

Estrategias de desarrollo del Tercer Sector de Acción Social en la postcrisis: ¿novedad o adaptación?

Vicente Marbán Gallego

vicente.marban@uah.es

Profesor contratado doctor por la Universidad de Alcalá. Miembro del grupo de investigación sobre política social Joaquín Costa-UAH y del Consejo asesor científico de distintas revistas de investigación sociológica y económica. Su actividad docente e investigadora se centra en el análisis socioeconómico de la política social y reformas en el Estado de Bienestar, en especial en los ámbitos relacionados con la protección social, la dependencia, la exclusión social y el Tercer Sector, temas sobre los cuales también es autor y coautor de diversos artículos y libros. Actualmente es miembro de la European Social Policy Network (ESPN) encargada de la elaboración de informes independientes para la Comisión Europea sobre análisis de las políticas sociales en España.

RESUMEN

La crisis económica y los cambios institucionales, económicos y sociales asociados a la misma han debilitado las estructuras de bienestar tal y como las conocíamos. El TSAS se ha convertido en una estructura más del bienestar y, por lo tanto, deberá afrontar una serie de retos pendientes que tendrán influencia en la definición futura de su rol social e institucional en nuestro régimen de bienestar. En este texto analizamos la situación actual del TSAS, los retos pendientes y sus estrategias de desarrollo en un escenario de crisis y postcrisis concentrándonos en los ámbitos de la sostenibilidad, la base social o su relación con el sector público, con el sector privado o con los movimientos sociales. Los resultados se basan en la reexplotación de 6 grupos de discusión, 21 entrevistas en profundidad y un estudio Delphi realizado a 31 informantes clave a mediados de 2015 en el marco de un proyecto europeo.

PALABRAS CLAVE

Tercer Sector de Acción Social, movimientos sociales, economía solidaria, economía social, Estado de Bienestar, intervención social.

ABSTRACT

The economic crisis and institutional, economic and social changes have weakened our social welfare structures. Third Sector of Social Action has become a significant welfare structure and, therefore, will have to face some remaining challenges that will influence the future definition of its social and institutional role in our welfare regime. In this paper we analyse the current situation of TSAS, the remaining challenges and development strategies in a scenario of crisis and post-crisis focusing on the areas of sustainability, social base or its relationship with the public sector, the private sector or with social movements. Our results are based on the reanalysis of six discussion groups, twenty one in depth interviews and a Delphi study among 31 key informants in mid-2015 as part of a European Project.

KEY WORDS

Third Sector of Social Action, social movements, solidarity economy, social economy, Welfare State, social intervention.

1. INTRODUCCIÓN

Con la crisis económica se han consolidado una serie de cambios institucionales, económicos y sociales cuyos efectos acumulativos están ampliando la brecha de la desigualdad social y socavando los derechos sociales. Se trata de cambios institucionales (reestructuración del Estado de Bienestar y mercantilización de espacios públicos de la acción social), cambios económicos (debilitamiento de la capacidad productiva, avance de una globalización excluyente o la financiarización de la economía) y cambios sociales (extensión de la desigualdad, de la pobreza laboral o de la transmisión intergeneracional de la pobreza -Flores, Gómez y Renes, 2016) cuya magnitud está desbordando unas estructuras de bienestar muy debilitadas incluso con anterioridad a la crisis.

Este escenario de crisis y de cambios ha situado al TSAS en una nueva fase de su desarrollo que, en su historia más reciente, se ha forjado al calor de la eclosión de los movimientos asociativos de la década de los 80 y de su crecimiento y consolidación desde los años 90 del siglo pasado. Esta nueva fase tiene poco de coyuntural y afectará también a un escenario de postcrisis en la medida en la que los cambios son de tal intensidad y envergadura que tendrán un impacto a largo plazo. Para el TSAS supone abrir un espacio de reflexión sobre su estrategia para el futuro, bien sea de renovación o de adaptación a un nuevo contexto, así como de redefinición de su rol social e institucional en nuestro régimen de bienestar. También supone incertidumbres no solo de carácter financiero, sino de fortalecimiento de su base social y de su capacidad de transformación social, sobre todo si tenemos en cuenta que el debilitamiento de la reivindicación de derechos y la intensificación del esfuerzo de las entidades sociales para responder a los impactos de la crisis son una tendencia común en todo el espacio europeo.

El texto que presentamos a continuación pretende reflexionar sobre esta fase de desarrollo analizando la situación actual del TSAS y las tendencias de cambio en escenarios de crisis y postcrisis, concentrándonos en áreas temáticas como la sostenibilidad, la base social, su relación con el sector público y el sector privado o con los movimientos sociales (MMSS). Para ello, comenzaremos analizando el impacto de la crisis y los retos que tiene que asumir el TSAS para, a continuación, indagar en clave prospectiva sobre las propuestas y estrategias del TSAS para afrontar dichos retos a medio y largo plazo. Nuestros hallazgos están elaborados a partir de la revisión de la literatura relacionada con el impacto de la crisis en el TSAS y de la reexplotación de 6 grupos de discusión, 21 entrevistas en profundidad y un estudio Delphi entre 31 informantes clave realizados a mediados de 2015 en el marco del Proyecto de investigación de Ciudadanía Activa, coordinado por la POAS y cofinanciado por el Mecanismo

del Espacio Económico Europeo 2009-2014¹. En ellos participaron representantes de entidades del TSAS, de la administración pública central, autonómica y local y de la sociedad civil (incluidos movimientos sociales, empresa mercantil y economía social), así como organizaciones profesionales y expertos académicos e investigadores en el TS. Las variables contempladas para la selección de las entidades participantes del TSAS fueron, fundamentalmente, el tamaño de las organizaciones, su implantación territorial, el tipo de financiación prevalente (europea, estatal o municipal), los colectivos con los que trabajan, el grado de articulación en red y el tipo de actividad principal. En la selección de los informantes también se tuvieron en cuenta criterios de igualdad de género².

2. EL IMPACTO DE LA CRISIS EN EL TSAS: LOS RETOS PENDIENTES

2.1. Principales impactos de la crisis en el desarrollo del TSAS

La literatura al respecto se ha concentrado en analizar los retos del TSAS ante la crisis y, más recientemente, en el papel que debe desempeñar el TSAS ante el profundo cambio social, económico e institucional precipitado por dicha crisis (Pérez Yruela y Montagut, 2012; Peña-López, Zubero, Giménez y Aranz, 2013; Pérez Yruela y Navarro, 2013; Plataforma de ONG de Acción Social, 2013; Rodríguez Cabrero, 2013; Vidal, 2013; Fresno, 2014, a, b).

