



← PASADO

PRESENTE

FUTURO →

## RESUMEN EJECUTIVO

ANÁLISIS PROSPECTIVO  
SOBRE LOS RETOS ACTUALES Y  
FUTUROS DEL TERCER SECTOR  
DE ACCIÓN SOCIAL EN ESPAÑA

<b>Dirección:</b>	Gregorio Rodríguez Cabrero
<b>Coordinación del estudio:</b>	José Manuel Fresno García
<b>Coordinación técnica:</b>	Vicente Marbán Gallego
<b>Ejecución:</b>	Fernando Fantova Azcoaga ( <i>Consultor</i> ) Vicente Marbán Gallego ( <i>UAH</i> ) Gregorio Rodríguez Cabrero ( <i>UAH</i> ) Imanol Zubero Beascochea ( <i>UPV/EHU</i> )
<b>Análisis y apoyo a la investigación:</b>	Omar de la Cruz Vicente ( <i>UAH</i> )
<b>Ayudante de investigación:</b>	Arturo Rodríguez Sáez ( <i>UCM</i> )
<b>Asesoramiento del estudio:</b>	José Manuel Fresno García <i>Director de Fresno Right Link</i>  Manuel Pérez Yruela <i>Profesor de Investigación del CSIC-IESA</i>
<b>Apoyo institucional:</b>	María Luisa Gómez Crespo <i>Directora de la Plataforma de ONG de Acción Social, POAS</i>  Vanesa Cenjor del Rey <i>Coordinadora del Programa Ciudadanía Activa</i>
<b>Depósito Legal:</b>	M-36972-2015

# ÍNDICE

Presentación	4
1. El entorno europeo en el desarrollo del TSAS	5
2. Situación actual del TSAS en España	8
3. Los retos que afronta el TSAS	12
4. El futuro del TSAS. Hacia un sector sostenible y actor fundamental de las políticas sociales	22
5. Conclusiones	27
6. Bibliografía	28
7. Ficha técnica	30

# PRESENTACIÓN

Este resumen ejecutivo sintetiza los principales resultados del estudio “Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España (TSAS). Dicho estudio ha sido realizado por la Universidad de Alcalá para la Plataforma del Tercer Sector de Acción Social, dentro del Programa de Ciudadanía Activa.

La ejecución de este estudio ha sido posible gracias a la generosa colaboración de personal directivo de entidades sociales, personas expertas y líderes asociativos que, individual o colectivamente, han colaborado con su conocimiento, reflexiones y experiencia, a la producción de información que el equipo de trabajo ha ordenado e interpretado de acuerdo con los objetivos previstos en la investigación.

También este estudio ha contado con el asesoramiento y revisión de José Manuel Fresno, además de la coordinación de este estudio y de la encuesta al TSAS. Igualmente el estudio se ha beneficiado del asesoramiento y revisión de los trabajos por parte del profesor Manuel Pérez Yruela, del CSIC. A lo largo de su realización el equipo de trabajo ha contado en todo momento con el apoyo de la directora de la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), María Luisa Gómez Crespo, y de Vanesa Cenjor, coordinadora del Programa de Ciudadanía Activa.

Los resultados detallados del estudio se encuentran en cuatro documentos de investigación y seis documentos de trabajo.

Los **documentos de investigación** son los siguientes: a) Panorámica sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en la Unión Europea; b) Análisis sobre la situación, retos y desarrollo futuro del TSAS desde la perspectiva de las organizaciones sociales; c) Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del TSAS: Consulta a informantes cualificados; d) Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del TSAS: Informe Delphi.

Los seis **documentos de trabajo**, referidos a los retos del TSAS, son los siguientes: a) Las necesidades sociales y las nuevas áreas de actividad en el TSAS; b) Posicionamiento y relaciones entre el TSAS, el Sector Público y la esfera mercantil; c) La relación entre el TSAS, los movimientos sociales y las nuevas formas de participación en la sociedad; d) La base social en el TSAS ; e) La sostenibilidad del Tercer Sector de Acción Social, f) Innovación social y Tercer Sector de Acción Social.

Este sumario sintetiza los hallazgos más relevantes del estudio de desarrollo prospectivo del TSAS haciendo un recorrido, en primer lugar, por el entorno europeo del TSAS, en el que se incardina el TSAS de España. A continuación se analiza la situación del TSAS, su evolución reciente, el proceso de consolidación, su valor añadido social y limitaciones más importantes en su desarrollo. Después, se analizan los retos del TSAS que afectan a diferentes dimensiones relacionadas con la satisfacción de necesidades, el capital social, la innovación, la sostenibilidad, la base social y las relaciones con otros actores sociales: Estado, empresa mercantil, movimientos sociales, entre otros.

Finalmente, el estudio arroja una mirada al futuro del TSAS, las condiciones de su desarrollo y las oportunidades que le pueden permitir ser un sector de entidades sostenibles y un actor fundamental de las políticas sociales.

# 1. EL ENTORNO EUROPEO EN EL DESARROLLO DEL TSAS

## 1.1 LOS RASGOS COMUNES DEL TSAS EN LA UNIÓN EUROPEA

El desarrollo del TSAS en España debe ser comprendido en el marco del desarrollo reciente del TSAS dentro de la Unión Europea (UE) y bajo la lógica del Modelo Social Europeo. Este modelo se caracteriza, entre otros rasgos, por el desarrollo de regímenes de bienestar en los que, junto al Estado y el mercado, el TSAS juega un papel crucial y de creciente influencia en la producción de bienestar, en la defensa de los derechos sociales de los colectivos vulnerables y en el desarrollo de la democracia participativa (Evers & Zimmer, 2010).

Aunque cada régimen de bienestar nacional tiene su propia naturaleza institucional y desarrollo específico, lo cierto es que se ha producido una reciente y relativa convergencia en cuanto al desarrollo del TSAS que permite hablar, con todas las cautelas, de un espacio europeo del TSAS y, en todo caso, de una relativa experiencia común en su reciente desarrollo.

Del análisis de los diferentes casos nacionales se deduce una cierta experiencia relativamente común caracterizada por: a) la consolidación de la función de prestación de servicios que implica una progresiva profesionalización; b) una relativa pérdida de la intensidad de la función cívico-política: movilización, reivindicación, transformación social; c) una cierta especialización funcional entre entidades gestoras de servicios y entre entidades dedicadas al desarrollo de las funciones cívicas y de representación e interlocución; d) una creciente competencia selectiva con el sector mercantil, junto a formas de cooperación en proyectos de inclusión social; e) una competencia creciente entre las entidades sociales, debido a la restricción de recursos que ha supuesto la crisis financiera, a la vez

que se desarrollan nuevas formas de colaboración y trabajo en red; f) orientación progresiva hacia una mayor participación en el espacio social europeo con el soporte de redes y plataformas supranacionales; g) reorientación de la intervención social debido a las nuevas necesidades y demandas sociales, lo que supone intervenciones más complejas, caso de la atención sociosanitaria, o la inclusión social y laboral; h) mayor participación en la economía social por parte del TSAS como consecuencia de las nuevas necesidades sociales y las exigencias de una financiación más estable.

## 1.2 EL TSAS INFLUYE EN LAS POLÍTICAS SOCIALES EUROPEAS

El TSAS ha ganado presencia e influencia en las instituciones europeas a lo largo del tiempo y, sobre todo, desde la Estrategia Lisboa 2000 hasta la actualidad. En este sentido, hay que destacar una progresiva **vertebración**, aunque limitada, y una mayor **visibilidad social**, todavía insuficiente para el propio sector social (Frazer y Marlier, 2014). La creación de plataformas europeas, como la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN) o la Social Platform, son dos ejemplos de esta creciente vertebración. Aunque la interlocución con las instituciones europeas sigue resultando compleja, es cambiante y está en permanente construcción, esta vertebración del TSAS ha contribuido sustancialmente al reconocimiento del TSAS por parte de las instituciones europeas, así como a la colaboración entre ambos en el desarrollo de programas de inclusión social, igualdad de género y lucha contra la discriminación,

con el apoyo de los fondos estructurales, como es el caso del Fondo Social Europeo.

Obviamente, esta creciente influencia social del TSAS está sometida a las restricciones que devienen de la centralidad de las políticas de competitividad y, en la actualidad, las de consolidación fiscal, que limitan y condicionan los objetivos de integración social (EAPN,2014).

### 1.3 LA TRANSVERSALIDAD DEL TSAS EN EL ESPACIO EUROPEO: UN ACTIVO PARA UNA INTERVENCIÓN SOCIAL EFICAZ

EL TSAS ha demostrado que es un **sector plural en cuanto a organizaciones, funciones, objetivos y modos de intervención** (Marbán, 2015). Si algún rasgo define con certeza al sector social es el de su transversalidad. Entre las distintas funciones del TSAS existe una lógica que las rige, la de su complementariedad.

Estas funciones, puestas en relación con los objetivos de la Estrategia Europa 2020, demuestran que pueden ser compatibles y necesariamente enriquecedoras entre sí. Así, la capacidad de contribuir a un crecimiento económico sostenible por parte del TSAS se manifiesta en el desarrollo de la innovación social (Eriksson, Einarsson & Wijkström, 2014), ámbito en el que cuenta con una importante tradición, así como en el de la inversión social mediante fórmulas de creación de empleo basadas en la participación de los trabajadores y en su promoción profesional y personal. O la contribución a un crecimiento económico integrador mediante la sensibilización sobre las situaciones de exclusión, el desarrollo de la participación social y la defensa del medio ambiente.

### 1.4. ¿PUEDE CONTRIBUIR EL TSAS AL DESARROLLO DE LA REFORMA SOCIAL Y DE LOS DERECHOS SOCIALES EN EL ESPACIO SOCIAL EUROPEO?

