
El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis

Raúl Ruiz Villafranca

raul.ruiz@systeme.es

Sociólogo Investigador Social

Bajo el título “El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis”, la Plataforma de ONG de Acción Social (en adelante POAS) publicó en noviembre de 2015 el último estudio estatal cuantitativo del sector, con el objeto de describir la situación actual y su evolución en los últimos años. Para ello, se realizó una encuesta a una muestra representativa de 408 entidades, aplicando un cuestionario muy similar a los realizados en los dos Anuarios del Tercer Sector de Acción Social (en adelante TSAS) publicados por la Fundación Luis Vives y dirigidos por el sociólogo Javier Giménez Marín en 2010 y 2012 respectivamente.

En el informe, se puede encontrar una extensa comparativa de las encuestas publicadas en los Anuarios con la realizada específicamente en este nuevo estudio, sobre los temas fundamentales que atañen al sector: Campos y ámbitos de actuación; Actividades y acciones que se realizan; Órganos de gobierno; Empleo remunerado; Voluntariado; Recursos económicos y financiación; Relaciones externas y de cooperación; Expectativas y retos. También se puede leer un capítulo específico sobre legislación, ofreciendo junto a los resultados de la encuesta un análisis jurídico sobre las tendencias y retos del sector en este campo, realizado por Domingo Carabajo Vasco, experto en normativa del TSAS.

A continuación se muestran los principales resultados y conclusiones obtenidos en el estudio¹.

1 Se puede consultar el estudio. **Estudio completo:** Ruiz Villafranca, Raúl (director) (2015): *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la Crisis*. Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid. http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercer-sector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf

Resumen ejecutivo: Ruiz Villafranca, Raúl (director) (2015): *El Tercer Sector de Acción Social*

1. SECTOR DE VALOR Y EN VALOR

El estudio pone de manifiesto que el TSAS aporta un valor importante a la sociedad española, entre otros motivos por su papel movilizador y dinamizador de la sociedad civil, por los valores que defiende y trasmite, y por cubrir necesidades sociales. Todo esto le posiciona como una parte importante del sistema de bienestar y, entendiendo el sector como parte del tejido productivo, hay que poner en valor, además, la posición que ocupa en el desarrollo económico y en la creación de empleo en España.

La encuesta, recopilando datos del ejercicio 2013, apunta que el sector realizó cerca de 53 millones de atenciones directas ese año, gracias al trabajo de 645.000 personas remuneradas y de cerca de 1,3 millones de personas voluntarias, gestionando unos ingresos de 14.470 millones de euros, y unos gastos de 13.900 millones. La aportación al PIB español es del 1,51%, situándose a la altura de otros sectores importantes de la economía. En el TSAS trabaja aproximadamente 1 de cada 20 personas asalariadas del Estado Español y es la mitad del empleo de las "actividades sanitarias y de servicios sociales".

Del estudio se desprende que no sólo hay que poner en valor la labor social de las entidades, muy importante sin lugar a dudas, sino también la posición que merece en la economía productiva. Aunque el sector social ha perdido volumen de ingresos, gastos y empleo, en los últimos años ha ganado en importancia para la economía, con un incremento constante del peso del empleo en el conjunto del mercado de trabajo español.

Además, en todos estos años de crisis, el TSAS ha jugado un papel decisivo para amortiguar el deterioro de la cohesión social. Prueba de ello es que en 2013 se han realizado 10,8 millones de atenciones directas más que en 2008, un crecimiento de casi un 30%. Y eso a pesar de las políticas de recortes del gasto social, ya que se ha contado con un 14% menos en los ingresos totales, 22% menos en la financiación pública.

2. SECTOR CONSOLIDADO Y DE PROXIMIDAD QUE SE ORGANIZA EN RED

El estudio constata que el sector se encuentra en una etapa de consolidación avanzada en cuanto a experiencia. Más de la mitad de las entidades cuentan ya con una antigüedad igual o superior a 20 años, y una de cada cinco entre 15 y 19 años de experiencia. Además, la iniciativa ciudadana protagoniza la pro-

en 2015: Impacto de la Crisis. Resumen Ejecutivo. Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid. http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/resumen_ejecutivo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf

moción del TSAS. De las entidades analizadas en el año 2015, el 57,2% han sido promovidas por esta vía. Junto a ello, y como ya se constató en los dos Anuarios, el carácter de proximidad es uno de los atributos principales del TSAS, ya que la mayor parte (78,5%) de las entidades actúan a nivel autonómico, provincial o local.

