

Evolución de los planes estratégicos del Tercer Sector

Juan Lara Crevillén

julacr@cruzroja.es

Intendente Mercantil por la Escuela de Altos Estudios Mercantiles de Madrid en 1954; Técnico Económico contable del Instituto Nacional de Industria en 1957, en labores de control económico, fiscal y financiero de las Empresas del holding y Director en 1973 del Sector de Aeronáutica y Servicios que comprendía empresas como IBERIA, Líneas Aéreas de España; Aviación y Comercio –AVIACO-; Construcciones Aeronáuticas –CASA-; E.N. ELCANO de Marina Mercante; E.N. de Turismo; INITEC con participación en sus Consejos de Administración; Vicepresidente de IBERIA en 1980/84 y Secretario General Corporativo hasta su jubilación en 1993. En 1995 comenzó su actividad en el mundo de lo social como voluntario en Cruz Roja Española-Comunidad de Madrid. Presidente de su Comisión de Finanzas y Vicepresidente. En 2005 es designado Presidente de la Plataforma de ONG de Acción Social cargo desempeñado hasta diciembre de 2015 por su renuncia. Fundador en 2012 de la Plataforma del Tercer Sector de la que fue Vicepresidente hasta su renuncia a la presidencia de la Plataforma de ONG de Acción Social. En la actualidad continua como voluntario de Cruz Roja Española.

RESUMEN

En los últimos 15 años el Tercer Sector de Acción Social se ha enfrentado a una serie de desafíos que ha afrontado como un sector unido y con una estrategia compartida. Los dos primeros procesos estratégicos del Tercer Sector de Acción Social han sido cruciales en la generación de una identidad común en las entidades sociales, en el aumento de su incidencia política y en la mejora de la prestación de bienes y servicios a las personas en situación de vulnerabilidad.

El principal objetivo de este artículo consiste en documentar los dos primeros procesos estratégicos del Tercer Sector de Acción Social que analizan los escenarios y los retos a los que hay que dar soluciones, establecen procesos de elaboración y aprobación en las entidades sociales y en el Consejo Estatal de ONG de Acción Social, generan los mecanismos de seguimiento y evaluación, y sobre todo extraen aprendizajes que fortalecen y articulan el Tercer Sector de Acción Social.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, proceso estratégico, Tercer Sector, acción social, seguimiento, evaluación, plan estratégico.

ABSTRACT

In the last 15 years, the Third Sector of Social Action has faced a series of challenges that it has faced as a united sector and with a shared strategy. The first two strategic processes of the Third Sector of Social Action have been crucial in the generation of a common identity in social entities, in the increase of their political incidence and in the improvement of the provision of goods and services to people in a situation of vulnerability. The main objective of this article consists in documenting the first two strategic processes of the Third Sector of Social Action that analyze the scenarios and the challenges to be solved, establish elaboration and approval processes in the social entities and in the State Council of Social Action NGOs, generate monitoring and evaluation mechanisms, and above all, extract lessons that strengthen and articulate the Third Sector of Social Action.

KEYWORDS

Strategic, strategic processes, Third Sector, social action, monitoring, evaluation, strategic plan.

CÓDIGOS JEL/ JEL CODES

D63, L31

1. ANTECEDENTES

La Plataforma de ONG de Acción Social ha sido, durante lo que va del siglo actual, la precursora de la planificación estratégica del Tercer Sector de Acción social en España. En la década de los años 80 del pasado siglo, la sociedad civil española había generado una gran cantidad de asociaciones, por lo general creadas por personas, o sus familiares, afectadas por algún tipo de coyuntura que el sistema sociosanitario de nuestro país no atendía con el suficiente interés, escenario del que, a comienzos del siglo XXI, se pasa a un período de madurez que hace necesario avanzar en aspectos básicos para la estructuración del Tercer Sector de Acción Social, comenzando por buscar una definición para el mismo.

Aquella proliferación de asociaciones se nutría de una financiación pública en aumento, entre la que destaca la financiación de las diferentes Comunidades Autónomas, y las convocatorias de subvenciones a cargo del Impuesto sobre la Renta de las personas físicas. Sin olvidar la financiación privada de la Obra Social de las diferentes Cajas de Ahorros.

Así en los inicios del siglo XXI nos encontramos con un sector muy heterogéneo que para su evolución necesitaba dar un marco general que sirviera de cauce a las diferentes iniciativas sociales y su capacidad de creatividad, cooperación y aportación voluntaria y solidaria de las entidades que componen el Sector. Ello cristalizó, en la primavera del año 2000, en un proceso con participación de las más destacadas organizaciones del Tercer Sector de Acción Social que tomó forma con la constitución, el 19 de mayo de dicho año, de la **Plataforma de ONG de Acción Social** marcándose unos objetivos de:

- Promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra, sean reales y efectivas.
- Eliminar los obstáculos que impidan o dificulten la plenitud de las personas.
- Contribuir a la inclusión y cohesión social, y luchar para combatir las situaciones de marginación y discriminación social.
- Defender los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de los sectores más vulnerables.
- Mejorar el Tercer Sector de Ámbito Social.
- Favorecer su articulación en el ámbito estatal y autonómico.

La Plataforma de ONG de acción social se constituyó por dieciséis organizaciones promotoras (a fecha de hoy integra a treinta y dos entidades) e, inmediatamente se propuso actuar en los dos campos que constituían sus grandes objetivos:

- La defensa de los derechos de las personas en riesgo de exclusión social, la promoción de la participación y la generación de cambios sociales mediante actuaciones de incidencia política, en cuanto a relaciones externas.

- Y la articulación del Sector, en lo interno, desde el impulso del conocimiento y posicionamiento de las ONG en la sociedad para lo que se planteó un conjunto de acciones: identificar y adaptar experiencias (nacionales e internacionales), divulgar buenas prácticas a través de colaboraciones, asociaciones y alianzas transversales entre el Gobierno, empresas y entidades sin ánimo de lucro, el desarrollo e impulso de redes entre las ONG, y enfrentar un conjunto de retos para el fortalecimiento institucional de las ONG, ganar capacidad de gestión; liderazgo; transparencia rindiendo cuentas ante la sociedad.