La respuesta al interrogante es claramente positiva. Pero, al mismo tiempo, para hacerla posible y efectiva el TSAS debe desarrollar acciones de fortalecimiento y sostenibilidad que se deducen de las experiencias nacionales y de los programas europeos en los que participa el sector social. Entre tales acciones cabe citar las siguientes:

- a. Fortalecer la base social del TSAS mediante una mayor aproximación a la sociedad civil, actualmente en profundo proceso de cambio;
- b. Reforzar la función cívico-política y la capacidad de transformación social;
- c. Extender la actividad del TSAS hacia formas organizativas de la economía social con el fin de mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades sociales y aumentar la autonomía económica y financiera del sector;
- d. Avanzar en la vertebración y visibilidad del TSAS a nivel europeo, con el fin de ganar influencia en el diseño de las políticas públicas, sobre todo las de servicios sociales;
- e. Reforzar el reconocimiento del TSAS por parte de las instituciones europeas y mejorar su incidencia política;
- f. Potenciar la transversalidad y polivalencia en los ámbitos de la inversión social, sostenibilidad de los sistemas de protección social y creación de empleo, junto a las funciones de defensa de derechos sociales, sensibilización social y movilización cívica;
- g. Ampliar su capacidad de intermediación entre las distintas esferas de bienestar mediante el diálogo civil, la colaboración con la empresa en programas de

inclusión social y actuaciones estables con los gobiernos en torno a políticas

sociales de integración social.

## **EL TSAS DE ESPAÑA EN EL ESPACIO SOCIAL EUROPEO**

- > **El TSAS de España forma parte del TSAS del espacio social europeo y** participa de una experiencia común en cuanto a la prestación de servicios, defensa de derechos sociales y desarrollo de la participación social.
- > **El TSAS de España participa en el desarrollo de las políticas sociales europeas de inclusión social y de apoyo a los colectivos vulnerables,** tratando de ganar influencia en su diseño y en la efectividad en su aplicación.
- > **El TSAS de España es un sector con vocación de transversalidad** que

comparte con las organizaciones sociales de la UE, contribuyendo al desarrollo social y a un crecimiento sostenible, integrador e innovador.

- > **El TSAS de España puede ser un actor influyente en las políticas sociales europeas, junto con el resto de las organizaciones nacionales de acción social.** Ello exige que el conjunto del TSAS de la UE logre avances en efectividad, transparencia y sostenibilidad.
- > **El TSAS de España potenciará su capacidad e influencia si refuerza su base social,** mejora su potencial de transformación social, avanza en vertebración a nivel europeo y logra un mayor reconocimiento por parte de las instituciones europeas.

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DEL TSAS EN ESPAÑA

La evolución del TSAS en España exige una doble mirada. Por una parte, el desarrollo histórico reciente entre 1995 y 2008, es decir, desde la salida de la crisis de los primeros años 90 del pasado siglo hasta la gran recesión de 2008, en sus distintas dimensiones de ámbito y tamaño (Cabra de Luna y De Lorenzo, 2005), desarrollo institucional (Casado, 2015) y procesos internos de cambio (Rodríguez Cabrero, 2003 y 2015). Por otra parte, un análisis de su desarrollo y realidad más inmediata durante el período 2008-2015, para lo cual contamos con una amplia literatura científica (Aliena, 2010; Pérez Yruela y Montagut, 2012; Fundación I, Esplai, 2013; Fresno, 2014, Fundación Luis Vives, 2009 a y b; 2012, nº 30 de la *Revista Española del Tercer Sector*) a la que sumamos los resultados de este estudio prospectivo, además de la Encuesta POAS 2015.

social amplían su campo de acción, complementando la acción de un Estado que se repliega en cuanto a la materialización de no pocos servicios. Nuevas orientaciones ideológicas y nuevas formas de institucionalización basadas en las lógicas de la descentralización, el reforzamiento de la subsidiariedad y la responsabilidad de la sociedad y de los individuos, suponen el tránsito desde el principio de ciudadanía estatal a otro de ciudadanía diversa y fragmentada, bajo la que el TSAS tendrá un mayor desarrollo a la vez que una mayor responsabilidad para dar respuesta a los nuevos problemas sociales.

La entrada de España en la Unión Europea (UE) en enero de 1986 también favorece un giro hacia sistemas mixtos de bienestar que apelan a la responsabilidad de la sociedad civil, particularmente desde el Tratado de Maastricht en 1992. Hay que recordar en este sentido que la nueva doctrina de la UE sobre protección social se apoya no solo en la llamada modernización de los sistemas de protección social sino, también, en una llamada a la sociedad civil para que se corresponsabilice en la lucha contra la exclusión social a través de asociaciones, fundaciones y redes de la sociedad civil (Comisión Europea, 1997). La Estrategia Lisboa 2000 y, en concreto, los Planes Nacionales de Acción para la inclusión social (PNAin) favorecerán una creciente implicación del TSAS en las políticas de inclusión social y laboral (Marbán Gallego y Rodríguez Cabrero, 2013), siendo el Fondo Social Europeo uno de los mecanismos de apoyo a la intervención social de las entidades del sector social, caso del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación.

Así, el final del siglo XX y primeros años del siglo XXI es contemplado como un período de crecimiento y expansión, de ampliación del campo de la responsabilidad, avalado todo ello por una cierta abundancia de recursos procedentes del Sector Público. Así,

### 2.1 EL TSAS ANTES DE LA GRAN RECESIÓN

Después de un período previo de reconstitución parcial de la sociedad civil y del propio sector de acción social bajo el marco favorable de despliegue del Estado de Bienestar (1977-1994), la década de los años 90 del pasado siglo supone para las ONG de acción social un largo período de expansión al amparo de un Sector Público, que se apoyará en dicho sector para la prestación de servicios sociales y la gestión de los problemas sociales de integración de colectivos en situación de vulnerabilidad (Rodríguez Cabrero, 2013).

Dicha consolidación no sólo es favorecida por el ciclo económico alcista sino también por la propia dinámica del régimen de bienestar español que, como los regímenes de bienestar de su entorno, se configura progresivamente como un sistema mixto de bienestar en el que el mercado y el sector



según la encuesta POAS 2015, el 60 por cien de las entidades sociales tienen una antigüedad igual o superior a 20 años y las entidades de segundo y tercer nivel se han consolidado. Por otra parte el TSAS supone la mitad de las actividades sanitarias y sociales de España (CNAE-2009) y el empleo del sector no ha dejado de crecer en su conjunto, si bien se ha reducido en las entidades de pequeño tamaño.

Durante dicho período el sector social consolidó su institucionalización y su imagen social, modernizó su capacidad de gestión, aunque de manera desigual, y estabilizó su papel de prestador de servicios sociales en colaboración con el Sector Público. Al mismo tiempo, durante este período, la oferta mercantil de servicios sociales cobra impulso en el seno del Estado de Bienestar español.

## 2.2 EL IMPACTO DE LA GRAN RECESIÓN EN ESPAÑA Y EN EL TSAS

La gran recesión que se inicia en 2008 y que, en el caso de España, se manifiesta en toda su dimensión a partir de 2009-2010, pone a prueba la capacidad de respuesta del TSAS para afrontar sus efectos sociales en la sociedad española, sobre todo en los colectivos más vulnerables, con muchos menos recursos y con organizaciones que se ven obligadas a ajustes de gastos (Montserrat Codorniu, 2013) y a reducir el desarrollo de programas de promoción y prevención en favor de la respuesta inmediata a la crisis.

Una respuesta necesaria ante los ajustes que ha supuesto la política de consolidación fiscal a partir de 2010, que ha implicado recortes en el gasto público social, además del impacto de las elevadas tasas de paro y el impago de hipotecas en numerosas familias.

Pero al mismo tiempo, la crisis ha permitido

tomar conciencia al TSAS de sus debilidades y amenazas, muchas de ellas latentes a lo largo de su propio desarrollo reciente. Así, las entidades sociales han empezado a plantearse, con desigual intensidad, cómo aprovechar la crisis para ganar en sostenibilidad institucional, credibilidad social e influencia política en las políticas sociales.

La toma de conciencia de las debilidades y amenazas que afronta el TSAS supone que las propias entidades destaquen déficits institucionales, entre ellos los siguientes:

- a. Un elevado grado de **atomización y dualización** del sector, estructurado en torno a un polo de grandes organizaciones y un amplio campo de pequeñas organizaciones, que condicionan la articulación del sector (Ariño, 2008).
- b. **Limitación en el desarrollo de alianzas operativas y acciones conjuntas entre las entidades**, que son necesarias para una acción eficaz. Además, esta limitación se ha visto reforzada de manera desigual por una cierta competencia por los recursos escasos.
- c. El TSAS también considera que **ha perdido relativamente su capacidad para crear tejido social y vertebrar a la sociedad civil**, al mismo tiempo que se ha debilitado relativamente su capacidad reivindicativa y defensa de los derechos sociales.
- d. **La dependencia financiera del Estado y la creciente competencia mercantil** han reducido relativamente el margen de maniobra y la capacidad institucional del TSAS.
- e. Al mismo tiempo, su **identidad y misión, costosamente logradas, han quedado en parte desdibujadas**. La crisis no ha hecho sino poner de manifiesto un proceso larvado de reducción de la base social del TSAS y de una cierta desmovilización.
- f. Igualmente, el TSAS ha tomado conciencia de la necesidad de dar respues-

ta a una **demanda creciente y diversa de participación social** en las entidades sociales por parte de personas voluntarias y por los ciudadanos y ciudadanas afectados que son objeto de la intervención social.

- g. **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 e implica una cierta pérdida de incidencia política.

En este nuevo contexto, el TSAS se plantea cómo hacer sostenible el sector, no solo financieramente sino como capacidad institucional para ser un actor relevante en la salida de la crisis: cómo defender su espacio institucional a la vez que promueve el espacio público.

La llegada de la gran recesión tiene lugar en un contexto de consolidación organizativa por arriba (multiplicación de redes y plataformas), búsqueda de una “sola voz” y de un mayor reconocimiento institucional. En este sentido, se reconoce que falta conciencia de la evolución del sector y que es necesario reforzar la propia identidad a la vez que incardinarse en mayor medida con la sociedad civil. La crisis ha intensificado la tensión entre la función reivindicativa, la función prestacional y la función de representación de los intereses de los colectivos sociales más vulnerables de la sociedad (Pérez Yruela y Navarro Ardoy, 2013). Una tensión que el TSAS contempla como una realidad inevitable y asumible pero que, sin embargo, requiere nuevas formas de gestión superando la fragmentación, la debilidad financiera, la duplicidad de intervenciones y las dificultades para coordinar empeños comunes.