También se advierte que favorecer la coordinación y el trabajo en red, puede servir al TSAS para impulsar su contribución social, su reconocimiento y afianzamiento como sector. Ante la situación de crisis, es necesario sumar esfuerzos de las entidades para incrementar su eficiencia y su impacto. La totalidad de las entidades singulares (Cáritas, Cruz Roja y la ONCE) y la mayoría de las de nivel 2-3 se encuentran adheridas a alguna organización. Los motivos para adherirse varían entre la estrategia para mejorar el posicionamiento en el sector, y mejorar sus actividades operativas. No obstante, dice el estudio, no se han dado progresos significativos en los últimos años en estos procesos de adhesión.

3. FORTALEZA INTRASECTORIAL FRENTE A RELACIONES EXTERIORES DÉBILES Y DESIGUALES

La interacción con diversos agentes es clave y estratégica para el desarrollo y consolidación de las entidades del sector social. El agente con el que más trato tiene el sector es consigo mismo, el 66% de las entidades manifiestan que tiene “bastante o mucha” relación con otras entidades del TSAS (frente al 44% que lo hace nada o poco), dato muy similar al 58,7% cuando se pregunta por las relaciones de cooperación. La relación intensa con las instituciones públicas no siempre se traduce en una cooperación adecuada. Mientras que el 62,8% de las entidades manifiestan bastante o mucha relación con la administración, sólo el 37,4% afirma que finalmente se traduce en bastante o mucha cooperación.

Llama la atención la baja relación (19,8%) y cooperación (15,4%) del sector con el mundo de la empresa. En un momento de cambio en la estructura de ingresos, dice el estudio, no habría que dejar de lado las oportunidades que la responsabilidad social corporativa (RSC) brinda al sector para la financiación de proyectos sociales y para emprender iniciativas conjuntas.

4. LA INTERLOCUCIÓN CON LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, PENDIENTE DE CONSOLIDACIÓN

Al preguntar a las entidades en qué medida la administración pública consulta al TSAS para la elaboración de políticas, mediante la escala “nada, poco, bas-

tante o mucho”, el 9,3% considera que la administración no consulta nada, y 64,7% que lo hace “poco”.

Junto a ello, el 40% de las entidades del TSAS afirma que han sido consultadas en los últimos tres años por la administración para participar en la elaboración de alguna política pública. Normalmente, se trata de un proceso largo, en el que más de la mitad de las entidades participantes (55,6%) afirmaron haber realizado “bastante” seguimiento del desarrollo, con respeto a la última participación. Sin embargo, este seguimiento no se corresponde con las contribuciones realizadas por las entidades, ya que el 51,8% consideran que, finalmente, sus aportaciones se incorporaron “poco”.

5. SECTOR PERMEABLE A LAS NUEVAS DEMANDAS SOCIALES Y AL CAMBIO DE PERFIL DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS

Las entidades que componen el TSAS se dedican principalmente a los campos de acción social, integración e inserción, y atención socio-sanitaria (82% de las entidades). En coherencia con las nuevas demandas sociales y el contexto de crisis, las actividades dedicadas a la integración e inserción se han intensificado desde 2009, con un aumento de 9,2 puntos en el porcentaje de entidades que se dedican a ello. Asimismo, como reacción a los problemas de las personas afectadas por los desahucios, aparecen de forma notable entidades cuyo campo de actuación es la vivienda, que alcanza el 8,7% del sector en 2015, cuando en años anteriores era casi inexistente.

En cuanto a las actividades que realiza el sector, en 2015 fue la formación/educación la más realizada (14,9%), aumentando su presencia desde el año 2009, seguida de la información y sensibilización social (12,8%), la asistencia psicosocial (12,9%), el asesoramiento y orientación (12,2%), la inserción laboral (10,9%), la atención de día o centro de día (8%) y la promoción de derechos y denuncia de su incumplimiento (7,5%).