Tanto la literatura analizada como la encuesta POAS (2015)³ y la explotación de nuestras fuentes de información primarias ponen de manifiesto que con la crisis se ha producido una confluencia de factores que están teniendo un considerable impacto en el desarrollo del TSAS, en particular: el aumento de intervenciones de las entidades del TSAS, menores ingresos públicos, más necesidades sociales y sobre todo más complejas, así como un aumento de voluntariado, todo ello en un contexto de creciente desresponsabilización del

1 El informe completo elaborado para dicho proyecto puede consultarse en la web de la Plataforma de ONG de Acción Social, en el enlace http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/analisis_prospectivo_retos_del_TSAS_parte_2.pdf

2 A lo largo del texto, cuando nos referimos a expertos, directivos, etc., para no sobrecargar el texto evidentemente también nos referimos a expertas, directivas, etc.

3 La encuesta de la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS 2015) es una continuación de las realizadas por la Fundación Luís Vives en los años 2010 y 2012 (Fundación Luís Vives, 2010, 2012) referidas a información de los años 2008 y 2010 respectivamente. Los resultados de la encuesta POAS 2015 pueden encontrarse en el enlace http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/resumen_ejecutivo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf

sector público y de la mercantilización de la gestión de la acción social de responsabilidad pública.

- El aumento de la desigualdad social, de las tasas de pobreza y el desempleo han propiciado un aumento de las intervenciones de TSAS que, según la encuesta POAS (2015), se ha estimado en 10,8 millones de nuevas atenciones directas durante la crisis (desde 2008 hasta 2013), lo que supondría un crecimiento de casi un 30 %. Según esta encuesta, en 2013 el sector realizó cerca de 53 millones de atenciones directas (casi 51 millones en 2012), para lo cual contó con 645.000 personas remuneradas y cerca de 1,3 millones de personas voluntarias gestionando unos ingresos de 14.470 millones de euros y unos gastos de unos 13.900 millones.

- En lo que respecta a los ingresos, con la crisis han aumentado las tensiones financieras en el TSAS debido a las dificultades de acceso al crédito, a la reducción progresiva de los ingresos procedentes del Sector Público y de la Obra Social de las Cajas de Ahorro, al aumento de los tipos del IVA, que el sector no puede compensar, o al arrastre de las deudas de las administraciones públicas (AAPP en adelante) con las entidades (Galindo, Rubio y Sosvilla, 2014). De tal modo, según la encuesta POAS 2015 dicho aumento de las intervenciones en el periodo 2008-2013 se ha hecho con un 14 % menos de ingresos, de forma que el incremento del 47 % de los ingresos propios (sobre todo de cuotas de usuarios y venta de productos) no ha podido compensar la disminución del 22,4 % de los ingresos el sector público y del 30,2 % de ingresos del canal privado (salvo el aumento del 29,5 % de las donaciones entre 2010 y 2013). Con este estudio también se mantiene la tendencia observada en los anteriores estudios de la Fundación Luís Vives sobre las dificultades económicas y los problemas de liquidez de las entidades del TSAS, de tal modo que, entre 2010 y 2013, el porcentaje de entidades con niveles de endeudamiento entre el 25 % y el 50 % del pasivo neto ha aumentado del 6,7 % al 20 %, y del 2,1 % al 10,9 % las que tiene un endeudamiento superior al 75 % del pasivo neto.

Si nos centramos en el peso que cada fuente de financiación tiene sobre el total de los ingresos para el periodo 2010-2013, vemos cómo el peso de la financiación pública sigue siendo mayoritario pero se ha reducido (del 60 % al 55,3 %) y ha aumentado ligeramente el peso de la financiación privada (del 18,2 % al 19,4 %). Sobre todo ha aumentado la financiación propia (del 21,8 % al 25,3 %) siendo mayor, si cabe, en el periodo 2008-2013 (del 14,8 % al 25,3 %). Ello pone de manifiesto una incipiente diversificación de las fuentes de ingresos que, si bien parece responder a una estrategia de adaptación a los cambios acaecidos con la crisis, todavía no nos permite asegurar con seguridad que sea una tendencia a consolidar hasta no completarla con un análisis longitudinal

de mayor alcance, en el que se tengan en cuenta nuevos escenarios de recuperación o, al menos, de alivio del proceso de consolidación fiscal.

- En tercer lugar, con la crisis económica las necesidades sociales se han vuelto más complejas. Como afirma uno de los expertos entrevistados: "la crisis, más que aumentar nuevas necesidades, ha supuesto una mayor complejidad de las mismas al hacer que se acumulen necesidades en lo que era una necesidad básica". En este sentido, "la intervención social es más compleja" (entrevista 7) debido a cambios en los perfiles de la demanda de intervención asociados a dos procesos relacionados entre sí como son: a) la extensión de la desigualdad y la exclusión severa 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, y b) la intensificación de procesos de envejecimiento, pobreza infantil, pobreza laboral, cambios en la composición y funciones de los hogares, así como la pérdida de derechos sociales y laborales, entre otros, con incidencia creciente en la exclusión social.

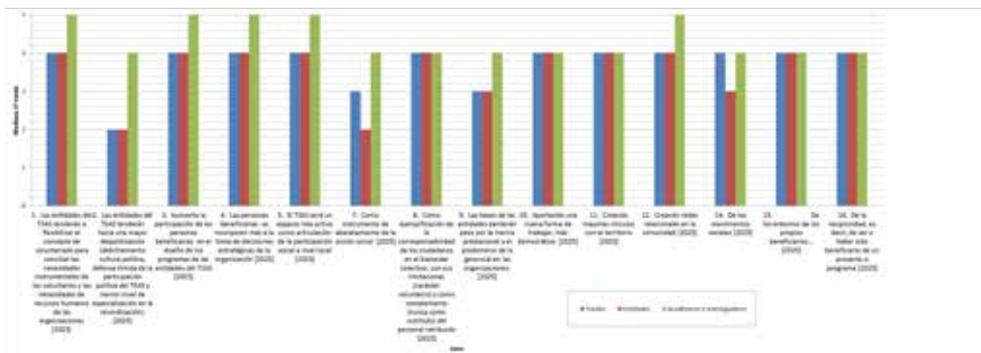
- Finalmente, la crisis ha supuesto un aumento del voluntariado en las organizaciones, en paralelo a la "racionalización" de sus estructuras (mediante fusiones, disoluciones o ajustes internos) y paradójicamente, como después justificaremos, al debilitamiento de su base social. Se ha cifrado un incremento del voluntariado del 14 % al 17 % entre 2010 y 2011 (Plataforma del Voluntariado de España, 2012) y del 20 % en 2012 (Amate, 2013). Más recientemente, la encuesta POAS sitúa el crecimiento de voluntarios del TSAS durante la crisis (2008-2013) en unas 400.000 personas, 200.000 de las cuales se han incorporado en los últimos tres años (supone un crecimiento del 18,3 % en el conjunto del sector y del 22,8 % excluyendo las entidades singulares). En total, según la encuesta POAS, en 2013 el voluntariado en el TSAS rondaría los 1,3 millones, de los cuales aproximadamente un 23 % (unas 290.000 personas) desempeña su acción voluntaria en las denominadas como entidades singulares (Cáritas, Cruz Roja, ONCE).