Pero al mismo tiempo, el largo período de crisis financiera ha creado nuevas oportunidades de desarrollo del TSAS que, como

veremos en el epígrafe sobre el futuro del TSAS, permiten a los y las líderes y al personal directivo de entidades sociales destacar alternativas que refuercen la articulación interna, la incidencia política y cívica y la sostenibilidad del sector social, como son:

- a. **Intensificar el trabajo en red** y promover alianzas estratégicas con el fin de ganar en efectividad y eficiencia;
- b. **Ampliar la conexión entre el TSAS y la economía social** en la creación de empleo para colectivos vulnerables y en la gestión de servicios sociales;
- c. **Reforzar al TSAS en el mundo rural** donde el envejecimiento y el despoblamiento exigen nuevos empeños para mejorar la calidad de vida;
- d. **Avanzar hacia una estructura más equilibrada del sector mediante fusiones, cuando sea necesarias, y la creación de tamaños más eficientes de organizaciones**, lo que debe ser compatible con la inevitable heterogeneidad de la demanda social y territorial del TSAS;
- e. **Construir un espacio institucional** relativamente autónomo desde el que **contribuir a una salida de la crisis**, potenciando los objetivos del sector en pro de una mayor cohesión social y un reforzamiento de la democracia participativa.

## LA SITUACIÓN DE TSAS EN ESPAÑA

- > El **TSAS se ha consolidado como actor social del régimen de bienestar español** en las tres últimas décadas, prestando servicios, defendiendo derechos sociales, promoviendo la participación social y apoyando diferentes formas de transformación social.
- > El **TSAS, sin embargo, tiene limitaciones que frenan su desarrollo futuro, de las que existe plena conciencia en el sector.** Entre ellas podemos mencionar: su elevado grado de atomización; una cierta pérdida de capacidad para crear tejido social y vertebrar la sociedad civil; la dependencia de los recursos públicos y relaciones de competencia y colaboración con la empresa mercantil pendientes de calibrar; una cierta crisis en cuanto a su identidad y misión social; demandas insatisfechas en cuanto a participación; y una baja visibilidad social debido a su dispersión y limitada eficacia en la demostración de sus resultados.
- > El **TSAS** se plantea convertir sus limitaciones en **nuevas oportunidades de desarrollo sostenible** en base a: intensificar el trabajo en red; ampliar y reforzar la conexión entre el TSAS y la economía social; reforzar su presencia e impacto en el mundo rural y en la respuesta a las nuevas necesidades del envejecimiento, inmigración y exclusión social y laboral; y reforzando su capacidad institucional para ser actor necesario y eficaz de la reforma social en la salida de la crisis.

### 3. LOS RETOS QUE AFRONTA EL TSAS

Las entidades sociales, su personal directivo y cuadros intermedios se han planteado, como paso previo a pensar e imaginar su futuro inmediato y a largo plazo como sector, algunos de los retos fundamentales de cuya respuesta depende su propio futuro como sector creíble y sostenible.

Por retos del TSAS entendemos aquellos campos de acción en los que las entidades sociales deben encontrar un desarrollo organizativo y social que sea capaz de dar respuesta a los problemas sociales – envejecimiento, exclusión social, laboral y tecnológica, desigualdad, cambios en las estructuras de los hogares, igualdad de género – y cívicos – debilidad de la participación social y deterioro de la calidad de la democracia –, en las décadas venideras.

Entre los retos del TSAS destacan seis, sobre los que existe una amplia coincidencia en el seno de las entidades sociales y cuyo diagnóstico cuenta con un amplio consenso entre el personal directivo de las entidades sociales. A continuación analizamos dichos retos, tanto en su diagnóstico como en las propuestas de solución que el propio TSAS señala como plausibles.

#### 3.1 NECESIDADES SOCIALES CRECIENTES PERO, SOBRE TODO, MÁS COMPLEJAS

##### A) EL IMPACTO DE LA CRISIS EN LAS NECESIDADES SOCIALES

La crisis económica y financiera ha abierto un nuevo escenario que ha generado una mayor desigualdad y exclusión social (Ayala, 2014). En el caso de las entidades del TSAS ha supuesto, por el lado de la de-

manda, un aumento sobrevenido de las necesidades de atención a personas sin recursos y, por el lado de la oferta, la escasez de recursos públicos y privados a nivel local y nacional.

Si en épocas de crecimiento económico los indicadores de pobreza relativa, privación material y exclusión social ya resultaban muy frágiles (Lorenzo, 2014) con la crisis económica estos indicadores se han agravado, tal como demuestran los propios informes de las entidades sociales (p.e. Caritas Española y Cruz Roja Española), sobre todo en los hogares pobres con niños, en los hogares sin ningún tipo de ingresos y en los hogares afectados por el impago de hipotecas (Cáritas Europa, 2014).

Además, han cambiado los perfiles de la desigualdad y la exclusión severa, la cual se ha extendido a segmentos de la población como las capas medias que antes de la crisis alcanzaban a satisfacer sus necesidades sociales básicas y que en la actualidad afrontan procesos de exclusión social desconocidos en sus trayectorias vitales. Esta acumulación de necesidades sociales (Gimeno Ullastres, 2015) se ha producido además, en un contexto de intensificación de procesos que conviven y son fuente de desigualdad como el envejecimiento, la exclusión del empleo, cambios en la composición y funciones de los hogares y la pérdida de derechos sociales y laborales, entre otros.

Pero no solo **han aumentado las necesidades sociales** sino que, también, se han tornado **más complejas**, lo cual ha supuesto que la intervención de las entidades sociales se haya visto sometida a una mayor presión con el fin de dar una respuesta eficaz a los problemas sociales de los colectivos en mayor situación de riesgo y excluidos. De hecho, según la Encuesta POAS 2015, las actividades específicas de intervención directa se han incrementado: ya en 2009 su-

ponían el 44% de todas las intervenciones, en 2015 son casi el 53%.

## B) RETOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

En este escenario de crecientes y cambiantes necesidades sociales, el TSAS es reconocido por desempeñar un importante papel en la detección de dichas necesidades sociales. La detección y, sobre todo, la satisfacción de las cambiantes y complejas necesidades sociales de los últimos años requieren asumir varios retos, que son señalados por las propias entidades sociales. Entre ellos hay que mencionar tres:

- **Una intervención centrada en la persona**, más individualizada pero también más costosa, lo que requiere de procesos más intensos de detección de necesidades y exige un mayor aprovechamiento de los recursos y de la colaboración entre las entidades. Ello exige *“hacer más con menos, ser más eficientes”* y, al mismo tiempo, *“hacer más con más, es decir incorporar a la comunidad”*, a la población afectada con el fin de que tenga un mayor protagonismo en la intervención social. También exige profundizar en sistemas de gestión diferentes basados en la cooperación/colaboración entre entidades que actúan con distintos colectivos para centrarse en la persona y evitar así duplicidades en la intervención social. No menos importante, por último, una mayor conexión con la base de la sociedad en la que se están experimentando no sólo procesos de desigualdad sino también nuevas respuestas a la misma.
- **Desarrollo de la economía solidaria.** La economía solidaria es valorada positivamente por las personas directivas y líderes sociales como vía de sostenibilidad económica y de gestión democrática en el futuro próximo. El principal reto del TSAS sería interiorizar e **impul-**

**sar este tipo de experiencias**, sin afán protagonista ni paternalista sino **como apoyo estratégico y organizativo para extenderlas a la sociedad civil** pero sin olvidar que *“son los espacios comunitarios los que alimentan los espacios organizativos e institucionales”*. Es decir, favorecer nuevas formas de economía solidaria y de solidaridad territorial y vecinal, poniendo a disposición de la economía solidaria el capital organizativo de las entidades sociales del TSAS con el fin de crear un nuevo *“ecosistema en el seno del TS”* y favorecer el desarrollo local o comunitario. No obstante, este reto todavía requiere un mayor recorrido por parte del TSAS, máxime si tenemos en cuenta, como pone de manifiesto la Encuesta POAS 2015, que las actividades de desarrollo local o comunitario se han reducido casi a la mitad entre 2008 y 2013.

- **Desarrollo de la economía social.** La economía social en su sentido más amplio forma parte de la *“economía moral”* de una sociedad, es decir, de aquel tipo de formas de producción e intercambio que se rigen por valores de reciprocidad, solidaridad y democracia. El reto de desarrollar la economía social en el TSAS no es nuevo o fruto de la crisis actual, pues ya venía siendo objeto de debate en el seno del TSAS desde la segunda mitad de los años 90 del siglo pasado. El acercamiento del TSAS a la Economía Social no se concentra en todas las formas organizativas (cooperativas en general, mutualidades, sociedades laborales...) sino, sobre todo, en las cooperativas sociales, los centros especiales de empleo y las empresas de inserción. Estas últimas, más conocidas a nivel europeo como empresas sociales (Alguacil, 2012; Borzaga & Tortia, 2010) tuvieron en cierto modo su raíz fundante en entidades no lucrativas de asistencia e inclusión social. La crisis económica y

financiera ha creado nuevas oportunidades de desarrollo del TSAS (Monzón, y Chaves, 2012) para avanzar en una **mayor relación entre el TSAS y la economía social**, cuyos puntos de conexión son múltiples. Tanto en este caso, como en el de la economía solidaria, el personal directivo de las entidades sociales y las personas expertas consultadas en el estudio Delphi, coinciden en que tienen porvenir a medio plazo.

### 3.2 CÓMO DESARROLLAR FORMAS EFICACES DE COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE TSAS, EL ESTADO Y LA EMPRESA MERCANTIL

#### A) POSICIONAMIENTO Y RELACIONES ENTRE EL TSAS, EL ESTADO Y LA EMPRESA MERCANTIL

Del estudio prospectivo y de la información complementaria procedente de la encuesta POAS 2015, se puede trazar un perfil del posicionamiento de los tres actores fundamentales del régimen de bienestar español:

**1. La relación con el Estado** es la relación por excelencia del TSAS, ya que del Estado recibe el grueso de su financiación tanto para gestionar servicios sociales como para desarrollar programas de inclusión e igualdad. Así, según la encuesta POAS 2015, el 84,6% de las entidades accede a la financiación pública, que supone en 2013 el 55,3% del volumen total de ingresos del sector social, si bien se ha reducido desde 2008 cuando dicho porcentaje era del 61,3%.