El sector ha sabido adaptarse al nuevo contexto social surgido como consecuencia de la crisis. El aumento de las actividades de educación, formación e inserción laboral para paliar la crisis de empleo que se produjo entre los años 2009 y 2011 se han consolidado. A su vez, el papel de denuncia en el contexto actual de pérdida de derechos sociales adquiere cada vez más importancia, con un aumento de las actividades de 7,1 puntos desde 2009 para alcanzar el 7,5%.

6. UNA GOBERNANZA CAMBIANTE CON LOS TIEMPOS

La mayoría de las entidades del TSAS cuentan con órganos de dirección de pequeño tamaño. En el caso de las fundaciones, los patronatos y equipos directivos con menos de diez miembros en ambos órganos representan el 77,1% y el 92,1% respectivamente. En los últimos años se ha producido una reducción de la dimensión de estos órganos. Así, en 2013 el porcentaje de fundaciones con menos de 10 miembros en su patronato es 10,4 puntos superior al 66,7% del año 2008, y la proporción de fundaciones con equipo directivo menor de 5 miembros en 2013 de un 70,1%, es decir 27,7 puntos más que en 2008.

En cambio, se incrementa la proporción de asociaciones de primer nivel que cuentan con un amplio volumen de socios (entre 100 y 500). De hecho, las asociaciones de primer nivel de este tamaño se convierten en las más comunes del TSAS en el año 2013 (representan el 44,7%), cuando en 2008 lo eran las que tenían entre 20 y 99 miembros (el 36,9% en aquel año).

Los órganos de gobierno de las entidades de segundo y tercer nivel son cada vez más reducidos. En el año 2013, la mayoría cuenta con asambleas de menos de 99 socios, son el 88,1% de estas entidades, con un aumento de 5,3 puntos respecto al 2008. Por su parte, destacan las juntas directivas y los comités permanentes con menos de 9 miembros, que son el 89,3% y el 76,8%, respectivamente.

7. EMPLEO FEMENINO, JOVEN, CUALIFICADO Y A TIEMPO PARCIAL

El empleo del sector es ocupado mayoritariamente por mujeres, tal y como quedaba reflejado en los estudios anteriores del sector. En 2013, el 78,4% del personal asalariado son mujeres, dato similar al 74% de 2008. Por otra parte, el conjunto de los trabajadores del TSAS se caracterizan por presentar una media de edad más joven que el conjunto de las personas ocupadas del país; así, la proporción de los trabajadores menores de 35 años sobre el total de los trabajadores en España en 2013 es del 27,4%, mientras que este mismo dato para el TSAS es del 39,5%. No obstante, del estudio se percibe un ligero envejecimiento de los trabajadores contratados en el TSAS.

El alto nivel de estudios de las personas que trabajan con contrato laboral en el TSAS es una característica bien diferenciadora. Así, el 71,6% de las personas remuneradas poseen estudios universitarios (42,4 puntos más que el conjunto de ocupados de España) y un escaso 10,2%, por el contrario, cuenta con un nivel de estudios de nivel secundario o inferior (48,2 puntos menos).

Sin embargo, si se compara la situación del TSAS con el conjunto de personas ocupadas del país, parece evidente que la proporción de trabajadores con jornada parcial en el sector se aleja de la realidad existente en el mercado de trabajo español. En 2013, el 43,4% de las personas trabajadoras del sector lo hacía a tiempo parcial, 27,3 puntos más que el 16,1% de España para ese mismo año.

8. UN MAYOR APOYO EN EL VOLUNTARIADO QUE ABRE NUEVOS RETOS AL SECTOR

En 2013, el Tercer Sector de Acción Social cuenta con cerca de 1,3 millones de personas que colaboran de manera altruista y solidaria. De ellas, una proporción importante, el 22,7% (289.045 personas), lo hacen en una de las tres entidades singulares. En tres años, el voluntariado ha aumentado en casi 200.000 personas, un crecimiento del 18,3% en el conjunto del sector y del 22,8% si no se tienen en cuenta las entidades singulares.