2.2. Llega la crisis... y quedan retos por cumplir

La crisis le llega al TSAS en una fase de consolidación organizativa, sesgada hacia lo prestacional en el ámbito de la intervención y hacia lo gubernamental en el ámbito del reconocimiento institucional. Como analizamos a continuación, con ello se ha fortalecido su capacidad instalada tanto en la prestación de servicios como en la interlocución con las Administraciones Públicas, pero también ha evidenciado la existencia de retos pendientes relacionados con su vertiente transformadora, con la sostenibilidad del sector y con el alejamiento de su base social y de los movimientos sociales emergentes.

- En general, el debate sobre la relación del TSAS con el sector público no gira en torno a la pertinencia de la cooperación con el Estado, en lo que existe un amplio consenso, sino en cómo articularla y evitar que su elevada dependencia lastre la autonomía y capacidad crítica del TSAS. Sobre ello volveremos más adelante. En cuanto al impacto de la crisis, según nuestros informantes la crisis actual y los ajustes en la financiación pública apenas han debilitado esta capacidad de interlocución ni han restado presencia a la voz del sector en los espacios institucionales gubernamentales, en los que se debaten y diseñan las políticas sociales de inclusión social, como demuestran la aprobación de la Ley del Tercer Sector y la Ley de Voluntariado. Sin embargo, esa mayor capacidad de interlocución no necesariamente se ha traducido en una mayor capacidad crítica y reivindicativa del TSAS frente a la acción gubernamental. Como constatamos en el estudio Delphi (gráfico 1), cuando preguntamos sobre la relación del TSAS con las AAPP en el plano reivindicativo, observamos que existe un amplio consenso en que el TSAS es altamente dependiente del Estado, que carece de un discurso común sobre la defensa de lo público y de las políticas sociales y que su interlocución necesita orientarse hacia un modelo de defensa de derechos. Los académicos e investigadores, ponen además un mayor énfasis en que la dependencia financiera lastra su capacidad crítica con las AAPP.

Gráfico 1. Relaciones entre el TSAS y las AAPP en el plano reivindicativo



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

Nota: valor de la mediana= 5 totalmente de acuerdo; 1 totalmente en desacuerdo con la afirmación.

- Esta combinación de acercamiento institucional, dependencia financiera y opresión crítica con respecto al sector público está contribuyendo a afianzar una imagen cada vez más “institucionalizada” del TSAS, lo que genera cierto debilitamiento de su base social y una clara falta de sintonía con los movimientos sociales emergentes. En cualquier caso, con ser esto importante, el

debilitamiento de la base social del TSAS sobre todo se debe, según nuestros informantes, a no haber resuelto un reto crónico que se ha agudizado con la crisis: el desequilibrio entre la lógica de la misión y la sobredimensión de la organización. Como decimos, este reto no es nuevo (el propio TSAS ya lo reconocía en su I Plan Estratégico), pero se ha intensificado con la crisis económica en la medida en la que, en términos generales, el TSAS se ha concentrado más en la respuesta prestacional a las necesidades sociales, que no es poco, que en conectar con la eclosión cívica y reivindicativa que transcurría en paralelo al retroceso en derechos.

Aunque incidiremos en ello más adelante, la lógica de la misión estaría relacionada con la “creación de espacios de derechos” (grupo de discusión 4), con los valores que orientan la acción de una organización y con su estrategia de desarrollo. Este déficit de la misión no significa que las entidades del TSAS hayan renunciado a promocionarla, sino que en muchos casos ha quedado supeditada a la deriva prestacional y gerencialista del sector, tal como afirman los entrevistados: “no han sabido mantener la capacidad de movilización porque se han profesionalizado y mirado hacia dentro, hacia sus programas” (entrevista 10); las entidades, “agarrotadas por la continuidad y el predominio de los gestores, (las ONG) han perdido su visión política. Pérdida de peso de las bases en las entidades y un peso excesivo de lo gerencial. Los gestores han perdido capacidad de movilizar a sus bases, se han alejado de sus bases” (Entrevista 20).

Para fortalecer la lógica de la misión es necesario, se nos dice, “reforzar la propia identidad del sector... recuperar capacidad y ambición transformadora del TSAS estableciendo vínculos más profundos y estables con la sociedad civil, la personas y el ámbito local” (entrevista 8), aspectos sobre los que incidiremos más adelante al analizar las estrategias de desarrollo del TSAS en la postcrisis.

- En cuanto a la relación del TSAS con los movimientos sociales (MMSS), la crisis ha puesto de manifiesto los contrastes existentes entre ambos, tanto en el campo de la incidencia política como en el de la intervención social.

Destaca, en primer lugar, el contraste entre las “reivindicaciones políticas con mayúscula (democracia participativa) de los nuevos movimientos sociales (15-M), cuyo enfoque fluye de teoría política y con poco lastre de gestión” y el “lastre de gestión y déficit político del TSAS” (entrevista 20). Según nuestros informantes, esto último sería debido a la deriva prestacional y gerencialista del TSAS, a su “institucionalización” como “apéndice” acrítico y subalterno del sector público y a ser percibido “más como un sector conservador que transformador (antes lo fue a través de movimientos de insumisión, 0,7 para el desarrollo, entre otros movimientos)” (entrevista 4).

En segundo lugar, el contraste entre la forma de visibilizar su incidencia política: los MMSS, más directos y visibles, sin intermediarios, mediante el “recurso a la pancarta” frente a un TSAS que está “trabajando en la trastienda de la incidencia política mediante el trabajo del día a día bajo planteamientos apolíticos” (entrevista 12), cuyos resultados no siempre se perciben asociados al papel del TSAS.

Por último, en el ámbito de la intervención social, las entidades del TSAS han ganado visibilidad dando respuesta activa a las necesidades sociales más acuciantes de la gran depresión. Todo ello ha propiciado cierta división del trabajo en el imaginario colectivo, donde la ciudadanía tiende a buscar “refugio” en el TSAS para la satisfacción de las necesidades materiales básicas o para la prestación de servicios, mientras que la incidencia política tienden a canalizarla a través de nuevos movimientos sociales o plataformas y “mareas” ad hoc para satisfacer sus demandas de movilización, defensa de derechos y abogacía social.