El consenso mayoritario en el sector social es el de **mantener esta relación y, sobre todo, hacerla estable tanto en interlocución como en la gestión de servicios y proyectos**. Lo cual implica una relación a medio plazo, plurianual, y que sea compatible con la participación de las entidades en la conformación de las políticas sociales.

**2. La relación del TSAS con la empresa mercantil se puede decir que se encuentra en una fase de despegue**, aunque selectiva en cuanto a objetivos y hoy por hoy centrada en las relaciones entre grandes entidades y plataformas de ONG y la gran empresa. Las perspectivas de crecimiento de esta relación para proyectos de inclusión social se consideran tan inevitables como necesarias, lo cual requerirá tiempo para superar los actuales obstáculos culturales e ideológicos así como los de tipo organizativo. Hay que considerar que dentro de la financiación privada, que es el 19,4% del volumen total de ingresos del TSAS en 2013, la procedente de la empresa mercantil y fundaciones privadas suponía el 31% en 2013, habiendo crecido desde el año 2010 en que era el 23,8%.

**3. La relación entre TSAS, Estado y empresa en proyectos conjuntos**, bajo formas diferentes de hibridación, se encuentra en una **fase de ensayo** y es estimulada por las instituciones europeas, sobre todo el Fondo Social Europeo. Requerirá no solo tiempo sino cambios de mentalidad para hacer posible este formato de partenariado o para ampliar las relaciones del TSAS con otras organizaciones de la economía social o con las nuevas organizaciones que están emergiendo de los nuevos movimientos sociales.

## B) CÓMO AVANZAR HACIA RELACIONES DE COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE LAS ESFERAS DE BIENESTAR

Tres son los factores que deben tenerse en cuenta a la hora de esbozar un marco de colaboración entre las tres esferas de bienestar, sobre los que cabe señalar algunas propuestas tentativas para su desarrollo:

- La **consolidación de una relación estable entre el Estado y el TSAS**, que para algunos segmentos del mismo debería ser una relación estratégica, supone como condición el fortalecimiento interno del TSAS, no solo en su misión sino en sus aspectos de cohesión interna, gestión organizativa y valoración y visibilidad pública de sus resultados o impactos.
- Por su parte, **la relación del TSAS con la empresa mercantil transitará inevitablemente entre la competencia y la colaboración**. La primera requiere reglas de juego que no excluyan a las entidades sociales por razones fiscales y de precio y den peso y relevancia al valor añadido social de la gestión no lucrativa. En cuanto a la colaboración entre empresa mercantil y TSAS son necesarias reglas de juego equivalentes. En este sentido, es necesario recoger y difundir las mejores prácticas de colaboración que, en general, suelen estar en el ámbito de la creación de empleo para personas vulnerables y excluidas.

Sin embargo, el avance hacia formas de colaboración estables y eficaces entre las esferas de bienestar requiere que el TSAS desarrolle de forma equilibrada sus funciones sociales (Aliena, 2007), que realice mejoras organizativas y de gestión de las entidades sociales (Vernis et al, 2004) y, no menos importante, que demuestre avances en valoración del impacto de la actividad y la difusión de la misma.

## 3.3 UNA BASE SOCIAL EN PROCESO DE CAMBIO

### A) CAMBIOS EN LA BASE SOCIAL Y DESARROLLO DEL VOLUNTARIADO

La literatura reciente revisada (Díe y Jaráiz, 2014; Fundación l,Esplai,2013...) y el estudio prospectivo corroboran que se están produciendo cambios en la base social del TSAS, en los que nuevas formas de participación en economía solidaria y colaborativa y el aumento en número y en diversidad de compromisos de la acción voluntaria conviven con el debilitamiento del espacio asociativo tradicional.

En el caso del voluntariado, con la crisis económica ha aumentado la proporción de entidades que cuentan con personas voluntarias (que corrobora la Encuesta POAS, 2015, con un crecimiento del número de personas voluntarias del 45,7% entre 2008 y 2013) y se ha acentuado la ambivalencia del voluntariado (Zurdo Alaguero, 2003) entre un voluntariado de tareas, de compromiso más puntual, menos reivindicativo y orientado a la provisión de servicios y, por otra parte, un voluntariado de misión interesado en la transformación social y en participar activamente en la vida interna de las organizaciones. Paradójicamente, el mayor número de personas voluntarias no ha supuesto que la base social del TSAS se haya fortalecido ni que su "ambición transformadora" (Fundación L'Esplai, 2013) sea suficiente para apostar por la defensa de un modelo de derechos sociales.

El crecimiento del voluntariado ha sido de gran ayuda en la intervención social. Sin embargo, es necesario aprovechar dicho caudal para mejorar su integración y protagonismo en las entidades y, a la vez, evitar riesgos de desprofesionalización.

¿Cómo podría revertirse esta situación desde el TSAS?. No existe una estrategia inte-

gral o al menos una estrategia mínimamente articulada desde el TSAS para adaptarse a dichos cambios en la base social o para atraer al creciente voluntariado de misión asociado a la crisis económica. Si existe, sin embargo, una amplia coincidencia en la necesidad de promover **la participación activa de las personas voluntarias en la toma de decisiones** y de desarrollar formas flexibles de voluntariado, así como promover un mayor protagonismo de la ciudadanía afectada por carencias en el diseño de los programas de intervención.

## **B) REFORZAR LA DIMENSIÓN RELACIONAL DEL TSAS**

En el TSAS existe un desequilibrio entre lo prestacional-gerencial y lo relacional que puede implicar un distanciamiento de su base social. Ello se debe a diversos factores como son: a) la falta de adaptación del TSAS a los nuevos y más complejos espacios de participación en la economía solidaria y colaborativa, en auge con la crisis económica; b) escasa permeabilidad de las estructuras organizativas del TSAS a la entrada de nuevos perfiles de voluntariado de misión en las propias estructuras del sector; c) un cierto desequilibrio no resuelto entre el debilitamiento de la misión y la sobredimensión de la organización.

Para que el TSAS amplíe y refuerce con eficacia su base social, es necesario un equilibrio entre las necesidades de la misión y las necesidades de la organización, es decir, rearticular la organización y fortalecer la misión. Rearticular la organización en el sentido de que aspectos como el trabajo en red, la innovación, la transparencia (financiera y de democracia interna) o el desarrollo de fórmulas de la economía social y economía colaborativa se orienten hacia la misión del TSAS tanto o más que a la producción de servicios.

Por otro lado, el fortalecimiento de la misión supone avanzar en la defensa de los

derechos sociales; el desarrollo de la participación social y de la democracia participativa (Mora, 2013); reforzar la incidencia política reivindicando derechos y fortaleciendo las alianzas con asociaciones de base, sindicatos y movimientos sociales; mayor participación interna; y el desarrollo del voluntariado, conectándolo con la misión de la entidad.

## **3.4 EL TSAS TIENE SU ORIGEN EN LOS MOVIMIENTOS SOCIALES Y SON SU REFERENCIA INSTITUYENTE**

### **A) EL TSAS COMO ESPACIO Y AGENTE DE MOVILIZACIÓN SOCIAL**

El TSAS español ha manifestado en múltiples ocasiones su aspiración y vocación a consolidarse como espacio de participación en los asuntos públicos al servicio de la construcción de una ciudadanía inclusiva.

Así, el II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016 señala como objetivos prioritarios, “en primer lugar, garantizar la prestación de bienes y servicios que realiza el Tercer Sector de Acción Social a las personas y colectivos más vulnerables, y en segundo lugar, aumentar la incidencia política y social del Tercer Sector a partir de su fortalecimiento como actor social”. Por su parte, el “Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social” detecta que la crisis de 2008 y el surgimiento de los nuevos movimientos sociales y nueva fase de protesta social, indican un cambio de época y apuntan hacia un cambio necesario en la naturaleza del TSAS. De forma, que señala dicho diagnóstico, “puede afirmarse que el escenario de la participación y la organización social en España cambió de manera radi-



cal... el sector no ha elaborado un discurso que analice la incidencia de las nuevas formas de participación social sobre su acción o sobre sus propuestas. Expresa que se ha sentido al margen y no tiene una postura decidida sobre su posicionamiento en torno a los nuevos movimientos sociales”.

El Plan Estratégico identifica dos “problemas inmediatos, la débil incidencia política del TSAS y su limitada relación articulada con la sociedad civil”. Empero, queda aún por conocer en profundidad cómo y por qué han aparecido y cómo modificar la situación. Lo cual obliga al TSAS a repensarse como actor social en el actual contexto de profunda transformación social y política, mirando tanto hacia adentro (necesidades del sector social), como hacia fuera (necesidades de la sociedad); mirando a la organización – salvando las tendencias de corporatización – y mirando a la sociedad – salvando las tendencias de simple movilización. Una naturaleza dual, organización y movimiento, que implica una tensión permanente en el desarrollo del TSAS y, que bajo determinadas circunstancias puede crear contradicciones. Es lo que en el estudio se ha denominado “las dos almas del TSAS”.

## **B) REINTEGRANDO LAS DOS ALMAS DEL TSAS**

Ante la crisis actual y su impacto en el TSAS y en el desarrollo de sus funciones caben varias alternativas.

- Una de ellas sería la salida repolitizadora que consistiría en reforzar la dimensión transformadora del TSAS (Arnanz y Barba, coord., 2015), aunque ello suponga poner en riesgo la capacidad de interlocución con las Administraciones Públicas. Ganar en capacidad de presión, aunque se pierda capacidad de influencia. Sin embargo, esta alternativa no cuenta con amplio consenso, lo que no implica que el conjunto del sector social apoye una mayor incidencia política en

la elaboración de las políticas sociales y considere que la movilización del sector es un medio de acción en determinadas circunstancias.