De sus primeras actuaciones de carácter interno cabe destacar, entre otras:

- Promover la creación del Consejo estatal de ONG de Acción social como órgano consultivo creado por el Real Decreto 235/2005, de 4 de marzo que sirvió de cauce como Órgano de asesoramiento y propuesta de las entidades sociales en el diseño y ejecución de las políticas públicas de acción social.
- Asegurar la financiación de los proyectos realizados por las ONG en todo el país en favor de las personas más vulnerables de acuerdo con lo establecido en la Ley 33/1987 de Presupuestos Generales del Estado para 1998 y Real Decreto 825/1988 sobre asignación tributaria de los contribuyentes del IRPF, promoviendo campañas de incentivación.
- La formulación del primer Plan Estratégico del Tercer Sector. Así es como, tras la creación de la Plataforma de ONG de Acción Social, el Tercer Sector de Acción Social comienza con su primer proceso estratégico como Sector, bajo el paraguas del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, el trabajo de multitud de entidades sociales encauzado desde la Comisión de Desarrollo Operativo del Plan estratégico del propio Consejo y la coordinación de la Plataforma de ONG de Acción Social.

El proceso que, a continuación se detalla, comenzó con el análisis desde la Plataforma de la situación en que se encontraba el Sector por medio de un 'Diagnóstico de situación' que abarca un período de finales de 2003 al 2004; la elaboración del propio Plan Estratégico durante el período 2004/2005 y su aprobación formal por la Junta Directiva de la Plataforma el 25 de enero de 2006.

Ya en febrero de 2006 se presentó el Plan Estratégico al pleno del Consejo Estatal de ONG de Acción Social donde fue refrendado con la aprobación expresa de las organizaciones representativas del Sector integrantes de éste. De este modo tiene lugar en esas fechas la publicación de un trabajo de gran relevancia para nuestro sector, el primer '**Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social**'¹, documento-pionero en Europa, que vino a ser la respuesta a la necesidad de articular una serie de medidas que dinamizaran nuestro sector, en consonancia con las demandas de la sociedad.

¹ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2006 (a). *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid.

2. PRIMER PROCESO ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

2.1. Diagnóstico de Situación - Retos del Tercer Sector de Acción Social

Este primer Plan Estratégico se construyó a partir de un trabajo previo documentado en la siguiente publicación 'Los Retos del Tercer Sector'², este texto, fue desarrollado por el Grupo del Plan Estratégico del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, constituido en noviembre del año 2003, con el objetivo de elaborar un documento estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Este equipo de trabajo, coordinado por la Plataforma de ONG de Acción Social, aceptó el reto de promover un proceso participativo dentro del sector que diera como resultado un Plan Estratégico que contara con el máximo acuerdo.

El proceso arrancó consensuando y aprobando una metodología de trabajo, que pasaba por definir, desde dentro, el tercer sector de acción social, su misión y visión, continuando con la elaboración de un diagnóstico que nos diera las claves para extraer a partir del mismo un Plan Estratégico.

En la elaboración de este diagnóstico, se contó con la colaboración de consultoras externas que supieron catalizar el proceso de participación en la fase de investigación, con la máxima objetividad. Muchos obstáculos hubo que vencer en el camino, obstáculos que obligaron a articular formas de participación y negociación en muchos casos sobre la terminología más apropiada, con el interés de que todas las organizaciones fueran incluidas. Esta práctica de materializar el trabajo conjunto de las organizaciones del sector, en principio, uno de logros más importantes que tuvo este primer trabajo, condujo a definir las principales características y retos del Tercer Sector de Acción Social.

Como resultado de estos trabajos, se construyó un documento que todas aquellas personas cuyo interés se centra en nuestro Sector, encontrarían provechoso, y les animaría a unir sus esfuerzos en la tarea de conseguir un sector más fuerte y consolidado que consigue mejores resultados y que no es otro que el reconocimiento de la dignidad y el pleno y libre desarrollo de la personalidad humana sin discriminación ni distinción alguna.

2.2. Primer Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

El segundo paso de este proceso estratégico fue, como antes se dice, la construcción del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social que supuso, además, la respuesta a una necesidad identificada desde el año 1999: la necesidad de definir una estrategia en la que se articularan las medidas necesarias para desarrollar e impulsar nuestro sector de acuerdo a las demandas de las sociedad.

² PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2006 (b). *Retos del Tercer Sector de Acción Social. Diagnóstico de Situación*. Madrid

Además, su elaboración ha abierto un cauce de organización y participación del amplio y variado tejido asociativo, pues se ha tratado de realizar un trabajo desde la proximidad y la aportación de todas las iniciativas sociales que componen el sector.

Este Primer Plan, lo podemos definir como el documento que consolida una identidad propia del Tercer Sector de Acción Social. En él aparece por primera vez una definición consensuada de Tercer Sector de Acción Social:

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

Se define la Visión del Tercer Sector de Acción Social:

VISIÓN: El tercer sector de acción social es un espacio social autónomo que trabaja en la definición y extensión de los derechos sociales potenciando la participación de la sociedad civil de modo vertebrado y coordinado, es respetado por los diferentes sectores y participa activamente en la definición, ejecución y evaluación de políticas públicas, apostando por la transparencia, participación, sensibilización, denuncia/reivindicación y eficacia en sus acciones

Se consensua la Misión del Tercer Sector de Acción Social:

MISIÓN: Las organizaciones del tercer sector de acción social en España tienen como misión contribuir al desarrollo social y a la vertebración de la sociedad civil, promocionando la participación plena, la defensa de la libertad y la igualdad, la inclusión y la cohesión social de todas las personas y grupos que la integran.

Y se enuncian los valores del Tercer Sector de Acción Social

VALORES: Búsqueda de la justicia social, Igualdad, Inclusión, Solidaridad, Participación Social y Transformación.

También se consensuan los principios de la Acción Social, con la inclusión como objetivo, la perspectiva de género como enfoque, la participación social como estrategia y el voluntariado como espacio y modelo de participación social.