Estos contrastes, no obstante, aunque han desencadenado cierta falta de sintonía entre el TSAS y los MMSS, no han supuesto una desconexión total entre ambos: del análisis de las entrevistas y los grupos de discusión se desprende que existe un conocimiento mutuo que, en ocasiones, genera espacios de encuentro y acciones compartidas (Zubero, 2015), sobre todo cuando son capaces de complementarse en la incidencia política y en la intervención social. Estos espacios pueden recuperarse en la medida en la que, como se refleja en uno de los grupos de discusión realizados en Madrid, los vínculos existen en forma de dobles pertenencias, no tanto de las grandes plataformas del TSAS como de parte de la base social de las entidades que participan conjuntamente en organizaciones del TSAS y en MMSS.

- En lo que se refiere a la sostenibilidad económica, la crisis también ha evidenciado los límites del modelo dual del TSAS en el que conviven grandes organizaciones con otras mucho más pequeñas, a las que la crisis ha afectado especialmente. Ello ha supuesto que, si bien la crisis no ha provocado una crisis financiera generalizada en el sector, sí ha producido un aumento del estrés en las organizaciones y problemas de endeudamiento, sobre todo en las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos. Así se confirma en el estudio Delphi, cuando preguntamos a los expertos sobre el impacto de la crisis en las entidades del TSAS. También coinciden en señalar que la reducción de personal y de recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones.

En cuanto al impacto de la crisis en la estructura organizativa de las entidades, los resultados del Delphi no son concluyentes: los directivos sociales consideran que se ha incrementado la competencia entre las propias entidades y,

sobre todo, que se han consolidado tendencias de cambio como el aumento de la colaboración, el trabajo en red y las alianzas entre entidades. Para los investigadores o académicos, sin embargo, ha prevalecido especialmente la competencia entre las entidades y la desaparición de una parte de las mismas.

3. ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL TSAS: EL TSAS EN LA POSTCRISIS. ¿NOVEDAD O ADAPTACIÓN?

Como vemos, con la llegada de la crisis el TSAS sigue teniendo que afrontar una serie de retos pendientes relacionados con: a) su autonomía financiera y las tensiones financieras asociadas una demanda social creciente no resuelta por Estado; b) la desmovilización del sector y su debilidad transformadora frente al auge de los movimientos sociales; c) la debilidad de su articulación organizativa como actor del sistema de bienestar asociada al desequilibrio entre misión y organización.

¿Cómo debe afrontar el TSAS estos retos a medio y largo plazo? En el estudio realizado observamos cómo, en general, existe un amplio consenso en que se requieren cambios estructurales, tales como una mayor colaboración en red, la diversificación de estrategias de financiación, reforzar la sensibilización social para conectar con una nueva base social, consolidar la interlocución con el Sector Público español y con las instituciones europeas, nuevas formas de relación con los diferentes agentes de bienestar, captación de nuevas necesidades sociales o mayor esfuerzo en innovación. De manera sintética nos detenemos en los principales hallazgos relacionados con la base social, la emergencia de nuevas necesidades sociales, su relación con el sector público, el sector privado y con los movimientos sociales y la sostenibilidad del TSAS.

3.1. El fortalecimiento de la base social del TSAS

Según los resultados de los grupos de discusión y las entrevistas en profundidad, el principal reto de futuro para reforzar la base social del TSAS será **conciiliar y reequilibrar misión y organización**, fortaleciendo la primera y rearticulando la segunda.

Para rearticular la organización habría que incidir no solo en su sostenibilidad financiera, sino en otros aspectos de gran calado que suponen retos en sí mismos. Nos referimos a la colaboración en red (no solo el trabajo en red que, en general, está muy extendido en el sector); el desarrollo de fórmulas de la economía social y economía colaborativa, donde la toma de decisiones es más participativa; la innovación; la transparencia, no solo en las cuentas sino, sobre todo, en los modos de participación y tomas de decisiones internas; y,

por último, una nueva forma de relacionarse con las AAPP en las que la colaboración, la propuesta y la denuncia sean indisolubles.

En cuanto al fortalecimiento de la misión, entendida ésta en un sentido amplio como la capacidad estratégica del TSAS para “mejorar la vida de las personas contando con ellas y hacer transformación social” (entrevista 8), nuestros informantes la concretan en la consecución de objetivos específicos, como son: el desarrollo de la participación social, de la democracia participativa y la defensa de los derechos sociales, la incidencia política, la creación de un mayor espacio relacional y el desarrollo del voluntariado.

Estos objetivos se concretarían a su vez en las siguientes acciones:

- Recuperar la conexión con lo local estableciendo sólidos vínculos con el territorio mediante la creación de redes de participación social de proximidad y desarrollando iniciativas de economía recíproca y solidaria. En este sentido, los participantes en el estudio Delphi son optimistas sobre el rumbo del TSAS en los años venideros: creen que a medio y largo plazo las entidades del TSAS tendrán un papel más activo en la articulación de la participación social a nivel municipal y fortalecerán su base social, siendo más democráticas y creando redes relacionales en el ámbito local (gráfico 2)⁴.
- Fomentar la democracia participativa interna del TSAS, dotándose de “estructuras ligeras, más sostenibles... más horizontales” y de “proyectos de transformación de servicios centrados en las personas” (entrevista 8) donde éstas colaboren activamente en su diseño. A este respecto, los participantes en el estudio Delphi consideran que el desarrollo futuro del capital social en el TSAS tenderá a consolidarse en la medida en la que las organizaciones sean capaces de implicar más activamente a los beneficiarios en el diseño de los programas y en la toma de decisiones estratégicas a medio y largo plazo (gráfico 2).
- Fortaleciendo la incidencia política mediante alianzas en el seno de la sociedad civil: “el TSAS tendría que tejer alianzas con sindicatos, con movimientos sociales, alianzas políticas... pero en el sentido de reivindicar derechos...” (Grupo de discusión 4).

4 Se pidió valorar tendencias de futuro sobre una lista de ítems (representados en el gráfico 2) agrupados en 5 bloques: los ítems 1 y 2 son de carácter general; los ítems 3 a 6 (el ítem 6 es la opción “otras”) se refiere a los factores de los que dependerá la contribución del TSAS a la participación y a la movilización social de las personas beneficiarias; los ítems 7 a 9 se relacionan con el papel futuro del voluntariado en la sociedad; los ítems 10 a 13 se refieren a cómo avanzarán las entidades del TSAS en la creación de capital social en el futuro y los ítems 14 a 17 a la procedencia futura del voluntariado. En el gráfico solo se han reflejado los ítems sobre los que obtuvimos respuesta.