- La segunda alternativa, consistiría en trazar una clara división del trabajo entre movimientos sociales y TSAS, a modo de diferenciación articulada, de modo que cada espacio asuma su propia vocación y función, aprendiendo a colaborar más y mejor. Es esta una perspectiva que valora positivamente lo que los movimientos e iniciativas sociales pueden aportar al TSAS, concibiéndolas no como un espacio de competencia sino como una oportunidad para el aprendizaje y el reforzamiento mutuo.
- La tercera alternativa consiste en la reintegración de las dos almas del TSAS. La crisis actual constituye una ventana de oportunidad para recuperar el verdadero pulso del sector. Ello supone articular tanto las actividades ligadas a la prestación de servicios de calidad para los colectivos vulnerables y para la sociedad en general, como las acciones que conducen a la promoción social, al incremento de la participación social y a la transformación social.

## **3.5 LA INNOVACIÓN SOCIAL COMO VALOR AÑADIDO ORGANIZATIVO Y SOCIAL**

### **A) INNOVACIÓN SOCIAL: ENTRE EL DISCURSO Y LA REALIDAD**

El TSAS ha hecho suyo el discurso de la innovación social pero su desarrollo es aún insuficiente y de limitado impacto. La masa crítica y el entramado organizado para reinventar el sistema de bienestar y su transformación no han adquirido el potencial que cabría esperar.

En España es bastante limitada la intersección o el contacto entre el mundo del TSAS, autodefinido y estructurado como tal, y el mundo de la innovación social, autodefinida y estructurada como tal o el mundo de las experiencias autogestionarias o alternativas de innovación social. Podría decirse que la parte del TSAS que hace, en alguna medida, innovación social lo hace sin saberlo y que sucede más innovación social cuanto menos encuadradas formalmente están las organizaciones en el TSAS, salvo en el mundo de la economía alternativa y solidaria que lleva a cabo el TSAS, donde sí parece haber más innovación social (reciba o no ese nombre) en clave de autogestión comunitaria o prácticas alternativas estimuladas por la crisis. De modo que cuanto más radical y civilizatoria debiera ser la aportación de la iniciativa social, más encajado aparece el TSAS en la institucionalidad establecida. Cuando más necesaria parece la verdadera y profunda innovación social, más improbable parece tornarse.

## B) CÓMO PROGRESAR EN INNOVACIÓN SOCIAL

¿Qué papel puede tener la innovación social como fin y como medio en una estrategia de futuro para el TSAS?, ¿cómo desarrollar una agenda de innovación social por parte del TSAS?

Es necesaria una agenda de innovación social para el TSAS que sea capaz de construirse, compartirse y desarrollarse en los niveles micro (desde la proximidad a la vulnerabilidad y resiliencia comunitarias), meso (desde la capacidad de organización y gestión) y macro (con discurso e impacto político y ético), tanto en lo local como en lo global (Montagut, 2014), tanto en los procesos, crisis y cambios de ritmo lento (*slow burning*) como en los de ritmo rápido (*fast burning*), tanto en la capacidad de consolidar innovaciones en espacios relativamente cerrados o protegidos como en la de abrirlos a diálogos mestizos e influencias

híbridas. Por ello, es necesaria una agenda común, sistemas compartidos de medición, actividades que se refuercen mutuamente, comunicación continua y estructuras de apoyo a los procesos.

Deberán explorarse las sinergias entre la dimensión tecnológica y social de la innovación. Frente a un TSAS tradicional, pretendidamente especializado en la asistencia estandarizada a supuestos colectivos poblacionales entendidos como compartimentos estancos, se trataría de **impulsar innovaciones sociales en clave comunitaria e intersectorial**. En la participación ciudadana y el gobierno abierto de estas políticas sociales y acciones pro bienestar se producen sinergias en las que es posible a la vez aumentar en personalización y construcción de comunidad, en descentralización y coordinación, en empoderamiento individual y colectivo, en el marco del uso de las tecnologías avanzadas para la información y la comunicación y, singularmente, de internet.

En cualquier caso, ello deberá ser parte de una estrategia más amplia en la que el TSAS deberá:

- a. Reestructurar su relación con el sector público y el mundo del mercado: construyendo autonomía, capacidad de interlocución y capacidad de ofrecer propuestas innovadoras;
- b. Reajustarse organizacional y económicamente: desinvirtiendo en actividades de bajo valor diferencial añadido; en otros, mediante alianzas o fusiones; diversificando actividades; saliendo del colectivo original; o cambiando el modelo de financiación;
- c. Diversificar y visibilizar las redes del TSAS: apostando por la mezcla de diferentes tipos de organizaciones (más y menos profesionalizadas, más y menos grandes, más y menos reivindicativas, más y menos comunitarias) buscando un mayor y mejor posicionamiento e impacto social;

d. Aspirar a convertirse en el principal laboratorio de la verdadera innovación social para la sostenibilidad de la vida: dado que los cuidados, la inserción, el emprendimiento, la convivencia y la participación necesitan de experiencias piloto, buenas prácticas, efecto demostración y evidencia compartible. Para esto es fundamental la inmersión en las redes de gestión y difusión del conocimiento y la colaboración entre el Tercer Sector, la Universidad y los centros de investigación.

### 3.6 EL TSAS COMO UN ESPACIO INSTITUCIONAL SOSTENIBLE

#### A) EL TSAS PRECISA DE UNA AGENDA DE SOSTENIBILIDAD

El TSAS es un sector de baja sostenibilidad futura si no adopta una estrategia decidida para ser un actor creíble y solvente en el desarrollo de las políticas sociales. Por ello, debe apostar por definir y llevar adelante una agenda de **“sostenibilidad compartida”** entre todas sus organizaciones a la vez que **“abierta”** a la colaboración y alianzas necesarias con la sociedad civil y el Estado.

Esta agenda, traducible en estrategias conjuntas como las ya existentes (Plan Estratégico del TSAS 2013-2016 y otras sectoriales referentes a la discapacidad, la infancia, tercera edad, población gitana, entre otras), requiere de un debate más extenso y profundo en el seno del sector de cara al futuro.

El avance en sostenibilidad implica una combinación e integración del objetivo de transformación social con una eficaz capacidad institucional, organizativa y financiera.

#### B) CÓMO HACER POSIBLE LA SOSTENIBILIDAD

Una agenda de sostenibilidad, siguiendo el propio pensamiento de las personas directivas de entidades sociales implica actuar en tres niveles:

##### 1. Financiero:

- **Diversificando las fuentes de financiación**, nuevas formas de relación con el sector mercantil y la mejora de la fiscalidad de las donaciones. También, desarrollando proyectos más sostenibles.
- **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 y estabilidad de las cláusulas sociales en la contratación pública**.
- Creación de **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, al igual que la empresa mercantil, puedan tanto repercutirlo como compensarlo.

##### 2. Organizativo:

- El **trabajo en red** mediante fórmulas como la presentación conjunta de entidades sociales a proyectos y contratos; la creación de Uniones Temporales de Entidades; compartir formación, profesionales e infraestructuras físicas y tecnológicas; o el uso de centrales de compra.
- **Nuevas formas de partenariado público-privado**. Es decir, formas de colaboración que permitan desarrollar a medio

plazo actividades y programas sociales. Ello puede suponer formas de alianza estable en torno a los proyectos concretos así como nuevas formas de organización de carácter mixto.

- **Mejoras en la gestión organizativa** que refuercen la dimensión profesional de las entidades en su más amplio sentido. En este punto la mejora del tamaño óptimo de las entidades es un reto urgente.
- **Fusiones.** En muchos casos, es necesario avanzar en la fusión de pequeñas entidades que, dentro de un mismo sector, desarrollan actividades similares con el fin de mejorar las economías de escala y la capacidad de intervención social, así como el acceso a los recursos.

### 3. Institucional:

- **Transparencia y rendición de cuentas.** Es uno de los elementos que sustentan la visibilidad de las entidades, dando respuesta a las preguntas de quiénes son y qué hacen.
- **Valoración del impacto social.** La sociedad española conoce, aunque limitadamente, la existencia de las ONG y de sus actividades solidarias y de apoyo a los colectivos vulnerables, pero no conoce en su verdadera dimensión qué impacto tiene su actividad. Por ello, las entidades sociales tienen que desarrollar protocolos o sistemas comunes de impacto, que den cuenta no sólo de la cobertura de las necesidades de los diferentes colectivos sociales sino también de indicadores directos de inclusión y bienestar e indicadores indirectos de cohesión social y desarrollo económico.
- **Reforzamiento de las conexiones con la sociedad civil.** La conexión de la sociedad civil es crucial para la sostenibilidad del sector a través de una mayor relación con los movimientos sociales, mejora de la participación interna en

las entidades de las personas socias y voluntarias, apertura a la economía social, consolidación del diálogo social y una mayor interrelación con otras organizaciones de la sociedad civil. En esta misma dirección cabe destacar la importancia de la conexión del TSAS con las iniciativas cívicas de solidaridad primaria (Alberich, 2012).

- **Reivindicación de un mayor reconocimiento del TSAS** en la medida en la que desarrolla una función social, necesaria más que nunca, ante la contención y retirada del Estado en diferentes ámbitos de la producción de bienestar. La crisis ha puesto de manifiesto que el TSAS es necesario como actor para luchar contra la vulnerabilidad y la exclusión y, en general, contra las desigualdades sociales. El reconocimiento jurídico, a través de las nuevas leyes de 2015 que regulan el TSAS y el voluntariado, es un paso muy positivo en la dirección del reconocimiento del sector social pero aún es insuficiente.