Como resultado se enuncian tres objetivos estratégicos y once objetivos específicos:

a) **Objetivo Estratégico. Fortalecer la construcción social del Tercer Sector de Acción Social**

Objetivos específicos:

- » Se incrementa la conciencia de pertenencia de las entidades, valorando la diversidad del sector y los principios que le proporcionan valor añadido sobre otros sectores.

- » Se clarifican las fuentes de financiación, logrando que sean coherentes con la identidad y finalidad del sector tanto desde el ámbito público como desde el privado
- » Se consolida la imagen pública del sector e incrementa su credibilidad, lo que le permite ampliar su base social.

b) **Objetivo Estratégico. Dotar al tercer sector de acción social de un marco claro de autorregulación del conjunto de la acción y, en particular, de la prestación de servicios desde las organizaciones**

Objetivos específicos:

- » El sector se ubica sin complejos dentro del espacio social defendiendo los derechos sociales y prestando servicios sin abandonar su estatus no lucrativo.
- » El sector debe asegurar la financiación de su acción consiguiendo la autonomía e independencia en sus objetivos y modelos de trabajo
- » Desde la participación de los tres sectores se genera un modelo de responsabilidad social corporativa.

c) **Objetivo Estratégico. Mejorar el consenso sobre los principios esenciales de la cultura organizativa del tercer sector de acción social**

Objetivos específicos:

- » El sector cuenta con estructuras organizativas coherentes con la gestión de su acción que poseen una cultura común en la que priman los principios de calidad, justicia social, solidaridad, responsabilidad y autonomía.
- » El sector se dota de herramientas metodológicas para el análisis estratégico de la realidad, la planificación, el seguimiento y la evaluación de su acción para la inclusión y la promoción de los derechos sociales
- » El sector cuenta con una política de recursos humanos para la selección y contratación, capacitación, planificación de carreras, evaluación y renovación constante, y con una organización de voluntariado coherente con sus principios
- » Las organizaciones del sector están organizadas en redes democráticas sectoriales y territoriales de consulta, aprendizaje, coordinación para la acción y representación ante las administraciones públicas y las empresas privadas
- » Se renuevan las normas, formas de funcionamiento de las estructuras de participación del sector y métodos de trabajo, y en concreto del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, para mejorar la democracia interna del sector.

2.3. Seguimiento y Evaluación del I PETSAS

2.3.1. Plan de Acción 2007 – 2010

Una vez elaborado el I Plan Estratégico para tratar de operativizar los objetivos estratégicos y las líneas de acción sobre las que se erige este Plan, y gracias al esfuerzo de los Grupos de Trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, se desarrolló un Plan de Acción³ con sus diferentes indicadores de medida, responsables, temporalización, etc. que en el mes de junio de 2008 se puso en común con los representantes del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, sus Grupos de trabajo y las entidades del Tercer Sector.

Este Plan de Acción fue el resultado de la leal y transparente colaboración entre las entidades sociales y la Administración Pública, y refleja la línea de trabajo a seguir entre los años 2007-2010. Estableciendo un conjunto de propuestas de acción que significan una progresión sumamente positiva, al ser fruto de una iniciativa que tiene voluntad de conseguir una evolución, y ser el resultado de análisis y debates participados por el sector.

2.3.2. Principales actuaciones y productos.

Entre las diferentes actuaciones que se acometieron destacan las relativas a diferentes ámbitos:

- En el ámbito de la financiación destaca el consenso y publicación de unas 'Propuestas para mejorar la financiación pública del Tercer Sector de Acción Social'⁴.
- En el ámbito de la mejora de la gestión de las entidades sociales, se realiza una formación gratuita a nivel nacional y se elaboran guías de libre distribución en Formulación de Proyectos⁵, Evaluación de programas⁶ y Planificación Estratégica⁷.
- También destaca el impulso a la implantación de sistemas de Calidad en el Tercer Sector generando formación y acompañamientos en Gestión de Calidad con carácter gratuito para las entidades sociales.
- Destaca el esfuerzo realizado para poner en valor la importancia que tiene el enfoque de género para el Tercer Sector de Acción Social. Fruto de los trabajos realizados desde el Grupo de Género e Igualdad nacen dos publicaciones, la primera nos aproxima a la situación de las mujeres y los hombres en el Tercer Sector⁸, y la segunda, da las pautas a las entidades sociales para elaborar un Plan de Igualdad⁹.

³ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2008 (a). *Plan de Acción 2007.2010. Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid.

⁴ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2010 (a) *Propuestas para mejorar la financiación pública del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid.

⁵ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2010 (b) *Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico*. Madrid.

⁶ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2010 (c) *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Madrid.

⁷ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2010 (d) *Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social*. Madrid.

⁸ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2010 (e) *Aproximación a la situación de hombres y mujeres en el Tercer Sector*. Madrid.

⁹ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2010 (f) *Guía para la elaboración de un Plan de Igualdad en ONG de Acción Social*. Madrid.

2.3.3. Evaluación del I Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.

Para finalizar con el primer proceso estratégico del Tercer Sector de Acción Social, se llevó a cabo un ejercicio de evaluación mirando al pasado para identificar, principalmente, los aprendizajes para el futuro. En las conclusiones del informe de evaluación del I Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social¹⁰ se observan las dificultades para evaluar un Plan que es más un 'manifiesto identitario' que un Plan ejecutable es si mismo. Además se enuncian unas recomendaciones generales para el próximo proceso estratégico que se tendrán en cuenta como punto de partida para la elaboración del II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.

3. SEGUNDO PROCESO ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

Los aprendizajes extraídos del primer Plan, conducen al desarrollo de un nuevo proceso estratégico que delimita nuevas directrices y acciones para alcanzar las aspiraciones históricas del Tercer Sector de Acción Social, de manera coherente con las expectativas del propio sector, y con las de la sociedad.

La elaboración del II Plan Estratégico del TSAS fue un proceso abierto y participativo en el que colaboraron muchas organizaciones del Sector, que aportan sus visiones sobre el contexto y la realidad de las entidades, debatiendo ideas y posiciones y colaborando con propuestas para poder construir de forma colectiva una mirada sectorial estratégica. Se intentó plasmar la diversidad característica del Tercer Sector de Acción Social, su rica heterogeneidad tanto en los ámbitos de actuación, como en cuanto a sus diferentes maneras de afrontar sus objetivos, el alcance territorial y el tamaño de las diferentes organizaciones no lucrativas.