Con la crisis el voluntariado se enfocó más en la intervención y perdió protagonismo en la gestión y toma de decisiones de las entidades. Actualmente está recuperando el papel que tenía en la época de bonanza en estas esferas, sin perjuicio de su actividad en la intervención directa.

En el conjunto del sector, sin tener en cuenta a las entidades singulares, las personas voluntarias representan de media el 71,5% sobre el total de personas que trabajan en el mismo, sean remuneradas o no. Esta proporción es mucho más elevada que la que se registró en los años 2010 (53,2%) y 2008 (56,7%), lo que dibuja un escenario claramente diferente del que había en los primeros años de la crisis económica.

Tal y como se señala en el estudio, el incremento del voluntariado ha sido una de las respuestas del sector ante la crisis, para atender el aumento de la demanda social en una situación de recortes presupuestarios y carencias de recursos profesionales, que se cubren con trabajo voluntario. Sobre este escenario, el estudio muestra dos valoraciones: por una parte, puede verse como una expresión positiva del mayor incremento de la participación ciudadana desde el altruismo; por otra, puede verse como un riesgo para la pérdida de profesionalización del sector, al contar las entidades con menos profesionales contratados en sus plantillas en relación al conjunto de recursos humanos que gestionan. La sustitución de profesionales por personas voluntarias, dice el estudio, aunque se debe al noble afán de satisfacer el aumento de la demanda y necesidades sociales, entraña este riesgo.

El estudio advierte que quizás el voluntariado sea la parte más frágil, en este momento, de los esfuerzos que han realizado las organizaciones por adaptarse

a las nuevas demandas sociales y a los nuevos perfiles de beneficiarios. Y es que las personas voluntarias han de tener la formación adecuada para desempeñar el trabajo que se les encomiende. En este sentido, si bien una parte importante de las entidades (63,1%) realizaron formación a las personas voluntarias durante 2013, se trata de un dato inferior en 5,1 puntos al del bienio 2009-10. El descenso de la proporción de entidades que forman a sus personas voluntarias, aunque leve, es sociológicamente significativa. En un contexto donde el volumen de voluntariado ha crecido, y también su dedicación horaria, dice el estudio, no parece consistente que se reduzca la actividad formativa de los mismos en las entidades. Lo lógico sería esperar, más bien, todo lo contrario. En esta época de cambio en las necesidades sociales, y aumento del volumen de beneficiarios directos, apoyarse sobre un voluntariado menos formado podría conllevar el riesgo de una peor calidad de los servicios prestados. Establecer una oferta formativa a personas voluntarias ajustada a las necesidades del sector e incentivar su participación, podría ser la medida correctora que minimice este riesgo.

9. UN SECTOR CON BRECHAS INTERNAS

Las cifras de ingresos y gastos del TSAS aportan un resultado relativo medio en 2013 del 3,8% (por cada 100€ de gastos se ingresan 103,8€), muy similar al obtenido en 2010 (2,6%) y lejos del 2008 (7,7%), lo cual indica que, en general, las cuentas están saneadas.

No obstante, existen diferencias en función del volumen presupuestario. Las entidades de mayor tamaño (más de 1 millón de ingresos) son las que cuentan con un resultado relativo con valor positivo, concretamente del 5,7%. El resto de entidades cuentan con un balance negativo, indicador que se intensifica a medida que disminuye el tamaño de la entidad. Así, las entidades de hasta 30.000€ tienen un resultado negativo de 4,4%, las de 30.001€ a 300.000€ del 2,9% y las de 300.001 a 1 millón del 0,7%.

En este sentido, el estudio muestra que la gestión más eficiente de las entidades grandes se deba a que disponen de mecanismos de seguimiento y control de la actividad, que les ayudan a tomar decisiones en la gestión para finalizar el año sin déficits. Por su parte, las entidades pequeñas tienen más dificultades, posiblemente motivadas por la existencia de personal más polivalente en los puestos de estructura, por no estar tan acostumbrados a ajustar los gastos en un periodo de reducción de ingresos, así como por la ausencia de mecanismos de seguimiento y control de la actividad. Una mayor preparación del personal de gestión y la implantación de sistemas de monitorización de la

actividad, podrían ser clave para una gestión menos deficitaria en el segmento más pequeño del sector social.

10. DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INGRESOS COMO ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS, Y OPTIMISMO A FUTURO

La financiación pública continúa siendo la fuente de ingresos a la que más entidades acceden, el 85,9%. No obstante, la financiación privada le sigue muy de cerca, con apenas 1,3 puntos de distancia, con un 84,6%. La penetración del canal de ingresos públicos ha bajado en 6,9 puntos desde 2010 (92,8%), descenso que se ve compensado por el incremento en 5,4 puntos del porcentaje de entidades que obtienen financiación propia. Por su parte, la financiación privada es utilizada por el 71,7% del sector, dato muy similar al 69,1% de 2010.

Estos resultados muestran una estrategia del sector de diversificación de sus fuentes de ingresos. Ahora bien, es la financiación pública la que aporta, con diferencia, el mayor volumen, concretamente el 55,3% de los ingresos del sector. Le sigue muy de lejos la financiación propia, que aporta el 25,3% de los ingresos, y la privada con el 19,4%.

En términos monetarios, la financiación propia es el único canal que ha crecido en los últimos años. En 2013 ascendió a unos 3.700 millones de euros, un aumento del 47% desde 2008. Por su parte, los ingresos procedentes del ámbito público fueron en 2013 de 8.000 millones de euros, un descenso del 22,4%, y los del canal privado de 2.800 millones de euros, una caída del 30,2%, en ambos respecto al año 2008. A pesar de los esfuerzos del sector por obtener mayor volumen de ingresos propios, el aumento de 1.170 millones de euros desde 2008 no compensa la caída de 3.500 millones del canal público y privado juntos.

A la hora de hacer predicciones, las entidades del TSAS se muestran bastante cautas. Está generalizada la idea de un mantenimiento de las fuentes de financiación, si bien se advierte un mayor optimismo que en 2011, por lo que se podría pensar que, dentro del sector, se ha llegado a un punto de inflexión. El 61,7% de las entidades opinan que la financiación pública se mantendrá o aumentará en los próximos dos años, un tercio más que en 2011. Un 27,3% opina que los ingresos del canal privado aumentarán, 19,4 puntos más que en 2011. El 32,5% considera que los ingresos propios también crecerán, 13,9 puntos más que hace 4 años. Y para el 23,4%, el número de donantes regulares subirá, 16,2 puntos más que en 2011.

Una vez más, se observa la forma de adaptación del Tercer Sector de Acción Social al contexto de crisis. En un periodo de descenso de ingresos externos, y para satisfacer el aumento de la demanda y necesidades sociales, ha optado por intensificar los esfuerzos para compensarlo, aunque sea parcialmente, con la aportación de más ingresos propios. Junto a ello, la persistencia del actual escenario de recortes del gasto social, refuerza la necesidad de continuar fortaleciendo la aportación de las otras fuentes y, en especial, aumentar la diversificación de fuentes en el canal privado. No obstante, el sector debe seguir reivindicando que el sector público no reduzca el compromiso de financiación que debe tener en la cobertura de la atención a los problemas y necesidades sociales.

11. LA IMPLANTACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD, UN ASUNTO PENDIENTE

En 2015 se consolida el número de entidades que incluyen, para su gestión, sistemas de calidad. En total, sólo el 36% de las entidades cuentan con algún sistema o estándar de calidad, dato similar al 35,1% de 2011, y superior al 16,5% de 2009. Normalmente, la implementación de los modelos de calidad requiere una inversión que en ocasiones puede resultar difícil de asumir, más aún en esta época de ajustes presupuestarios, siendo las entidades con mayor volumen de ingresos quienes tienen los porcentajes más elevados de penetración de estándares de calidad.

12. UNA CLARA APUESTA POR LA COMUNICACIÓN DIGITAL

Al observar el impacto que ha tenido la implantación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el TSAS y los usos que éste le ha dado, se constata que su presencia ha aumentado con respecto al año 2011. El uso de página web se ha generalizado en el sector y la mayoría de las entidades cuentan ya con dominio propio. El porcentaje de las entidades que cuentan con perfil de Facebook prácticamente se ha duplicado; y se han multiplicado por tres las entidades que disponen de perfil en Twitter (del 15,2% en 2011 se ha pasado al 45,2% en 2015).