- Promover la participación activa de los voluntarios en la toma de decisiones de las organizaciones y en sus estrategias de desarrollo. Potenciar un “voluntariado flexible”, adaptándose a su grado de compromiso, que permita conciliar sus necesidades (canalización de la energía solidaria y búsqueda de experiencia fundamentalmente) con las necesidades de las entidades (recursos de apoyo a la intervención, promoción de la participación y “forja de una base social” (entrevista 16). Del mismo modo, fomentando el voluntariado rural y el voluntariado *online* (por ejemplo, en actividades de apoyo a la formación). Las tendencias de futuro reflejadas por los expertos en el estudio Delphi (gráfico 2) nos indican que el voluntariado se consolidará como motor de corresponsabilidad colectiva, será más flexible y en el largo plazo procederá, sobre todo, de los movimientos sociales, del entorno de los propios beneficiarios y de la reciprocidad de estos últimos. Sin embargo, no existe consenso entre los directivos sociales y los académicos e investigadores consultados en cuanto a la percepción del grado de instrumentalización del voluntariado en el futuro. Según estos últimos, a medio y largo plazo se producirá una mayor instrumentalización del voluntariado como vía de abaratamiento de la acción social.

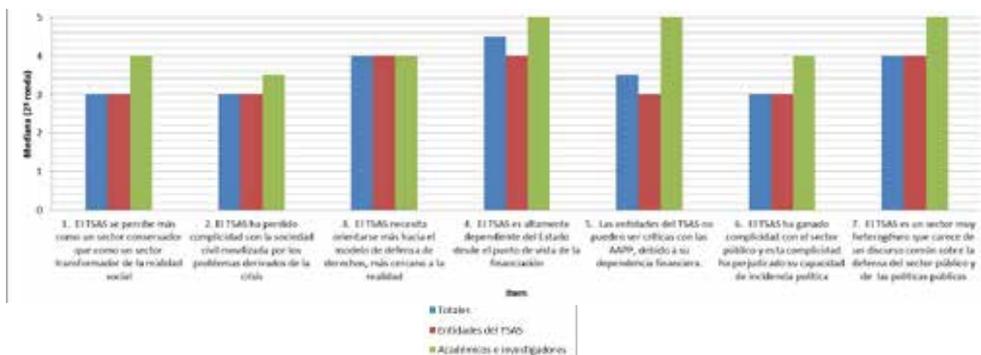
Como vemos, se trata de aspectos sobre los que, por lo general, existe un alto grado de acuerdo entre los participantes y que coinciden con los señalados por otros estudios que enfatizan en mejorar la participación interna, el desarrollo del voluntariado y la incidencia política (Fundación Luis Vives, Antares Consulting y Fundación Caja Madrid, 2011), así como en reforzar la voluntad transformadora con estructuras más deliberativas y horizontales y desarrollando nuevas alianzas y redes sociales que trabajen por lo común (Fundación l'Esplai, 2013).

3. 2. Recuperar y consolidar los vínculos con los movimientos sociales

Los MMSS se han convertido en un grupo de interés en los últimos años (Franco y Fernández Miranda, 2012) y el TSAS no puede obviar esa realidad. Aspectos ya descritos, como el lastre de gestión y el déficit político del TSAS o el desequilibrio entre sus dimensiones proveedora y transformadora, propiciado por un crecimiento organizativo vía prestación de servicios y corporatización de sus actividades, y que han desembocado en un modelo de desarrollo del TSAS que lo ha aproximado estrechamente al Estado y alejado de la sociedad civil. A pesar de ello, durante la crisis han existido conexiones entre el TSAS y los MMSS que pueden consolidarse. Para ello, el TSAS debe recuperar espacios de

encuentro con los MMSS y, sobre todo, “reintegrar las dos almas del TSAS”, lo que supone articular la prestación de servicios de calidad para los colectivos vulnerables con acciones de promoción, participación y transformación social que permitan producir sociedad (Zubero, 2015). En la práctica ello permitirá la **complementariedad entre ambos actores en la incidencia política y en la intervención social**, conectando sendas funciones mediante alianzas estratégicas para la defensa de derechos (empleo digno, vivienda, acceso a servicios educativos y sanitarios...) y la atención efectiva de dichos derechos bajo la forma de servicios sociales de responsabilidad pública para amplias capas de la sociedad.

Gráfico 2. Tendencias de futuro en relación al capital social (2025)



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

Nota: valor de la mediana= 5 totalmente de acuerdo; 1 totalmente en desacuerdo con la afirmación.

3. 3. Intervenir con necesidades sociales más complejas

Como ya apuntamos, con la crisis no solo han aumentado las necesidades sociales sino que se han tornado más complejas. Según se refleja en la Encuesta POAS 2015, el TSAS ha sido capaz de reacomodar parcialmente sus áreas de actividad a las crecientes necesidades sociales relacionadas con la vivienda y la inserción laboral. De tal manera, entre 2009 y 2011 ha aumentado en 9,2 puntos el porcentaje de entidades que se dedican a las actividades de educación, formación e inserción laboral, y las entidades con intervención social orientada a la vivienda han pasado de ser irrelevantes al inicio de la crisis a representar el 8,7 % de entidades en 2013.

Según nuestros informantes en el estudio Delphi, la tendencia hacia una mayor complejidad en las demandas sociales se consolidará en el futuro dada la creciente multicausalidad de las necesidades sociales (envejecimiento, pobreza infantil, exclusión social y laboral, desigualdad de género...) asociada

a la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales tanto a medio como a largo plazo. Ello requerirá estrategias de intervención integrales y más complejas que trascienden a la mera satisfacción de las necesidades sociales emergentes de carácter coyuntural. Según los participantes en las entrevistas y grupos de discusión, estas estrategias se están empezando a implementar de soslayo en algunas entidades y se centrarían en **la intervención social centrada en la persona, la experimentación y colaboración con formas de economía solidaria y el desarrollo de determinadas formas de economía social.**

- La intervención social centrada en la persona: para afrontar las necesidades sociales de cada persona desde una perspectiva integral y evitar intervenciones duplicadas, será necesario superar formas de intervención compartimentadas por colectivos mediante una mayor colaboración entre las entidades “especializadas” en cada uno de ellos. También será necesario reforzar la conexión y la “conectividad” del TSAS con el ámbito rural, con los movimientos sociales y, en general, con la comunidad incorporándola en el organigrama y, sobre todo, aprovechando mejor los recursos mediante una mayor colaboración en red.
- La colaboración con formas de economía solidaria: existe un alto consenso entre los expertos consultados en el Delphi en que la economía solidaria tenderá a desarrollarse en el TSAS en un horizonte temporal de 2020/2025. La crisis económica ha evidenciado nuevos espacios de escasez que, ante el debilitamiento del Estado de Bienestar y la creciente mercantilización de los servicios sociales, ha propiciado que la sociedad se haya auto-organizado buscando un proyecto de vida en común (Zubero, 2012) y “apostado por los bienes comunes” para hacerse cargo de sí misma (Renes, 2012). Según las entrevistas y grupos de discusión realizados, actualmente la relación del TSAS con la economía solidaria es muy limitada tanto a nivel metodológico como de lenguaje (Fantova, 2015). Para ello, se nos dice, es necesaria una mayor aproximación del TSAS a la economía solidaria para poder conciliar transformación social y autonomía económica para los colectivos más excluidos bajo una lógica desmercantilizadora. Ello supondría para el TSAS crear nuevas formas mixtas de organización con las formas emergentes de economía solidaria y ofrecerles el apoyo estratégico y organizativo necesario, pero sin afán de liderarlo o institucionalizarlo, priorizando los espacios comunitarios sobre los espacios organizativos e institucionales. Como afirma uno de los entrevistados (entrevista 1), se trataría de reconstruir la “función cívica” del TSAS: el

“TS como espacio de reciprocidad. Función cívica desde la comunidad, no desde la institucionalización”.