Por tanto, el resultado de todo el proceso de diagnóstico y planificación fue fruto, no sólo de la voluntad política de las entidades sociales, sino también del diálogo y la reflexión interna. A la vez que ha supuesto una apuesta por el consenso entre las entidades que forman parte del Tercer Sector de Acción Social en España.

3.1. Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social

Como punto de partida es este segundo proceso estratégico se elabora un 'Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social'¹¹. Desde el anterior diagnóstico realizado en 2004 la sociedad había cambiado y el Sector no dejaba de ser un espejo de dicha sociedad. Pero cuando se analizó la evolución de las organizaciones de acción social, también se pudo apreciar que los cambios habían sido extremos.

¹⁰ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2011. *Informe de Evaluación del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid

¹¹ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2012 (a) *Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid

El sector continuaba siendo muy heterogéneo y eso es parte de su identidad. Parte de la identidad del Tercer Sector reflejada en el diagnóstico realizado en 2004 continuaba vigente: “una enorme heterogeneidad de asociaciones, fundaciones, colectivos, organizaciones y entidades que se posicionan de formas diferentes ante la realidad”. Situado en ese cruce entre privado/público, lucrativo/no lucrativo, formalizado/no formalizado, el TSAS mantenía la tensión entre su autonomía y la dependencia tanto de la Administración como de las entidades del mercado que financian a las del TSAS a través del ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial. Al mismo tiempo, en términos generales y no en todos los territorios, se detecta un debilitamiento de su articulación con la comunidad, aparecen nuevos espacios de participación social que defienden objetivos esenciales al propio TSAS, pero dónde éste no está institucionalmente.

El sector se define por lo que hace, no por lo que es. La heterogeneidad de fórmulas legales que refleja el panorama del TSAS influye en que durante estos años, la identidad del Sector siga definiéndose por lo que hace y por las razones por qué lo hace en mayor medida de por lo que es. En el diagnóstico elaborado para el I Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social se llegaba a la conclusión de que la principal actividad del TSAS se desarrollaba con población excluida o en riesgo de exclusión social. En el discurso del TSAS se añade la inclusión a sus objetivos esenciales, la defensa de los derechos sociales y la promoción del voluntariado.

El enfoque que se basa en los derechos considera que todas las personas, también aquellas excluidas, en riesgo de exclusión o vulnerables por cualquier circunstancia, son titulares de derechos que obligan al Estado. Con este concepto, la lógica de los procesos de elaboración de políticas debería partir no de la existencia de personas con necesidades que han de ser asistidas, sino de sujetos con derecho a demandar prestaciones y conductas.

En esa heterogeneidad, y dado que el Sector se autodefine básicamente por su actividad, es preciso ahondar en los principios de la acción para buscar cierta unidad que favorezca una mayor identificación y, en consecuencia, mejores posibilidades de comunicación social. De este modo, en el afán por mantener un discurso inclusivo que abarque a todas las organizaciones sea cuál sea su forma jurídica, metodología, actuación, etc., a lo largo de estos años se han abierto algunas líneas a debate en la teoría del TSAS como actor plurifuncional:

- Su función productora de bienes y servicios tiene mayor peso específico, por lo que se alienta la propuesta de incorporar al Sector a las entidades de Economía Social
- Y como productor de servicios, opera de espaldas, compite o se alía con el sector mercantil
- Dentro de su función como actor político, se defiende el TSAS como agente social referente de las políticas sociales.

Se profundiza en el papel del voluntariado. El voluntariado es una forma de participación social con sus propias características, y hace referencia a las actividades de interés general que se llevan a cabo en ciertas condiciones y que abarcan numerosos ámbitos de acción. En toda

Europa se ha producido un incremento de las personas voluntarias en los últimos diez años, y en España es uno de los países donde crece con claridad este fenómeno. La existencia de servicios sociales públicos que requieren de personas voluntarias para su implementación, la situación de desempleo que anima a muchas personas a buscar un espacio de actividad, o una mayor toma de conciencia sobre la desigualdad y la injusticia, pueden explicar esta situación.

Se establecen relaciones con otros agentes de la economía social, cooperativas, empresas de inserción, sociedades laborales, etc., que comparten con el TSAS y en ocasiones en alianza, trabajar en los mismos ámbitos, compartir en muchas ocasiones principios y objetivos y dirigirse a los mismos grupos destinatarios. Se trata de un cambio esencial en el panorama de la actividad del Sector.

En cuanto a la organización del sector podemos observar dos tendencias:

- Una centrifuga que ahonda en la organización descentralizada. Han surgido o han mejorado en su organización plataformas, coordinadoras, redes, etc., de ámbito territorial autonómico o provincial. Aunque si bien hay muy buenas experiencias de articulación territorial, en muchos casos la dependencia económica de la Administración está teniendo como consecuencia en estos momentos, la desarticulación (incluso la desaparición) de entidades de segundo nivel (plataformas, coordinadoras). Contra ello, las organizaciones están haciendo un esfuerzo importante por aunar intereses y aumentar su incidencia política, pero con un enfoque casi siempre muy centrado en resultados inmediatos y básicamente territorial.
- Junto a esa relación de fuerzas, aparece una fuerza centrípeta que trata de fortalecer la interlocución con la Administración General del Estado, la emergencia de nuevos actores sociales, la resistencia – con el pretexto de la crisis financiera y económica – a cualquier posibilidad de profundizar en un Estado de Bienestar, ha confluído en la creación de la Plataforma del Tercer Sector en enero de 2012: Un ejemplo destacado de este tipo de fuerzas pone su énfasis en la defensa de los derechos sociales y la lucha contra la pobreza y la exclusión; en el voluntariado como un recurso considerado esencial; y donde las personas con discapacidad tienen un importante peso específico en la articulación del Sector.