## RETOS DEL TSAS

1. El TSAS da respuesta a **crecientes y, sobre todo, más complejas necesidades sociales** como consecuencia del aumento de la desigualdad y la exclusión a partir de 2008. Para ello, tiene que desarrollar una lógica de **intervención centrada en la persona, "hacer más con menos, ser más eficientes"** y, al mismo tiempo, **"hacer más con más, es decir incorporar a la comunidad"**. También debe desarrollar la economía solidaria para crear un nuevo "ecosistema en el seno del TS" y favorecer el desarrollo local o comunitario. Finalmente, tiene que ampliar el espacio de la economía social.
2. El TSAS es una esfera autónoma del bienestar con una larga tradición de **cooperación con el Estado**. En los años venideros el TSAS debe consolidar una relación estable con el Estado en torno al desarrollo de políticas sociales de igualdad, inclusión y no discriminación. La relación del TSAS con la **empresa mercantil** transitará inevitablemente entre la competencia en la gestión de servicios y la colaboración en proyectos de inclusión socio-laboral.
3. El TSAS debe desarrollar una estrategia integral o articulada para adaptarse a los **cambios en su base social y actualizar su visión del voluntariado**. Para ello debe establecer conexiones más profundas y estables con la sociedad civil (asociaciones y movimientos sociales, etc.); potenciar la vinculación permanente de las personas (usuarias, voluntarias, familias) con las entidades; y vínculos más estrechos con el ámbito local.

Es necesario promover la participación activa de las personas voluntarias en la toma de decisiones, desarrollar formas flexibles de voluntariado y promover un

mayor protagonismo de la ciudadanía en el diseño de los programas de intervención.

4. El TSAS **tiene vocación de consolidarse como espacio de participación** en los asuntos públicos al servicio de la construcción de una ciudadanía inclusiva. Ello obliga al **TSAS a repensarse como actor social** en el actual contexto de profunda transformación social y política. En este empeño el TSAS debe tratar de reintegrar sus "dos almas": la prestación de servicios y el objetivo de transformación social.
5. El TSAS ha hecho suyo el **discurso de la innovación social pero su desarrollo es aún insuficiente y de limitado impacto**. Debe aspirar a convertirse en el principal laboratorio de la verdadera innovación social para la sostenibilidad de la vida, dado que los cuidados, la inserción, el emprendimiento, la convivencia y la participación necesitan de experiencias piloto, buenas prácticas, efecto demostración y evidencia compartible.
6. El TSAS debe **construir una sostenibilidad compartida internamente y abierta al apoyo de la sociedad civil**. Para ello es necesaria una estrategia integrada de medidas en el orden financiero (diversificando las fuentes de financiación, nuevas formas de relación con el sector mercantil y la mejora de la fiscalidad de las donaciones, desarrollando proyectos más sostenibles, estabilidad de las cláusulas sociales, acceso al crédito), organizativo (consolidando el trabajo en red, nuevas formas de partenariado, mejoras de la gestión, fusiones entre entidades) e institucionales (transparencia y rendición de cuentas, valoración del impacto social de su actividad y un reconocimiento social y político superior al actual).

## 4. EL FUTURO DEL TSAS. HACIA UN SECTOR SOSTENIBLE Y ACTOR FUNDAMENTAL DE LAS POLÍTICAS SOCIALES

### 4.1 EL TSAS DESARROLLA E INTEGRA DOS LÓGICAS DE ACCIÓN

**“El valor añadido del TSAS es crear sociedad...crear las condiciones sociales de inclusión social y accesibilidad”**(Directivo social)

En esta afirmación se condensan en gran medida los diferentes objetivos que desarrolla el TSAS: defensa de derechos, prestación de servicios y transformación social, así como los retos de presente y futuro que afronta.

Tal como señalan las propias entidades sociales, esos objetivos generales se concretan en el desarrollo de dos lógicas o almas:

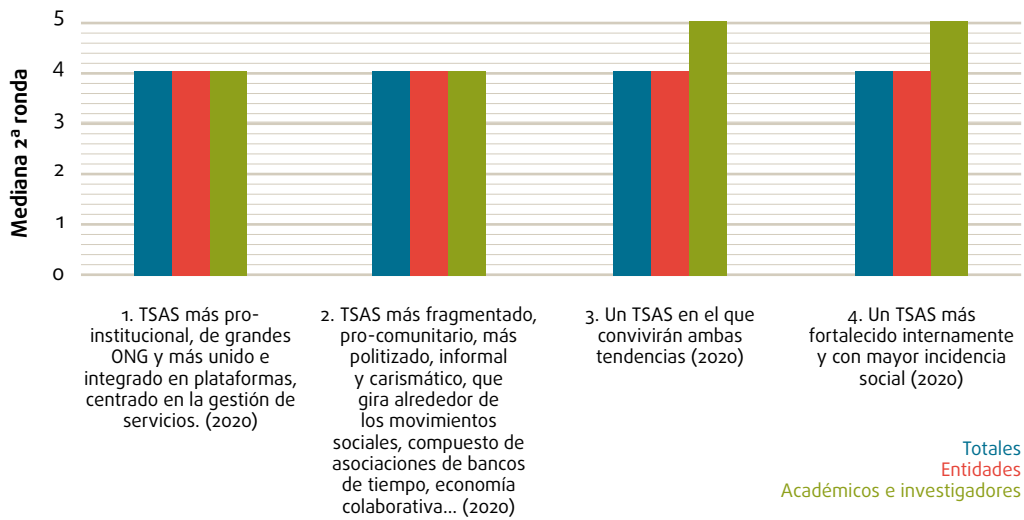
- a. Por una parte, el desarrollo de la “lógica de la misión” o “creación de espacios de derechos” en la sociedad, bajo la que se comprende la defensa de los derechos sociales, la participación social y el fortalecimiento de la sociedad civil y el logro de incidencia política;
- b. Por otra parte, el desarrollo de la “lógica de la organización” o desarrollo de “nuevas formas de hacer”, bajo la que se comprende el desarrollo del trabajo en red, la mejora de la innovación, una mayor visibilidad social, la demostración del impacto de la actividad, nuevas formas de colaboración con el Estado, la empresa y la sociedad civil, apoyar la economía solidaria y desplegar un mayor esfuerzo en el campo de la economía social al servicio de proyectos y programas sostenibles.

Las dos almas o las dos lógicas del TSAS se articulan e integran, no sin dificultad, y con una gran diversidad entre sectores y entidades. Es por ello que, en primer lugar, el TSAS debe profundizar en el conocimiento

de su propia diversidad interna con el fin de ponerla al servicio de los objetivos comunes del sector; y, en segundo lugar, avanzar hacia formas de integración pragmática de las dos lógicas adaptándose a las diferentes necesidades sociales a satisfacer.

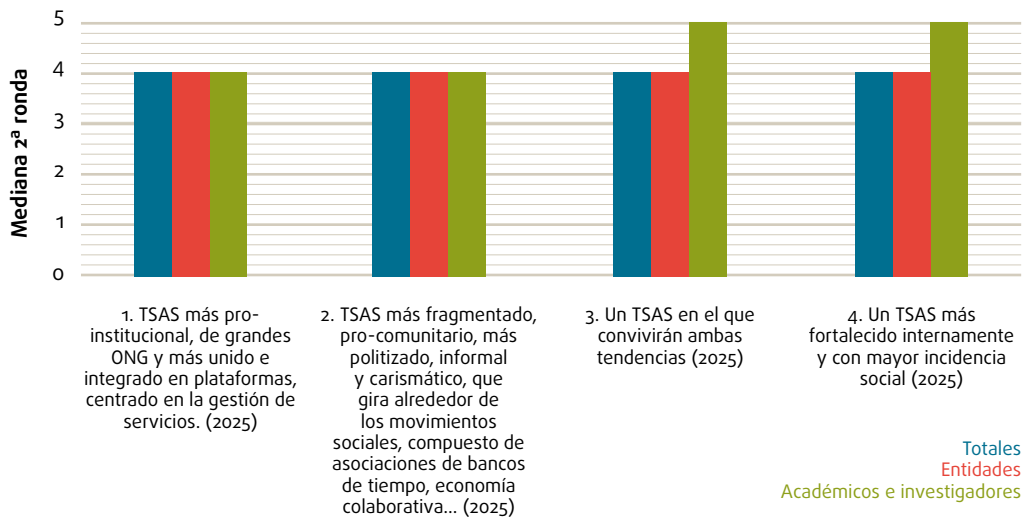
En el estudio Delphi esas dos lógicas se denominan: lógica pro-institucional (ámbito organizativo y prestacional) y lógica pro-comunitaria (ámbito de la misión y la transformación social). En la práctica real, ambas lógicas se entrelazan y desarrollan de manera conjunta, aunque casi siempre desigual en función del tipo de sector y actividad. Así se pone de manifiesto en los Gráficos 1 y 2. Tanto en 2020, como en 2025, el personal directivo y las personas expertas consideran como tendencia futura que ambas lógicas convivirán, como razón de ser común del TSAS. Al mismo tiempo, perciben que el TSAS saldrá de la crisis como un sector más fortalecido y con una mayor incidencia social.

**Gráfico 1: Percepción general sobre el TSAS en el medio plazo (2020)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del estudio Delphi (2ª ronda)

**Gráfico 2: Percepción general sobre el TSAS en el largo plazo (2025)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del estudio Delphi (2ª ronda)

## 4.2 LA COLABORACIÓN ENTRE LAS ENTIDADES SOCIALES COMO CONDICIÓN DE SOSTENIBILIDAD FUTURA DEL TSAS

Tanto en la encuesta POAS 2015, como en los estudios cualitativos de prospectiva realizados, se pone de manifiesto que el fortalecimiento interno del TSAS es un objetivo central para lograr su sostenibilidad futura. Lograr tal fortalecimiento requiere

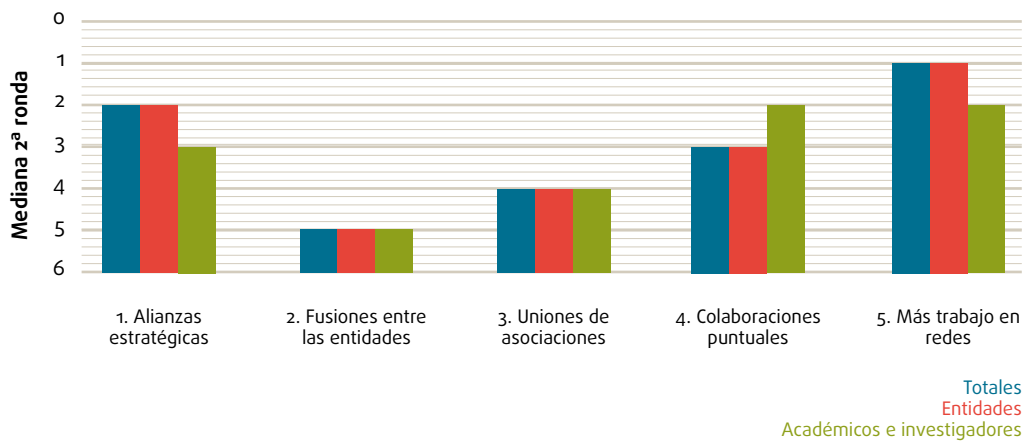
la combinación de diferentes estrategias y procesos de cambio que van desde la sostenibilidad financiera hasta el trabajo en red, pasando por una mayor profesionalización del sector y el desarrollo de proyectos sostenibles y orientados a resultados sociales nítidos y eficaces.