- Compartir espacios de intervención con la economía social: existe una amplia coincidencia en que la Economía Social converge con el TSAS en sus objetivos básicos (inclusión laboral, la lucha contra la exclusión social o el desarrollo de la democracia participativa). Ello permitiría compartir espacios de intervención tanto a nivel prestacional como en la incidencia política. A nivel prestacional, mediante una mayor transversalidad en el desarrollo de fórmulas de creación de empleo y espacios de gestión de servicios, como ya sucede con empresas sociales como los centros especiales de empleo o las empresas de inserción. En la incidencia política, potenciando una colaboración que, según nuestros informantes, se ha mostrado eficaz en los últimos años, lo cual a su vez requiere superar recelos (que existen en el TSAS a pesar de ser minoritarios) sobre la cultura organizativa de la economía social por su cercanía al ámbito productivo y permeabilidad a lógicas mercantiles de gestión.

3. 4. La relación del TSAS con el sector público y la esfera mercantil

Del estudio Delphi y los análisis cualitativos, se desprende que la relación entre Estado y TSAS tenderá a mantenerse y estabilizarse en los años venideros en los ámbitos de la gestión de servicios sociales, el desarrollo de proyectos y programas y como agente de transformación social. Dicha relación será de colaboración flexible, constante y estable con el Estado y no se contempla una alianza estratégica entre ambas en el medio o largo plazo. No se cuestiona la colaboración con el Estado, pero se matiza cómo debe ser: existe un alto grado de acuerdo en que dicha colaboración es indisociable de la propuesta y la denuncia cuando los derechos sociales son vulnerados. Ello contribuiría a que el TSAS sea percibido como un polo de atracción hacia la recuperación de las atribuciones del Estado en la política social que se perdieron con la crisis, en vez de como un socio del Estado. Es decir, la colaboración con el Estado es percibida como necesaria para dar una respuesta eficaz a las necesidades de los colectivos vulnerables y excluidos de la sociedad, siempre y cuando la “participación del TSAS no signifique menos Estado” (entrevista 5) y su elevada dependencia no lastre la autonomía y capacidad crítica del TSAS. Ello debe traducirse en un pacto social entre los agentes sociales, incluido el TS en el que se garantice una **relación financiera a medio plazo estable, plurianual y aséptica con respecto al gobierno existente en cada momento y con capacidad de incidencia política en el diseño, desarrollo y evaluación de las políticas sociales.**

En cuanto al sector privado, los participantes en el estudio Delphi consideran que la relación entre el TSAS y la empresa mercantil seguirá siendo competitiva, si bien existe un amplio consenso sobre el creciente interés del TSAS en colaborar con la empresa mercantil en el futuro. Para ello, el TSAS deberá implicar más a las empresas en sus proyectos de inclusión social y avanzar en la medición de sus impactos. Se apunta que los espacios de colaboración con el sector mercantil todavía están muy concentrados en las grandes ONG y plataformas, no así en las pequeñas entidades. En los discursos de los grupos de discusión y en las entrevistas, también se destacan las tensiones internas sobre la forma de conciliar lógicas tan diferenciadas como la lucrativa y la solidaria. Los debates suelen bascular entre posiciones de recelo (todavía mayoritarias), de cooperación estable (en crecimiento) y de confluencia estratégica (minoritarias) con el sector mercantil, con el telón de fondo de la búsqueda de equilibrios entre dependencia financiera y autonomía reivindicativa. En este sentido, no hemos encontrado una estrategia clara de intervención si bien se percibe cierta inevitabilidad a colaborar en el futuro. De tal modo, el TSAS todavía debe desarrollar un debate amplio para fijar las condiciones de una colaboración de consenso en el futuro, una vez se superen los actuales obstáculos organizativos, ideológicos o de tipo cultural.

3. 5. Avanzar hacia la sostenibilidad financiera, institucional y organizativa del TSAS

El avance hacia la sostenibilidad del sector parte de una premisa ampliamente compartida: la sostenibilidad no tiene solo una dimensión financiera, sino también de mejora organizativa e institucional para crear base social y tejido asociativo.

En su dimensión financiera, se enfatiza en el peligro de insostenibilidad del sector social a largo plazo y se apuesta por las siguientes medidas de diversificación y estabilidad en las fuentes de financiación: programas públicos de financiación plurianual y de intervención social a medio plazo, el desarrollo de nuevas formas de relación con el sector mercantil y la búsqueda de recursos en la sociedad civil mediante donativos para los que se reclama una mejor fiscalidad; también la generalización de las cláusulas sociales en la contratación pública, cambios en la normativa del IVA para que las entidades sociales puedan tanto repercutirlo como compensarlo y la creación de formas estables de acceso al crédito (líneas de financiación pública específicas, creación de fondos ad hoc de financiación para el sector social o mejoras en el acceso al crédito privado).

En lo institucional, las propuestas se encaminan a profundizar en la visibilidad social del TS, en la rendición de cuentas y en el diseño de sistemas comunes de evaluación de impacto y de comunicación de resultados.

Finalmente, en su dimensión organizativa se destacan dos grupos de estrategias. Las orientadas a avanzar en la colaboración en red mediante la concurrencia conjunta de entidades en proyectos y contratos, la creación de centrales de compra o compartiendo infraestructuras físicas y tecnológicas y recursos formativos y profesionales. Otras estrategias se orientan a superar el actual modelo dual de crecimiento del TSAS consolidando tamaños organizativos medios fundamentalmente mediante alianzas estratégicas, uniones y, en menor medida, fusiones entre entidades, de forma que pueda crearse una masa crítica de organizaciones con amplia capacidad de gestión e interlocución.

3.6 ¿Estrategia de novedad o de adaptación?

La consecución de estos retos para el futuro, ¿recomiendan al TSAS seguir una estrategia de novedad o de adaptación a un contexto cambiante?