En cuanto a la imagen del sector, entendida como la representación y la percepción que el conjunto de la sociedad tiene de sus entidades y cómo ha sido su evolución durante los últimos años, no ha sido objeto de investigaciones específicas durante estos años. Sin embargo, se puede afirmar que la valoración social de los servicios que ofrecen y la confianza que inspiran, son altas.

La opinión de los grupos de interés –entendidos como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad de las organizaciones y que por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas– asigna en muchos casos al TSAS, un papel social fundamentalmente complementario a la Administración del Estado, llegando dónde ésta no puede llegar. Dicha com-

plementariedad es bidireccional: canalizar ayudas y prestar servicios que el Estado debería asumir, junto a identificar necesidades sociales y transmitir las a las autoridades públicas (“agente de transmisión de demandas sociales” a los poderes públicos).

Desde los diferentes grupos de interés se le adjudican cinco funciones principales: actor político, prestador de servicios, innovador de la acción social, reforzador de los vínculos sociales, y una función económica vía generación de empleo en las propias organizaciones. En algunos casos, estas “aportaciones” suponen un sobredimensionamiento (o una sobreestimación) de las capacidades y posibilidades reales de incidencia social del TSAS, atribuyéndosele tareas que son parte de funciones de otros actores y poniendo demasiadas expectativas en un actor social en estado de shock por el cambio en la política social y económica.

Con el pretexto de la crisis económica y financiera se ha avanzado hacia un modelo de Estado de Bienestar “residual” donde el Estado adopta un papel subsidiario y siempre temporal y no garantiza los derechos sociales. El empleo es la única vía de la inserción social en este modelo y el que abre la puerta de las prestaciones sociales, especialmente en una coyuntura de desempleo como la actual, significa un aumento del control administrativo, condiciones estrictas para la percepción de prestaciones condicionadas a la búsqueda activa de empleo y sanciones o reducciones de las prestaciones en caso de que los requerimientos no se cumplan. Muestra muchas más dificultades a la hora de ayudar a las personas con menos tasa de empleabilidad (escasa formación, responsabilidades familiares, enfermedades mentales, etc.), es decir, las más desfavorecidas.

Una consecuencia es la reducción de la población destinataria de prestaciones y servicios. Se incrementan los requisitos de acceso, se paraliza el desarrollo de leyes y propuestas relacionadas con el bienestar; y se abunda en prestaciones paliativas sobre las preventivas o de intervención socioeducativa. El acento se pone, de nuevo, en la asistencia social y se traslada buena parte de la responsabilidad sobre la cobertura de necesidades a los individuos. Paralelamente, desde las organizaciones se llama la atención en que la tendencia es que aumente el número de personas que necesiten ayuda.

El mundo de la empresa entra con fuerza en el Tercer Sector a través del diseño y el desarrollo de nuevas políticas, estrategias e iniciativas de cooperación y alianzas con las entidades sociales y las Administraciones Públicas. Las grandes empresas tienen más relación con las grandes entidades que manejan un mayor volumen de presupuesto y tienen más diversificadas sus fuentes de financiación. Actúan sobre todo en propuestas de integración laboral y del ámbito sociosanitario. Utilizan como herramientas no solo la financiación directa, sino otras como el voluntariado corporativo. En línea con la diversidad que caracteriza al conjunto del Tercer Sector se produce un doble vínculo con las empresas: colaboración – confrontación.

No podemos olvidar que los impactos de la crisis (institucional, social, empresarial y del propio Sector) favorecen la cooperación entre empresas y Tercer Sector y el avance de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa.

La participación social ha evolucionado y ha explotado con nuevos movimientos sociales desde 2011 como resultado de factores estructurales, económicos, sociales, políticos, institucionales y tecnológicos. Las nuevas formas de organización y de construcción colectiva sobre las que se sustentan estos nuevos movimientos sociales parecen poner en evidencia un agotamiento, al menos parcial y gradual, de las fórmulas que eran dominantes hasta entonces para la organización de los colectivos y las entidades sociales.

3.2. II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

Al elaborar el II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social¹² se debate sobre la posición del TSAS en las tensiones y en los problemas inmediatos, para poder reconocer cuáles son las prioridades que deben marcar su acción para conseguir sus objetivos y metas a medio y largo plazo. En ese sentido se identifican nueve problemas inmediatos:

- a) Reducción de la cantidad y la calidad de la atención.
- b) Intensificación de la competencia en la provisión de bienes y servicios.
- c) Débil incidencia política.
- d) Insuficiente financiación.
- e) Reducción de las condiciones laborales de quienes trabajan en el Sector.
- f) Falta de propuestas para la gestión de las organizaciones en la crisis coherentes con su misión y sus principios y valores.
- g) Débil articulación entre lo territorial y lo estatal que incide tanto en la incidencia social como en la política.
- h) Inexistencia de criterios comunes o compartidos para la relación con el empresariado, los medios de comunicación, los sindicatos o las universidades.
- i) Débil relación articulada con la sociedad civil.

Se ordenan las prioridades en prácticas y estrategias. Por necesidades prácticas, se entienden aquellas que el Sector identifica para mejorar sus condiciones en relación a su identidad. Esas necesidades prácticas requerirán de objetivos a corto o medio plazo y de establecer estrategias adecuadas para conseguirlos:

- a) Garantizar la asistencia y el trabajo con las personas y colectivos más vulnerables
- b) Evitar el paso atrás en los derechos sociales.
- c) Estructurar las organizaciones para alcanzar los objetivos que se pretenden.
- d) Articular propuestas concretas desde lo local hasta lo estatal y viceversa.
- e) Articularse con otros actores sociales en propuestas de acción.

¹² PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2012 (b) *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid

Por intereses estratégicos entendemos los derivados de la necesidad de modificar no solo las condiciones, sino la posición del TSAS. Son aspectos que requieren de una acción prolongada o en profundidad y que podrán reflejar objetivos de mayor alcance:

- Avanzar en las propuestas de defensa de los derechos sociales que el propio sector ha realizado.
- Aclarar cuáles son los principios diferenciales del sector.
- Articular territorialmente el Sector.
- Incorporarse institucionalmente a un sistema de gobernabilidad de las políticas sociales.