Condición general del fortalecimiento del sector es la colaboración entre las entidades sociales. Efectivamente, esta es una realidad, pero aún limitada por la propia

fragmentación del sector, la diversidad de intereses existentes y culturas organizativas con muy diferentes orígenes y desarrollos. El **trabajo en red**, que forma parte del discurso de las entidades, adopta formas variadas que hemos señalado antes como son las uniones temporales para desarrollar programas conjuntos, las centrales de compra, la formación conjunta, entre otras. No obstante, queda un largo camino por recorrer en esta dirección.

En todo caso, las personas directivas y las expertas perciben que, en el medio plazo (2020), el trabajo en red es más importante que la colaboración puntual, las uniones de asociaciones y las fusiones. Sólo las alianzas estratégicas se sitúan en importancia a continuación del trabajo en red (Gráfico 3). Sin embargo, de cara al año 2025, es decir, dentro de 10 años, estas personas consideran que las alianzas estratégicas en el seno del sector pasarán a primer plano, lo que supone un desarrollo superior respecto del trabajo en red.

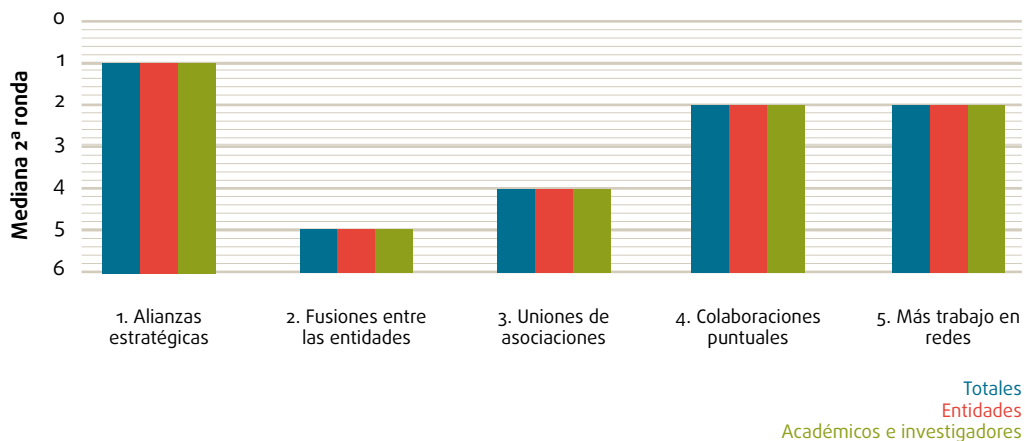
**Gráfico 3: En el futuro, ¿hacia dónde cree que tenderá la colaboración entre las entidades del TSAS? (en 2020)**



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del estudio Delphi (2ª ronda)

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

**Gráfico 4: En el futuro, ¿hacia dónde cree que tenderá la colaboración entre las entidades del TSAS? (en 2025)**



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del estudio Delphi (2ª ronda)

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)



### 4.3 LOS RETOS Y OPORTUNIDADES DE FUTURO DEL TSAS EN ESPAÑA

El futuro del TSAS no sólo depende de la evolución del régimen o sistema de bienestar español y de cómo tenga lugar el desarrollo del “modelo social europeo” y el propio espacio social del TSAS de los países miembros de la Unión Europea. Estos son marcos condicionantes inevitables a los que el TSAS se tiene que adaptar a la vez que modular y cambiar en la medida de su capacidad de influencia en los diferentes actores institucionales y sociales. Pero también, y sobre todo, el futuro del TSAS depende de sí mismo, es decir, en qué medida es capaz de crear las condiciones sociales e institucionales para ser actor necesario en la salida de la crisis y en qué medida logra avanzar en su sostenibilidad.

Estos límites y este potencial implican que el TSAS tiene que reforzar y reequilibrar sus funciones de prestación de servicios, de defensa de los derechos sociales y desarrollo democrático, a la vez que impulsar sus capacidades de transformación social, es decir, de generación de valores solidarios y de creación de las condiciones que favorezcan una ciudadanía activa y responsable.

El TSAS debe ser un permanente laboratorio de participación social, promover un liderazgo interno profesional y cívico, crear relaciones de colaboración estable y crítica con el Estado, favorecer las acciones empresariales pro inclusión social y laboral, conectarse y colaborar con los movimientos y plataformas sociales y, finalmente, acometer nuevos desarrollos en el campo de la economía social y solidaria.

En el estudio Delphi el personal directivo y las personas expertas consideran como retos más importantes del TSAS hacia el año 2020 los de: reforzar la cultura cívica del sector, el logro de una mayor incidencia política, concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de competencia;

estos retos van seguidos en importancia por los de generar capital social, colaborar con otros actores sociales y lograr un sistema de financiación estable. Retos que continúan en el año 2025 si bien ganan en importancia los de dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS y el refuerzo de la atención centrada en la persona, así como la defensa de los derechos y las acciones pro inclusión social. Retos todos ellos situados en el ámbito de los objetivos sustantivos del TSAS. Y como condición de los mismos el logro de una sostenibilidad compartida entre las entidades y abierta a la sociedad civil y el Estado.

La mirada hacia el futuro es necesariamente normativa y tiene lugar en un horizonte condicionado y plagado de incertidumbres.

El análisis de la situación pasada y reciente del TSAS arroja una valoración de un desarrollo positivo en el que concurren carencias y capacidades, como las antes analizadas. El TSAS se ha consolidado como actor social en la prestación de servicios sociales, en la defensa de los colectivos más vulnerables y en el desarrollo de los derechos sociales. La crisis actual ha sometido a una gran tensión a parte del sector debido al crecimiento de las necesidades sociales y a la limitación de recursos; también ha puesto de manifiesto la necesidad imperiosa de reforzar las redes internas y forjar alianzas externas, a la vez que de revitalizar la capacidad de denuncia social y de desarrollar activamente la participación social, aspectos estos dos últimos en los que el sector reconoce sus limitaciones. En la salida de la crisis **“el desarrollo de la democracia participativa es clave... tanto hacia dentro como hacia fuera de las entidades. El TS debe ser un laboratorio de participación”**. Para ello, el TSAS debe apoyarse en tres pilares básicos: la suficiencia económica, que no necesariamente rentabilidad, la vinculación permanente de las personas (usuarias, voluntarias, familias, sociedad civil) con las entidades y, por último, conexiones estables con la sociedad civil (asociaciones, movimientos sociales, etc.), además del Estado.

En los últimos años se están produciendo de manera desigual cambios necesarios para reforzar el papel futuro del TSAS como son los de liderazgo y de tipo generacional, una mayor orientación hacia la participación de las personas y un mayor desarrollo del capital social que permita, entre otros objetivos, ampliar una base social que se había estancado. Se trata de cambios que afectan, en general, al conjunto de las entidades sociales y cuyo logro es necesario para preparar el futuro mediato del sector social.

La ley del TSAS, aprobada en 2015, supone un marco regulatorio que, sin duda, favorecerá el desarrollo del sector social pero que, por sí misma, no tiene efectos transformadores inmediatos. La ley supone un reconocimiento público del TSAS y la creación de un marco institucional más favorable y legitimado para su desarrollo. Empero, el futuro debe ser ganado mediante un TSAS que en los años venideros contribuya a **la cohesión social y territorial, al fortalecimiento de la democracia, tener una mayor incidencia política, colaborar con otros sectores como son los movimientos sociales y desarrollo con la economía social.**

En el futuro mediato el TSAS debe mantener y mejorar la prestación de servicios

de calidad, orientarse a las personas y dar peso creciente a la promoción, la participación social interna y al desarrollo de la democracia participativa. Pero, al mismo tiempo, el TSAS debe ser altavoz de las necesidades insatisfechas, sobre todo las de los colectivos más vulnerables.

En la salida de la crisis el TSAS debe reivindicarse con propuestas para hacer avanzar los derechos sociales, en un contexto en el que la reestructuración del Estado de Bienestar y la expansión del mercado de servicios públicos no favorecen el desarrollo del TSAS. Ello no ciega la oportunidad de desarrollo de la acción solidaria, si el TSAS logra ser sostenible y abrirse a nuevas formas de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil. Por el contrario, de avanzar en estas dos condiciones – sostenibilidad y refuerzo de la conexión con la sociedad civil –, el TSAS estaría en mejores condiciones de desarrollar tanto sus objetivos inmediatos: prestación de servicios de calidad y defensa de derechos, como los objetivos mediatos: ser actor necesario en una salida solidaria de la actual crisis y esfera fundamental para el desarrollo de la reforma social futura.

### EL FUTURO DEL TSAS

1. **El TSAS integra dos “almas” o lógicas de acción que de manera permanente desarrolla y adapta a la satisfacción de las necesidades sociales de los colectivos vulnerables:** la lógica de la transformación social, participación social e incidencia política y la lógica de la prestación de servicios de calidad, de la innovación, del trabajo en red y del desarrollo de proyectos sostenibles.
2. **La colaboración entre las entidades sociales** es condición de sostenibilidad futura del TSAS. Ello implica un amplio
3. El TSAS cuenta con **oportunidades de desarrollo futuro si logra avanzar en sostenibilidad y en una mayor conexión con la sociedad civil.** Estas condiciones hacen posible el logro de sus objetivos inmediatos: prestación de servicios de calidad y defensa de derechos, y mediatos: ser actor necesario en una salida solidaria de la crisis y esfera fundamental para el desarrollo de la reforma social.

campo de desarrollo que comprende desde el trabajo en red a las alianzas estratégicas.

