y autonómicas para no duplicar actuaciones.
- » **I58.** Número de iniciativas o experiencias significativas que fomenten la identificación de áreas de acción sobre las que construir iniciativas conjuntas.
- » **I59.** Número de proyectos o experiencias significativas identificadas que abarquen toda la cadena de valor en el proceso de atención a las personas
- » **I60.** Número de nuevas experiencias de cooperación o experiencias significativas identificadas entre entidades del TSAS y administraciones o servicios públicos que impliquen el diseño o implementación conjunta de respuestas a necesidades sociales.
- » **I61.** Número de experiencias significativas identificadas de influencia de entidades del TSAS en la RSC de empresas
- » **I62.** Número de acciones de sensibilización dirigidas a las empresas para intensificar su compromiso con proyectos sociales.
- » **I63.** Número de iniciativas o experiencias significativas de cooperación con universidades, colegios profesionales, sindicatos y otros referentes de la economía social.

ANEXO 3. ENTIDADES PARTICIPANTES

- » ACCEM
- » AFAUS PRO SALUD MENTAL
- » AFESCOOP-MADRID
- » ASOCIACIÓN AMIGOS MIRA ESPAÑA
- » ASOCIACIÓN BARRÓ
- » ASOCIACIÓN CONSUELO BERGES
- » ASOCIACIÓN DE ENSEÑANTES CON GITANOS
- » ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER - AECC
- » ASOCIACIÓN GUADA ACOGE
- » ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUJERES EMPRENDEDORAS Y AUTÓNOMAS - ANMEYA
- » ASOCIACIÓN NACIONAL PRESENCIA GITANA
- » ASOCIACIÓN PÁRKINSON VILLARROBLEDO
- » ASOCIACIÓN PRO DISMINUIDOS PSÍQUICOS MARÍA AUXILIADORA - APRODIMAX
- » ASOCIACIÓN PROGESTIÓN
- » ASOCIACIÓN PROMOCIÓN GITANA VALLADOLID
- » ASOFACAM
- » ASPACE - LEÓN
- » ASSOCIACIÓ SINGULARMENTS
- » CÁRITAS DIOCESANA DE VALENCIA
- » CÁRITAS ESPAÑOLA
- » CASAL DE LA PAU
- » CENTRO DE FORMACIÓN HUMANA
- » CENTRO MENESIANO ZAMORA JOVEN
- » COMISIÓN ESPAÑOLA DE AYUDA AL REFUGIADO - CEAR
- » COMITÉ DE REPRESENTANTES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD - CERMI
- » COMITÉ DE REPRESENTANTES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD DE CASTILLA LA MANCHA - CERMI CLM
- » COMITÉ DE REPRESENTANTES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA - CERMI CV
- » CONFEDERACIÓN AUTISMO ESPAÑA
- » CONFEDERACIÓN DE CENTROS DE DESARROLLO RURAL - CONCEDER
- » CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FAMILIAS DE PERSONAS SORDAS - FIAPAS
- » CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA Y ORGÁNICA - COCEMFE
- » CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA Y ORGÁNICA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA - COCEMFE CV
- » CONFEDERACIÓN ESTATAL DE PERSONAS SORDAS - CNSE
- » CONFEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CASAS REGIONALES DE CASTILLA Y LEÓN
- » CONFEDERACIÓN SALUD MENTAL ESPAÑA
- » COORDINADORA DE PERSONAS CON DIVERSIDAD FUNCIONAL FÍSICA DE LA COMUNITAT VALENCIANA - CODIFIVA
- » COORDINADORA ESTATAL DE PLATAFORMAS SOCIALES SALESIANAS - CEPSS
- » COORDINADORA INFANTIL Y JUVENIL DE TIEMPO LIBRE DE VALLECAS
- » COORDINADORA ONGD ESPAÑA
- » CRUZ ROJA COMUNIDAD VALENCIANA
- » CRUZ ROJA ESPAÑOLA
- » DIDANIA FEDERACIÓN DE ENTIDADES CRISTIANAS DE TIEMPO LIBRE
- » FEDERACIÓN ASPACE DE CASTILLA Y LEÓN
- » FEDERACIÓN AUTISMO CASTILLA-LA MANCHA
- » FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE RUMANOS DE ANDALUCÍA - FARA
- » FEDERACIÓN DE LA MUJER RURAL - FEMUR

- » FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS
- » FEDERACIÓN DE SCOUTS EXPLORADORES DE ESPAÑA - ASDE
- » FEDERACIÓN PINARDI
- » FUNDACIÓN ACULCO
- » FUNDACIÓN CEPAIM
- » FUNDACIÓN EMPLEO Y SALUD MENTAL
- » FUNDACIÓN ESPERANZA Y ALEGRÍA
- » FUNDACIÓN ESPLAI CIUDADANÍA COMPROMETIDA
- » FUNDACIÓN INTRAS
- » FUNDACIÓN ISABEL GEMIO
- » FUNDACIÓN JUAN CIUDAD
- » FUNDACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCCIÓN - FLC
- » FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO
- » FUNDACIÓN VOCES
- » HOGAR SÍ
- » HORUELO
- » IMPULSA IGUALDAD
- » INSPIRING MANAGEMENT. CONSULTORÍA SOCIAL Y EDUCATIVA.
- » INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LAS ONG - ICONG
- » INSTITUTO ROMANÓ PARA ASUNTOS SOCIALES Y CULTURALES
- » LA RUECA ASOCIACIÓN
- » LIGA ESPAÑOLA DE LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA POPULAR - LEECP
- » MESA DEL TERCER SECTOR DE ANDALUCÍA
- » MESA DEL TERCER SECTOR DE CASTILLA-LA MANCHA
- » MESA DEL TERCER SECTOR EN EL PRINCIPADO DE ASTURIAS
- » MISIONEROS SEGLARES VICENCIANOS MISEVI
- » MOVIMIENTO POR LA PAZ - MPDL
- » NADIESOLO - FUNDACIÓN DESARROLLO Y ASISTENCIA
- » ONCE
- » ONCE COMUNIDAD VALENCIANA
- » ORGANIZACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS - ONALDEP
- » PLATAFORMA DE ENTIDADES DE VOLUNTARIADO DE LA COMUNIDAD DE MADRID - FEVOCAM
- » PLATAFORMA DE INFANCIA
- » PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR DE ARAGÓN
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR DE CANARIAS
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR DE CASTILLA Y LEÓN
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR DE LA COMUNIDAD DE MADRID
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR DE LA RIOJA
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR DE LO SOCIAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR EN LA REGIÓN DE MURCIA
- » PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA
- » PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR
- » PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR EXTREMADURA
- » PLENA INCLUSIÓN ESPAÑA
- » POR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y VARONES -ALIAENRED
- » PREDIF CASTILLA Y LEÓN
- » RED DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL DE CASTILLA LEÓN - EAPN CASTILLA Y LEÓN
- » RED DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL DE GALICIA - EAPN GALICIA
- » RED DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL DE MADRID - EAPN MADRID

- » RED DE LUCHA CONTRA LA POBREZA
Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL EN EL ESTADO
ESPAÑOL - EAPN-ES
- » RED ONGD MADRID
- » SALUD MENTAL ESPAÑA
- » SALUD MENTAL VILLARROBLEDO
- » SAN JUAN DE DIOS-VALENCIA
- » SAVE THE CHILDREN
- » SCOUTS DE ESPAÑA
- » SINERGIATIC
- » UNAD LA RED DE ATENCIÓN A LAS
ADICCIONES
- » UNIÓN DE ASOCIACIONES FAMILIARES –
UNAF
- » UNIÓN DEMOCRÁTICA DE PENSIONISTAS
Y JUBILADOS DE ESPAÑA - UDP
- » VINCLE



IV PLAN ESTRATÉGICO
DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL
2022-2026

*Un compromiso con
la sostenibilidad y las personas*

#Compromiso3sector

Plataforma de ONG de Acción Social

C/ Tribulete 18, 1º

28012 Madrid

91 535 10 26

info@plataformaong.org



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DERECHOS SOCIALES
Y AGENDA 2030

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DERECHOS SOCIALES