Según el estudio Delphi, la crisis ha tenido un efecto poco importante en la reinención de las organizaciones del TSAS. No obstante, no hay una respuesta clara sobre si la estrategia del TSAS a un hipotético escenario de postcrisis será de adaptación o renovación. Probablemente haya un poco de ambas.

Buena parte de los retos señalados para el futuro realmente tienen poco de novedad. Han entrado en bucle y se repiten de manera recurrente en diferentes estudios desde antes de la crisis. En este sentido, el TSAS ha demostrado una elevada capacidad de autodiagnóstico de la situación y de los retos de futuro a los que se enfrenta, pero su capacidad es más limitada para implementar soluciones y trazar una agenda común como sector. Quizás no nos aventuremos si decimos que esto último sería lo realmente novedoso.

Renovación o adaptación no necesariamente son aspectos antagónicos ni deben anteponerse uno a otro. “El Tercer Sector se adapta por contexto” (entrevista 4), se nos dice. En unos contextos la adaptación puede contribuir a la supervivencia del sector, aún a riesgo de acrecentar sus contradicciones internas; en otros puede contribuir a sostener cambios necesarios o a cambiar la realidad desde dentro.

- Hemos descrito un escenario de necesidades sociales más complejas y de revitalización de los movimientos sociales y de la economía solidaria, que dibujan un “nuevo mapa de sujetos sociopolíticos que aportan una dosis de complejidad al contexto. Un escenario en el que el Tercer Sector debe tener en consideración una mayor cantidad y diversidad de grupos de interés con los que debe tratar” (Franco y Fernández Miranda, 2012: 196). Este escenario, que según el estudio Delphi tenderá a consolidarse en un futuro, entendemos que aconseja una estrategia de adaptación por parte del TSAS orientada no solo a la satisfacción de las demandas cambiantes en el plano prestacional, sino también a la demanda de una mayor capacidad transformadora del TSAS: ya

hemos señalado cómo las entidades del TSAS se han ido adaptando a determinadas demandas y necesidades sociales crecientes (vivienda, educación...). Ello denota cierta capacidad de adaptación del TSAS a las necesidades sociales más urgentes en lo que tiene que ver con su carácter prestacional.

No obstante la adaptación, necesaria en este caso, no se ha producido en aspectos relacionados con la misión de las entidades en cuanto a cambios en su base social, a la existencia de necesidades sociales más complejas o a aproximarse a los movimientos sociales. Como bien se señala en el análisis de la encuesta POAS 2015 (p. 37): "los esfuerzos dirigidos hacia la satisfacción de la demanda dejan en un segundo plano otros asuntos más estratégicos, que ya estaban en debate de primera línea en la época de bonanza económica. En particular, los relacionados con las relaciones exteriores, la capacidad de adaptación a los cambios normativos y políticos, la consolidación del sector como agente interlocutor de la sociedad civil, las alianzas operativas entre entidades, la generación de un nuevo modelo de financiación y la involucración de las empresas en la acción social".

- Por el contrario, para un escenario de creciente "desresponsabilización del sector público y mercantilización de la acción social" (entrevista 16) no parece muy recomendable que el TSAS siga una estrategia de adaptación poniendo en práctica una lógica mercantilizadora, internamente competitiva y de legitimación de un Estado de Bienestar contenido. Considerar tal escenario como inevitable y justificar la adaptación bajo dicha premisa, si bien pueden garantizar su expansión organizativa a corto plazo, aún a riesgo de entrar en una deriva competitiva que desplace al TSAS frente al mercado, podría acabar debilitando internamente al sector y comprometiendo su capacidad transformadora a largo plazo.

En este escenario, la renovación, más bien "rehabilitación" de la capacidad transformadora del TSAS, parece más coherente con la retórica de los discursos recogidos entre las entrevistas y los grupos de discusión, aunque pueda resultar contradictoria con la práctica institucional del TSAS. Como se afirma en una de las entrevistas: "Hay que criticar el contexto pero también es necesaria la autocrítica: ¿hacia dónde vamos? Por eso somos casta, porque no hacemos lo que tenemos que hacer. La retórica del TS no se compadece con la práctica institucional. El TS no defiende siempre con sus acciones lo que dice defender con sus principios. Y un TS no creíble no tiene base social. Debe avanzarse en coherencia entre discurso y práctica" (entrevista 4).

Esta renovación de su dimensión transformadora sería compatible con una estrategia de adaptación de su dimensión prestacional a un contexto de necesidades sociales más complejas y de financiación incierta.

En todo caso, cualquier estrategia pasaría por reequilibrar ambas dimensiones fortaleciendo la más debilitada; esto es, fortalecer la "misión" de las

entidades ejerciendo de contrapeso de las tendencias mercantilizadoras y de debilitamiento del EB de modo que, “asumiendo que la intervención del TSAS es necesaria para dar una respuesta eficaz a las necesidades de los colectivos vulnerables y excluidos de la sociedad, su participación no signifique menos Estado” (entrevista 5). Ello implicaría renunciar a una alianza estratégica general con el Estado o a una colaboración económica instrumental con las administraciones públicas para hacer frente a los impactos sociales de las políticas de austeridad fiscal⁵, siendo necesario avanzar hacia otro tipo de estrategia como la colaboración permanente y estable con el Estado con la máxima autonomía posible. Esta estrategia, mayoritaria en los discursos analizados, supondría consolidar la capacidad de negociación e interlocución con el Sector Público en base a un status reconocido. También supondría una mayor implicación en “la gobernanza de las políticas sociales” (entrevista 4) que garantice una financiación suficiente de los servicios sociales fundamentales que provee el TSAS “sin que ello suponga merma alguna de la capacidad reivindicativa” (entrevista 8), de forma que coexistan de manera pacífica la colaboración estable y la crítica del desarrollo y efectividad de las políticas sociales.

4. CONCLUSIONES

La crisis económica iniciada en 2008 ha debilitado nuestra estructura social y productiva con implicaciones nefastas en la cohesión social. Todo ello se ha producido en un contexto de *welfare mix* donde el Tercer Sector se encuentra en una encrucijada bajo constricciones financieras asociadas a una detracción de los recursos públicos y de la Obra Social de las Cajas de Ahorro, que ha transcurrido en paralelo a un aumento de sus intervenciones para afrontar unas necesidades sociales crecientes y de mayor complejidad.