En este segundo Plan Estratégico se consensua una definición de Sector con pequeñas variaciones sobre la anterior:

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

De igual manera el marco conceptual, el de la garantía de los derechos sociales, y los principios que mueven y enmarcan la acción del TSAS son muy similares a los del primer Plan:

a) La acción social desde:

- » La inclusión y la cohesión social como objetivos nucleares.
- » La perspectiva de género como un enfoque importante.
- » La participación social como estrategia y el voluntariado como uno de sus modelos.

b) Una cultura organizativa basada en:

- » La toma democrática de decisiones,
- » La transparencia y
- » La responsabilidad social.

c) Una concepción de la producción económica y la generación de empleo basada en:

- » principios de justicia y equidad con las personas;
- » solidaridad y responsabilidad con la sociedad;
- » de sostenibilidad con el medio ambiente.

3.2.1. Los principios de la acción social

La inclusión como objetivo. Las organizaciones del TSAS pretenden “lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar”

La perspectiva de género como enfoque. Las organizaciones están reivindicando un papel esencial en la definición de las políticas públicas y parte de su identidad debe definirse por cuál es su posición en aquellas políticas que incidan en la creación de una sociedad sostenida por una relación de igualdad entre mujeres y hombres. Le corresponde al Sector en general, y a sus líderes en particular, promocionar la inclusión de la perspectiva de género y la apuesta por la erradicación de la desigualdad en su propia acción.

La participación social como estrategia y el voluntariado como espacio y modelo de participación social. La participación social en el estado social de derecho no está reservada a uno u otro colectivo, ni a una u otra estructura, sino que es la posibilidad de que todos los individuos estén presentes y tengan protagonismo en el espacio público con el único límite de sus intereses y sus aptitudes. Cada persona participará en la medida en que quiera hacerlo (la militancia no es la única opción), sobre los temas en los que tenga interés y utilizando mecanismos y canales formales (las asociaciones, por ejemplo) o informales (por ejemplo, colectivos no formalizados que nacen en torno a una cuestión y desaparecen una vez agotada).

3.2.2. Los principios de la cultura organizativa de las entidades del Tercer Sector de Acción Social

En su cultura organizativa, el TSAS tiene definidos como propios algunos valores (solidaridad, compromiso), algunas ideas (participación vinculada a la democracia interna, transparencia de objetivos) y algunas normas (transparencia o calidad, participación interna, unas más afianzadas que otras).

No hay aún una definición clara de lo que se defiende tras cada uno de estos principios pero se pueden avanzar ideas que enmarquen el debate:

- a) Solidaridad y compromiso con los derechos sociales y con la garantía de los mismos, valores que tratan de visibilizar lo que se interpreta como misión del Sector. Es importante en los momentos actuales de reestructuración interna de muchas organizaciones, que éstas sean coherentes con dichos valores en las medidas de reorganización del personal y en las condiciones laborales que ofrecen.
- b) Transparencia y responsabilidad, como componentes éticos de las organizaciones y no solo porque la demanda social sea cada vez más exigente sobre ellos.
- c) Democracia y participación en la toma de decisiones (como valores orientados a la organización interna). La idea de democratizar el sector y cada organización además de proporcionar nuevas ideas, supera la competitividad por el poder y los peligrosos in-

dividualismos y protagonismos. Pero la participación interna no es sólo una condición para democratizar la toma de decisiones sino también, para que la cultura organizativa se transforme y se adapte a los cambios sociales y a las expectativas del conjunto de la sociedad (de la ciudadanía, de las personas y grupos con los que se trabaja, de las administraciones públicas) sin perder su vigor.

Si el Tercer Sector quiere apostar por su consolidación es conveniente que dinamice un proceso de reflexión sobre cuáles son sus principios y valores organizativos. Desde la convicción de que la diversidad de entidades y propuestas organizativas enriquecerá los debates, es preciso que se consensuen señas de identidad comunes, visibles, con capacidad de difusión, para que la imagen pública sea coherente pero, sobre todo, para facilitar la auténtica autorregulación del propio Sector que ha de basarse principalmente en los valores que defiende.

3.2.3. Los principios de las prácticas económicas basadas en la justicia, la equidad, la solidaridad, la responsabilidad social y la sostenibilidad medioambiental.

La economía es una vía fundamental para contribuir a la transformación social y a la garantía de los derechos sociales. Mucho más en tiempos en los que el aumento de las desigualdades en el acceso a los recursos y la insostenibilidad se constituyen como normas del modelo de desarrollo dominante.

Aunque en el caso del Tercer Sector de Acción Social la economía no sea un eje fundacional, el Sector es un actor que también, crea riqueza y puestos de trabajo, y genera intercambios comerciales ya sea como productor, intermediario o como comprador. En este sentido, y teniendo en cuenta la premisa de que la economía y el comercio son potenciales motores para la transformación, uno de los principios que guían la actuación del TSAS se debe dirigir a este vasto ámbito.

Frente a la hegemonía de modelos de producción y distribución, creación de empleo y financiación que generan desigualdades sociales y un deterioro ecológico sistemático y progresivo, estos ámbitos se constituyen necesariamente como espacios en los que las entidades del Tercer Sector también deben intervenir de forma coherente con sus objetivos estratégicos, sus principios y sus valores:

- a) Intercambios comerciales basados en la sostenibilidad, la equidad y la justicia.
- b) Creación de empleo digno e inclusivo.
- c) Gestión financiera ética, transparente y responsable.
- d) Creación de riqueza que promueva la igualdad

3.2.4. La misión y la visión del Tercer Sector de Acción Social

La misión del Tercer Sector de Acción Social es:

‘El Tercer Sector de Acción Social contribuye a la inclusión de las personas vulnerables, la cohesión social y la garantía de los derechos sociales a través de la incidencia en las políticas sociales, la promoción de la ciudadanía activa y la prestación subsidiaria de algunos de los bienes y servicios para el bienestar.’