## 5. CONCLUSIONES

### **a. Lo relevante de este estudio puede sintetizarse en cuatro ideas fundamentales.**

En primer lugar, el TSAS de España tiene como entorno condicionante el espacio social europeo del TSAS. Dicho espacio, está llamado a ampliarse y, en consecuencia, será el marco de acción, experimentación y desarrollo en el que discurrirá la intervención social y el posible influjo en las políticas sociales; un espacio en el que tendrá que conciliar el ámbito supranacional con el nacional y local.

En segundo lugar, la gran recesión ha tenido un impacto económico, social y político de amplio alcance en España. Las entidades sociales, a partir de un proceso previo de expansión y consolidación, han tenido que dar respuesta a la crisis social con recursos decrecientes y poniendo en tensión las organizaciones. Junto a este haber, las entidades sociales han podido visualizar y tomar conciencia de los déficits existentes en cuanto a la misión y la calidad organizativa, que venían lastrándose desde el período de consolidación que discurre entre 1990 y 2007.

En tercer lugar, la conciencia de estos déficits se traduce en la necesidad de dar respuesta a retos de futuro como son la reconstrucción de la base social, la conexión con los movimientos sociales, el desarrollo del capital social asociativo, la relación del TSAS con el Estado y el sector mercantil, el desarrollo de la innovación y la sostenibilidad del sector.

Finalmente, el TSAS mira hacia el futuro, con la confianza de que la crisis ha abierto oportunidades de desarrollo del sector y de que puede seguir creando valor añadido – crear una sociedad inclusiva. Oportunidades que requieren dos condiciones: un sector social más articulado, trabajando en red y apostando por alianzas estratégicas en su seno como fundamento de su sostenibili-

dad y, también, un sector que tiene que reequilibrar sus diferentes funciones sociales para ser un actor de futuro.

### **b. En la realización de este estudio de prospectiva hemos constatado que las entidades sociales están muy condicionadas por los estreñimientos del presente. Así, dar respuesta inmediata a los problemas de la sociedad, ajustar los recursos para lograr tal empeño y abrir el campo de conexiones institucionales para facilitar la financiación y el logro de los objetivos, son objetivos que consumen una parte importante de las energías organizativas.**

Esto no ha impedido, como hemos visto, el debate y la reflexión sobre el devenir de las entidades sociales en un entorno social y económico de cambio profundo. Sin embargo, queda la duda de hasta qué punto el TSAS en su conjunto ha tomado plena conciencia de los cambios en las necesidades sociales, de la mutación política, social y tecnológica que estamos viviendo y del reto que supone para el TSAS el actual cambio de época de vivimos. Ciertamente, los problemas que se plantean las entidades sociales en el estudio realizado son los que razonablemente pueden resolver en mayor o menor medida.

Dicho esto, cabe concluir de este estudio que la magnitud e intensidad de los cambios sociales en curso obligará a las entidades sociales, como colectivo, a una mayor inversión en el conocimiento y debate de la realidad social con el fin de anticiparse, hasta donde sea posible, al futuro. Sólo de este modo puede ser un sector sostenible y actor social necesario.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alberich Nistal, T. (2012). "Movimientos sociales en España: antecedentes, aciertos y retos del movimiento 15.m". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 22, pp. 59-92.
- Alguacil, M. (2012). "Empresas sociales y políticas europeas: los servicios sociales de interés económico general", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 75, 81-103.
- Aliena, R. (2007). *Las esferas de la calidad*. Madrid: FOESSA.
- Aliena, R. (2010). "El Tercer Sector, la exclusión social y la crisis de la economía española", *Documentación Social*, julio-septiembre, pp 147-165.
- Ariño, A. (2008). "Articulación del Tercer Sector en España". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 10, pp. 107-132.
- Arnanz, E. y Barba, C. (Coord.)(2015). Ciudadanía y calidad democrática. Barcelona: Fundación Esplai. *Documentos para el debate* nº. 6.
- Ayala, L. (Coord)(2014). "Distribución de la renta, condiciones de vida y políticas redistributivas". Capítulo 2 del VII Informe FOESSA. Madrid: FOESSA.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2010). *The economics of social enterprises: An interpretative framework*. London: Routledge.
- Cabra de Luna, M.A. y Lorenzo, R. de (2005). "El Tercer Sector en España: ámbito, tamaño y perspectivas". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 1, pp. 95-134.
- Cáritas Europa (2014). *The impact of the european crisis: A study of the impact of the crisis and austerity on people with a special focus on Greece, Ireland, Italy, Portugal and Spain*, Brussels: Cáritas Europa.
- Casado, D. (2015). Cambios y continuidades en el Tercer Sector de Acción Social. *Revista Española del Tercer Sector*, nº 30, p. 23-47.
- Comisión Europea (1997). El fomento del papel de las Asociaciones y Fundaciones en Europa, COM/97/0241 final, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:51997DC0241&from=EN>
- Díe, L. y Jaráiz, G. (2014). "Transformaciones en los dinamismos de participación política y asociativa en la sociedad española Una comparativa con base en los datos de la encuesta FOESSA de 2007 y 2013", VII Informe FOESSA, Documento de trabajo 7.2, disponible en [http://www.foessa2014.es/informe/uploaded/documentos\\_trabajo/15102014092144\\_7668.pdf](http://www.foessa2014.es/informe/uploaded/documentos_trabajo/15102014092144_7668.pdf)
- EAPN (2014 ). From Austerity to Inclusive Growth – what progress?, EAPN Assessment of the National Reform Programmes 2014, October 2014
- Eriksson, M., Einarsson, T., & Wijkström, F. (2014). "Report on the European social innovation policy framework in light of third sector and civil society actors". A deliverable of the project: 'Impact of the Third Sector as Social Innovation' (ITS-SOIN), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research).
- Evers A. & Zimmer, A. (eds.) (2010). *Third Sector Organizations Facing Turbulent Environments*. Baden-Baden: Nomos.
- Frazer, H. and Marlier, E. (2014). Assessment of progress towards the Europe 2020 social inclusion objectives: Main findings and suggestions on the way forward. A Study of National Policies, European Commission, Brussels, del <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1025&langId=en&newsId=2050&furtherNews=yes>
- Fresno, J.M. (2014). *Cambios sociales y tercer sector: actual en un nuevo contexto*. Madrid: Instituto para la calidad de las ONG (ICONG).

- Fundación I,Esplai (2013). El nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio social. Cuadernos para el Debate nº 5. Cornellá: Fundación I,Esplai.
- Fundación Luis Vives (2009, a). *VI Foro Tercer Sector: Los retos del Tercer Sector ante la crisis*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Fundación Luis Vives (2009, b). *VII Foro Tercer Sector: Las relaciones entre el Tercer Sector y los poderes públicos*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Fundación Luis Vives (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, Madrid: FLV.
- Gimeno Ullastres, J. (2015). "Necesidad y necesidades del Tercer Sector". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 30, p.49-74.
- Lorenzo, F. J. (2014). "Los efectos de la crisis sobre la pobreza y la exclusión social", *Sistema*, nº 233-234, pp 119-129.
- Marbán Gallego, V. (2015). "El Tercer Sector de Acción Social en el espacio social europeo". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 30, p.143-68.
- Marbán Gallego, V. y Rodríguez Cabrero, Gregorio (2013). "Sistemas mixtos de protección social. El tercer sector en la producción de bienestar" *Presupuesto y Gasto Público* 71/2013: 55-76.
- Montagut, M. (2014). "De la innovación a la innovación social", *Documentación Social*, nº 174, pp. 15-30.
- Montserrat Codorniu, J. (2013). "El impacto de la crisis económica en las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 23, pp. 77-97.
- Monzón, J. L. y Chaves, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo, Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.
- Mora, S. (2013). "Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de Acción Social", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 23, pp 155-159.
- Pérez Yruela y Navarro Ardoy, L. (2013). "El Tercer Sector de Acción Social en España. Situación y retos en un contexto de crisis". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 23, pp. 41-58.
- Pérez Yruela, M. y M. Montagut (2012). Síntesis del Foro de Expertos del Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (2012), en Fundación Luis Vives (2012), pp. 245-258.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2013). *II Plan Estratégico del TSAS*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.
- PTS (Plataforma del Tercer Sector) (2012). *Propuestas de la Plataforma del Tercer Sector para afrontar el impacto social de la crisis*. Madrid: PTS.
- Rodríguez Cabrero, G. (2013). Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social. *Revista Española del Tercer Sector*, nº 23, pp. 17-40.
- Rodríguez Cabrero, G. (2015). "Avances, limitaciones y retos del Tercer Sector de Acción Social en España". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 30, p.75-97.
- Vernis, A. et al (2004). *Retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica.
- Zubero, I. (Coord.) (2014). "¿Qué sociedad saldrá de la actual crisis?. ¿Qué salida de la crisis impulsará la sociedad?". Capítulo 6 del VII Informe Foessa. Madrid: Foessa.
- Zurdo Alaguero, A. (2003). "Voluntariado y estructura social. Funciones y límites". En Rodríguez Cabrero (coord, 2003). *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: FOESSA, pp. 213-285.

## 7. FICHA TÉCNICA

Este resumen ejecutivo se basa en cuatro estudios de investigación y seis documentos de trabajo cuyas fuentes de información generadas para la realización del estudio han sido las siguientes:

- Realización de 6 grupos de discusión con la participación de personas directivas y responsables de 43 entidades de acción social de Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla y Zaragoza.

- Realización de 21 entrevistas semiestructuradas entre personal directivo de entidades sociales, personas expertas en TSAS y responsables políticos.
- Realización de un estudio Delphi con la participación de 31 personas directivas de entidades sociales y expertas en TSAS.

Los cuatro estudios de base y los seis documentos de investigación, mencionados en la presentación, se encuentran en la web de la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS).