Con la llegada la crisis, el conjunto del sector sigue manteniendo en su agenda una serie de retos por afrontar que, según nuestros informantes, afectan sobre todo a su autonomía financiera, a su debilidad transformadora o a una articulación organizativa desequilibrada entre la misión y el crecimiento organizativo y prestacional. Se trata de retos ya conocidos por un TSAS que hace muy buenos autodiagnósticos pero que, por lo general, no implementa una agenda común de futuro, o implementa medidas de manera sectorial para un TSAS que, en sí mismo, es una “galaxia muy heterogénea” (entrevista 13). No

5 La primera opción, la alianza estratégica con el Estado, es minoritaria en los discursos analizados por cuanto supondría de mimetización con el sector público en detrimento de su capacidad de incidencia política; la segunda opción, la colaboración económica instrumental también es minoritaria por cuanto su “carácter clientelista y corporatista” (entrevista 13) cuestionaría la autonomía y capacidad reivindicativa del TSAS.

obstante, aunque la crisis económica ha puesto de manifiesto las debilidades del sector, también puede suponer un estímulo para potenciar nuevas oportunidades de desarrollo y afrontar los siguientes retos pendientes: a) la creación de tamaños más eficientes de organizaciones y nuevas formas de intervención conciliables con la heterogeneidad sectorial y territorial del TSAS y con el fortalecimiento de la misión del TSAS (desarrollo de la democracia participativa interna y externa al sector, la defensa de los derechos sociales o la incidencia política); b) recuperar su capacidad transformadora y los vínculos con los movimientos sociales y la economía solidaria; c) potenciar una relación estable, plurianual y políticamente aséptica con el Estado articulada sobre la indisolubilidad de la colaboración, la propuesta y denuncia o, d) avanzar hacia una agenda común en relación al futuro modelo de colaboración con el sector mercantil.

Para afrontar estos retos nos hemos preguntado si el TSAS debe asumir una estrategia de renovación o de adaptación a un hipotético escenario de postcrisis. La respuesta no es sencilla. Habrá que contemplar otros subescenarios que invitarán al TSAS a tomar una senda renovadora o adaptativa, o una combinación de ambas. Los expertos consultados vislumbran, entre otros, dos escenarios futuros a consolidar sobre los que nos hemos detenido especialmente en este texto. Por un lado, un escenario de necesidades cambiantes y más complejas y de revitalización de actores sociales como la economía solidaria o los movimientos sociales, los cuales han venido para quedarse. Este escenario parece aconsejar una estrategia de adaptación del TSAS para recuperar espacios de encuentro con estos “nuevos actores”, complementándose en la incidencia política y en la intervención social, es decir, articulando la prestación o la autoproducción de bienes y servicios para colectivos desfavorecidos con acciones de transformación social. En este escenario, no hablamos de novedad por cuanto los movimientos sociales, y en menor medida la economía solidaria, ya estuvieron en la base fundante del TSAS.

Otro escenario a contemplar es el de una creciente desresponsabilización del sector público y mercantilización de la acción social. En este escenario, sugieren nuestros informantes, el TSAS debe avanzar no tanto hacia una alianza estrategia con el Estado sino hacia una estrategia de colaboración permanente y estable, sin ocluir su autonomía ni capacidad crítica. Probablemente ello requiera una combinación de estrategias de adaptación y renovación: adaptación de su dimensión proveedora y renovación de su función transformadora fortaleciendo, como decimos, la “misión” de las entidades y ejerciendo de contrapeso de dichas tendencias mercantilizadoras y de debilitamiento del EB. En este sentido, entendemos que conciliar el crecimiento organizativo con el desarrollo de su capacidad transformadora supone, a su vez, legitimarse ante la sociedad no solo como organización eficiente, profesionalizada y transparente

sino, sobre todo, desde su legitimidad moral como soporte de la participación ciudadana en conexión con los demás actores sociales y garante del cumplimiento de los derechos sociales.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amate, M. (2013). "Impactos de la recesión económica en el tercer sector de acción social", *Revista Española del Tercer Sector* nº23, enero-abril 2013, pp. 175-179.
- European Economic and Social Committee (EESC) (2012). The impact of the crisis on civil society organizations in the UE. Risk and opportunities, Brussels: EESE/COOM/12/2012.
- Fantova, F. (2015). Innovación social y Tercer Sector de Acción Social, en Rodríguez Cabrero, G. (coord.) (2015), pp. 157-181.
- Flores, R. (coord.), Gómez, M. y Renes, V. (2016). *La transmisión intergeneracional de la pobreza: factores, procesos y propuestas para la intervención*, Madrid: Fundación Foessa.
- Fresno, J.M. (2014, a). Participación, sociedad civil y ciudadanía. Madrid: Fundación FOESSA, paper del capítulo 5 del VII Informe Foessa.
- Fresno, J.M. (2014, b). *Cambios sociales y tercer sector: actual en un nuevo contexto*. Madrid: Instituto para la calidad de las ONG (ICONG).
- Fundación l'Esplai (2013). Ciudadanía y ONG. El nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio social. Cuadernos para el Debate nº 5. Barcelona: Fundación l'Esplai, disponible en http://ciudadaniayong.org/images/PDF/llibre_castella_ciudadania_y_ONG.pdf
- Fundación Luis Vives (2009): *VI Foro Tercer Sector: Los retos del Tercer Sector ante la crisis*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Fundación Luís Vives (2010). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid: FLV.
- Fundación Luís Vives (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid: FLV.
- Fundación Luis Vives, Antares Consulting y Fundación Caja Madrid (2011). "Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social". Madrid: FLV.
- Galindo Martín, M.A., Rubio Guerrero, J.J., Sosvilla Rivero, S. (2014). "La financiación del Tercer Sector en España: balance y perspectivas". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 27, p. 19-42.
- 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.

- Peña-López, I., Zubero, I., Giménez, C. y Aranz, E., coords. (2013). Ciudadanía y ONG. El nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio de época. Barcelona: Fundación l'Esplai. Documentos para el debate nº. 5.
- 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 Luís Vives (2012), pp. 245-258.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2013). II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016. Madrid: POAS.
- Plataforma del Voluntariado de España (2012). *Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020*, Madrid: PVE.
- Renes, V. (2012): "Una sociedad que se hace cargo de sí misma: reciprocidad, cooperación y los bienes comunes", *Documentación Social* 165, pp. 119-133.
- 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. (coord.) (2015). Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social. Parte II: Los retos del Tercer Sector de Acción Social, Madrid: POAS, disponible en http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/analisis_prospectivo_retos_del_TSAS_parte_2.pdf
- Susías, C. (2013). "Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de Acción Social", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 23, pp 169-173.
- Vidal, P. (2013). Cambio de época en el Tercer Sector, *Revista Española del tercer sector* nº 23, pp. 59-75.
- Zubero, I. (2015). Las relaciones entre el TSAS, los movimientos sociales y las nuevas formas de participación en la sociedad, en Rodríguez Cabrero, G. (coord.) (2015), pp. 64-100.
- Zubero, I. (coord.) (2012): "Los bienes comunes: cultura y práctica de lo común". *Documentación Social*, nº 165.