La visión del Tercer Sector de Acción Social en este segundo Plan Estratégico se define de la siguiente manera:

“El Tercer Sector de Acción Social es un espacio autónomo y articulado con otros sectores, que trabaja en la definición, la garantía y la extensión de los derechos sociales. Potencia la participación de la sociedad civil y es un actor fundamental en la definición, ejecución y evaluación de las políticas sociales públicas”.

3.2.5. Objetivos Estratégicos

En los años en que este Plan Estratégico esté en vigor, hasta finales del año 2015, los ejes principales de acción sobre los que se va a trabajar son:

- Garantizar en las mejores condiciones la prestación de bienes y servicios que realiza el TSAS a las personas y colectivos más vulnerable.
- Aumentar la incidencia política del TSAS a partir de su consolidación como actor social.

3.2.6. Condiciones para el éxito

Para que el desarrollo del Plan resulte exitoso, se han identificado una serie de condiciones esenciales para alcanzar la eficacia en su operativización y su concreción:

- A la ejecución del plan deberán destinarse los recursos necesarios, (financieros, materiales, temporales, técnicos, metodológicos, etc.)
- El Plan debe contar con un equipo político que desde una voluntad decidida, pueda liderar y hacer viable el proceso tomando las decisiones de carácter institucional y operativo necesarias, marcando las directrices a seguir y contribuyendo a generar las condiciones internas que permitan la motivación y participación efectiva del conjunto de personas implicadas.
- La eficacia del Plan depende en buena medida de que el Sector actúe con objetivos comunes y con estrategias coherentes entre sí. La organización del TSAS ha de facilitarlos y por lo tanto, las actuales estructuras de organización del Sector han de ser lo más operativas, participativas y eficientes posible. El Plan tiene que retroalimentar la organización y la organización, favorecer el desarrollo del Plan.
- Organizar y gestionar un sistema de participación con distintos niveles en los debates y la toma de decisiones, de las entidades, las coordinadoras y las plataformas que coexisten

en el Sector. La heterogeneidad característica del Sector y las especificidades territoriales deben ser tenidas en cuenta en ese sistema de participación, para lo cual han de garantizarse que estén incluidas todas las organizaciones independientemente de su tamaño, subsector o territorio de actuación.

- Otro de los criterios generales que deben ser considerados dentro de las actuaciones del Plan es la promoción entre las entidades de la cooperación y la construcción de lazos de confianza. Una manera de avanzar en ellos es mejorar el conocimiento mutuo a través de realizar tareas en común, debatir sobre posiciones ante distintos temas, intercambiar información, etc.
- Como el Plan busca en buena medida la relación con otros actores (Administración, sociedad y demás grupos de interés) es necesario que la voluntad de relación y de diálogo sea mutua, y crear para ello espacios de diálogo y trabajo conjunto.
- Prever la implantación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, “traduciéndolo” en programas operativos de la duración y sobre las prioridades que se decidan.
- Plantear que la comunicación y difusión del Plan ha de ser permanente hacia el conjunto del TSAS, los grupos de interés y el resto de la sociedad. No será por tanto suficiente una comunicación unidireccional e institucional, sino que se insiste en la necesidad de un plan de comunicación integrado.

Este segundo Plan estratégico de nuestro sector fue aprobado por las Asambleas de la POAS y de la PTS, así como por Pleno del Consejo Estatal de ONG de Acción Social en el mes de diciembre de 2012.

3.3. Principales Actuaciones y Evaluación del II PETSAS

3.3.1. Principales Actuaciones y productos

Entre las diferentes actuaciones que se acometieron destacan las relativas a diferentes ámbitos:

- En el ámbito de la financiación destaca la publicación de una ‘Guía de financiación Europea: Programas sociales 2014-2020’¹³. Esta guía, con un enfoque práctico, quiere facilitar la comprensión y funcionamiento de los programas europeos para propiciar la participación de las entidades de la sociedad civil en las convocatorias europeas. Pretende facilitar el camino a las ONG ofreciéndoles propuestas que permitan la financiación de su acción.
- En el ámbito de la mejora de la gestión de las entidades sociales, se elaboran y publican las ‘Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social’¹⁴. Este documento nace con la

¹³ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2014. *Guía de financiación Europea: Programas sociales 2014-2020*. Madrid.

¹⁴ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2015 (a) *Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid.

vocación de dotar al sector de un marco ético compartido por las entidades sociales y por las personas implicadas en su actuación, así como ser el punto de partida del consenso de unos principios y valores éticos que refuercen la cultura y la identidad del Sector.

También destaca el impulso a la transparencia y el buen gobierno en las entidades sociales con la elaboración de la versión para entidades de acción social de la 'Herramienta de autoevaluación de Transparencia y Buen Gobierno'. Con el objetivo de promocionar en el Tercer Sector la transparencia y el Buen Gobierno; promover la rendición de resultados; y regular y garantizar un adecuado nivel de transparencia y buen gobierno en las entidades sociales.

- En el ámbito de la igualdad de género. Se elabora un documento marco de 'Compromiso por la Igualdad de Género en el Tercer Sector de Acción Social' en el que las entidades de la Plataforma del Tercer Sector se comprometen a: incorporar la cultura de la Igualdad de género en la vida organizativa y las actuaciones de su organización; incorporar la perspectiva de género en el diseño, formulación, ejecución y evaluación de sus proyectos y programas de intervención social; participar en la elaboración de unos principios comunes que sienten las bases de las políticas a seguir en materia de igualdad entre mujeres y hombres en el Tercer Sector de Acción Social; generar sinergias entre las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social para incorporar la cultura de la Igualdad en el Tercer Sector de Acción Social; elaborar e implementar planes de igualdad o medidas efectivas que corrijan las posibles desigualdades que se estén produciendo dentro de la entidad; establecer procesos de captación, selección e incorporación equilibrada y no discriminatoria por razón de sexo; promover la participación de las mujeres hasta alcanzar la paridad en los máximos órganos de gobierno; y realizar el seguimiento y evaluación de los procesos de cambio llevados a cabo.

3.3.2. Evaluación del II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

Debido a la falta de financiación, el II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social no contó con una evaluación 'ad hoc' como sí ocurrió en el Primer Plan.