Existe una apuesta clara del sector por el marketing y la comunicación online, motivado posiblemente por las restricciones presupuestarias del momento, pero no sólo. La transformación digital es ya un hecho en toda la economía del país, y cada vez son más las organizaciones que consideran el valor de la estrategia digital. Así por ejemplo, según los datos de la "Encuesta

de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas" (INE), la proporción de empresas que utilizan redes sociales pasó del 29,1% en 2013 al 39,2% en 2015. Junto a ello, también es posible que el sector se vea envuelto en la presencia de los últimos años de movimientos sociales ligados a las tecnologías, como es el caso del 15M y las movilizaciones post-15M.

Con todo, no es posible afirmar a ciencia cierta que el sector esté plenamente integrado en la transformación digital. Por un lado, falta información sobre las herramientas utilizadas en sus procesos operativos y de gestión y, por otro, la comparación de estos resultados con estadísticas oficiales no es posible por cuestiones metodológicas. Un diagnóstico específico sobre el uso de las TIC en el sector daría las claves para reconocer si efectivamente está a la vanguardia, o todo lo contrario, está sumido en una brecha digital.

13. EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN LA SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA

Prácticamente la totalidad de las entidades del Tercer Sector afirmaban en 2015, siguiendo la línea de años anteriores, que se encontraban preparadas para adaptarse a los cambios que se puedan producir en las demandas de las personas beneficiarias. Sin embargo, ha descendido con respecto a años anteriores el porcentaje de entidades que se consideraban preparadas para adaptarse a cambios normativos (77,1%, son 13,4 puntos inferior que en 2011) o de tipo político (71,8%, son 19,5 puntos menos). Por lo tanto, es posible que el coste de oportunidad por el esfuerzo en atender los cambios en la demanda, sea la pérdida de capacidad de adaptación a los cambios normativos y políticos.

Además, preguntadas las entidades sobre los retos de su organización y del sector en su conjunto, mayoritariamente se han señalado las nuevas estrategias para la financiación, con un 77,7% cuando se trata de la entidad, y un 75,1% cuando se trata del sector. Cuando se trata del sector, al reto de la financiación le sigue la adaptación a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad, con un 40%; la necesidad de involucrar a las empresas en la acción social, con un 32,1%; convertir al Tercer Sector en principal interlocutor social con la administración, con un 29,2%, y el establecimiento de alianzas operativas con otras entidades del sector, con un 28,8%. Cuando se trata de la organización, le siguen establecer alianzas entre las entidades del sector (39,9%), involucrar a las empresas en la acción social (38,2%) y continuar con la adaptación a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad (34%).

En el estudio se apunta que llaman la atención algunos desfases entre los retos referidos al sector, y los referidos a la entidad. Los más importantes se sitúan en el reto de la consolidación como interlocutor social con la adminis-

tración, donde el dato sectorial es 12,4 puntos superior, el establecimiento de alianzas operativas entre entidades, cuya cifra es 11,1 puntos mayor para el sector y la involucración a las empresas en la acción social con 6,1 puntos más. Por el lado opuesto, la adaptación a las nuevas demandas y necesidades sociales es 5,9 puntos mayor cuando se refiere a las entidades. El estudio apunta que estas diferencias podrían obedecer a una división funcional del trabajo entre lo que hacen las entidades, y lo que se hace como sector. Mientras que para las organizaciones se sitúan más cerca de la acción social, al sector le corresponden las tareas más institucionales.

Pero es cierto que el sector lo conforman un conjunto de entidades, quienes sitúan la adaptación a la demanda como segundo reto de su organización, y el quinto cuando se trata del sector. En otras palabras, si corresponde al sector afrontar los retos de la consolidación como interlocución social, las alianzas operativas y la involucración de las empresas, las entidades podrían estar dejando en un segundo plano estos aspectos para su organización. En este sentido, se podría inferir que el coste de oportunidad en las entidades por la intensificación de los esfuerzos en la adaptación a la demanda, se observa en un menor desarrollo de los asuntos más estratégicos (interlocución, alianzas y empresas), quienes lo depositan en las instituciones de representación sectorial.