La Plataforma de ONG de Acción Social hizo un esfuerzo en este sentido realizando una encuesta para conocer, una vez pasado un tiempo prudencial desde la elaboración del II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, la opinión de las diferentes organizaciones sociales sobre los posicionamientos por los que se optaron en la elaboración del II Plan y las principales disensiones asociadas a las mismas y de esta manera detectar si algunas de estas tensiones han desaparecido o se han mantenido en este tiempo.

El principal resultado de esta iniciativa que se observa en el 'informe de resultados de la encuesta sobre los posicionamientos del II Plan Estratégico del TSAS'¹⁵ es el alto nivel de convergencia con las tendencias por las que se optaron en la elaboración del II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.

¹⁵ http://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/noticias/1002/1450686853_informe.encuesta.posicionamientotsas.pdf. 2015

Entre las tendencias más consensuadas, existe un grupo de tensiones específicas que han sido superadas. De esta manera el Sector apuesta firmemente por el trabajo en Red, como vía de fortalecimiento de las entidades; por una visión proactiva que contribuya a generar un pacto de Estado contra la pobreza y la exclusión; un voluntariado como participación social, acción política y solidaria; un enfoque metodológico que atienda las necesidades estructurales, incidiendo sobre las causas de la desigualdad, la pobreza y la exclusión; una relación con los movimientos sociales que respete y valore sus objetivos y sus medios para aumentar la participación social en y desde las entidades; una actuación interna coherente con respecto al empleo generado y su calidad, innovando en soluciones ante la escasez de financiación; un modelo de gobernabilidad basado en la gobernanza participada, de abajo arriba, que genere canales de participación como base para una horizontalidad articulada; un modelo financiero basado en la diversificación; la promoción y defensa de un marco regulador del Sector; el respeto por la Misión y la Visión, valorando los principios de las entidades; y un enfoque alternativo en la reestructuración motivada por la crisis.

Existe un segundo grupo de tensiones específicas que están en proceso de superación, de forma que el Sector parece decantarse por la promoción de la diversidad de las entidades, ampliando la base social y generando estrategias que favorezcan a las pequeñas entidades; y por una articulación del Tercer Sector de Acción Social descentralizada, reforzando la colaboración horizontal entre entidades y redes.

Existe un tercer grupo de tensiones específicas sobre las que es necesario seguir debatiendo al no existir una postura definida. De esta forma, el Sector debe consensuar una postura en relación al modelo de relación de la estructura general del TSAS con los principales actores externos; la interrelación entre los diversos territorios y subsectores; y el debate sobre la misión de las entidades entre una libre iniciativa ciudadana y la subsidiariedad de la Administración Pública

Por último, un cuarto grupo de tensiones específicas que de manera clara se han encaminado hacia la postura contraria a las tendencias por las que se optaron en la elaboración del II Plan Estratégico del TSAS. Por tanto se debería plantear la posibilidad de un cambio de la posición respecto a la relación con la Economía Social y la Economía Alternativa y Solidaria basada en la búsqueda de concomitancias entre el Sector y la Economía Social la Economía Alternativa y Solidaria; y la relación con las grandes empresas basada en la colaboración y la búsqueda de la complementariedad con las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa.

3.4. Retos del Tercer Sector de Acción Social

En el año 2015, surge la oportunidad de realizar un Estudio del Tercer Sector de Acción Social en España en el marco del Programa de Ciudadanía Activa financiado por el Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo. Este estudio se compondría de dos partes diferenciadas: una cuantitativa¹⁶ y otra cualitativa¹⁷. Y ambas partes, complementarias servirían para tener una fotografía del Tercer Sector.

En el estudio del Tercer Sector de Acción social se abarcan diferentes temas de interés para el sector como el entorno europeo en el desarrollo del TSAS, la situación del Sector en 2015, los retos que había que afrontar y como podría ser el futuro en áreas como la sostenibilidad y el lobby. Enuncia una serie de retos que debe abordar el Tercer Sector de Acción Social en sus próximos procesos estratégicos y que **servirían como punto de partida para la elaboración del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social:**

- El reto de la colaboración interna y trabajo en red enfocado a la generación de iniciativas para el desarrollo y aplicación de modo conjunto herramientas de gestión, formación conjunta, externalizar procesos, etc.; proyectos conjuntos en los que las entidades actúen de modo complementario en distintos momentos del proceso de atención a las personas; sistemas de transferencia de conocimientos o alianzas estratégicas o fusiones.
- El reto de Interlocución, articulación e incidencia política enfocado a la generación de iniciativas de dialogo civil, de articulación territorial y de visibilidad pública
- El reto de la Sostenibilidad financiera enfocado al logro la diversificación financiera, la mejora de la fiscalidad, generalización de cláusulas sociales, formas estables de acceso al crédito, incentivos fiscales a la participación privada, cambio en la normativa del IVA e impulso de la economía social
- El reto de la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto enfocado a la necesidad de poner énfasis en la eficiencia, los sistemas de calidad y la profesionalidad del sector siempre pendiente de que no se contamine de burocratización. Todo ello redundaría en la eficacia de las actuaciones y por tanto les otorga una "calidad" que ha de demostrarse y ponerse en valor como fuente de legitimidad y de ventaja competitiva.
- El reto de Avanzar en las relaciones de colaboración entre las esferas de bienestar enfocado a fomentar un voluntariado comprometido y dar respuesta a su aspiración de mayor participación, y fomentar espacios relacionales y la participación de las personas usuarias en la gestión de sus propios problemas.

¹⁶ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2015 (b) *El Tercer Sector de Acción Social en 2015. Impacto de la Crisis Madrid*

¹⁷ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2015 (c) *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid

- El reto de la innovación enfocado a Impulsar nuevas respuestas en clave comunitaria superadoras de los enfoques diferenciados por colectivos específicos, a explorar la sinergia entre la dimensión tecnológica y la dimensión social en las respuestas a los problemas sociales, a cooperar con otros actores más allá del Tercer Sector, generar de modo sistemático espacios-laboratorio para la emergencia de ideas, así como espacios de transferencia y aprendizaje de experiencias piloto, o a introducir e incorporar de modo más sistemático el ciclo de la innovación.