

# Estrategias para la sostenibilidad (institucional, organizativa, económica) del Tercer Sector de acción social

Carlos Susías Rodado

carlos.susias@eapn.es

Es licenciado en CC. Políticas y Sociología, experto en evaluación Programación y Supervisión de Políticas de Inserción Social, formador de formadores en Economía Social, experto en nuevos yacimientos de empleo, así como Gestión Estratégica y Liderazgo Social por el IESE. Como activista del tercer sector social perteneció a diversos órganos de representación estudiantil y juvenil, y en la actualidad alterna responsabilidades como miembro de la Comisión Ejecutiva Regional de EAPN (Red Europea de lucha contra la Pobreza y la Exclusión social) Castilla-La Mancha, Presidente de EAPN España, miembro del Comité Ejecutivo Europeo de EAPN y vicepresidente de dicha organización. Además, es vicepresidente de la Plataforma del Tercer Sector de España desde su fundación en 2012. Perteneció a diversos órganos consultivos del Estado y Castilla-La Mancha vinculados al tercer sector o la política social.

## RESUMEN

La sostenibilidad del tercer sector de acción social (TSAS) está estrechamente vinculada a su base social y comunitaria. En tanto que el sector “mimetice” sus Misiones, Visiones y Valores con los anhelos, necesidades y aspiraciones de la comunidad/sociedad a la que pertenece podrá tener la fuerza suficiente para impulsar los cambios sociales que propone. En donde la reivindicación, la prestación de servicios, etc... son parte del Valor Añadido que debemos mostrar y demostrar. Una estrategia para esa unión/comunión con la comunidad/sociedad, es ineludible para el TSAS, en la que la persona y sus

derechos sean su centro. Junto a esta estrategia básica se hacen necesarias, al menos, tres estrategias operativas que afectan directamente: a la organización interna y articulación de las entidades sociales pertenecientes al TSAS, que ha de ser coherente con lo reclamado y solicitado para la propia sociedad; a la incidencia y presencia institucional del TSAS como elemento esencial para la consecución de objetivos tanto en lo político/social como de fortalecimiento del TSAS; y la financiación suficiente, clara, sólida y ordenada que le permita llevar adelante las acciones de incidencia y de sostenibilidad de prestaciones y servicios que ofrece a la comunidad. Para garantizar la sostenibilidad del TSAS es necesario la combinación y retroalimentación de estas cuatro estrategias, que han de desarrollarse al mismo tiempo.

## PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, tercer sector de acción social, articulación del tercer sector, incidencia y presencial institucional, financiación.

## ABSTRACT

The sustainability of the Third Sector (Third Sector of Social Action) is closely connected to its social and community base. As long as the TS “merges” its Missions, Visions and Values with the wishes, needs and aspirations of the community / society to which it belongs, it may have sufficient strength to promote the social changes it proposes. Within this perspective, the political claims, the delivery of services, etc. ... are part of the added value that we must show and demonstrate. A strategy to promote a proper union with the community / society, in which the person and their rights represents the epicenter, is inevitable for the TS. Together with this basic strategy, we require at least other three operational strategies that directly affects: the internal organization and articulation of the social entities belonging to the TS, which must be coherent with what has been claimed and requested for the society itself; the advocacy and institutional presence of the TS as an essential element for the achievement of objectives in the political / social context, as well as the strengthening of the TS; a clear and stable finance that allows the TS to develop advocacy and sustainability actions of benefits and services offered to the community. The combination and feedback of these four strategies is necessary, in order to guarantee the sustainability of the TS.

## KEYWORDS

Sustainability, third sector of social action, articulation of the third sector, impact and institutional presence, funding.

Para abordar este tema, necesitamos contar con una mínima contextualización del momento social que vivimos, y su repercusión en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS), con el fin de poder adentrarnos en las posibles estrategias de sostenibilidad del mismo.

Cuando hablamos de sostenibilidad del TSAS raramente pensamos en otra cosa que no sea su sostenibilidad económica y financiera. Sin embargo, para alcanzar dicha sostenibilidad, hay otros elementos tan determinantes o más. Incluso podríamos afirmar que, para garantizar una adecuada sostenibilidad económico-financiera, son imprescindibles ciertas líneas estratégicas básicas determinantes para conseguirlo. Necesariamente, el cómo afrontemos estas líneas, determinará la estrategia institucional, la organizativa y la económica.

Tales líneas están vinculadas a la Misión, Visión, Valores y, sobre todo, a la coherencia entre ellas y la acción o actividad del TSAS.

## 1. ¿SALIDA DE LA CRISIS O ENTRADA EN UN NUEVO MODELO SOCIAL?

La pregunta es pertinente pues, dependiendo de la respuesta, estaremos ante escenarios sociales bien distintos.

Si estamos saliendo de la crisis, podríamos considerar que estamos en un proceso de retorno a parámetros anteriores a 2009, aunque con las lógicas “heridas o magulladuras” propias de la misma. Sería, por tanto, sólo cuestión de tiempo y de crecimiento económico conseguir retornar a la situación anterior. Incluso si el crecimiento fuera grande y sostenido, podríamos mejorar la situación previa. Habrá sido un resfriado, o “pulmonía”, del que nos recuperamos y seguimos... Y por tanto nuestros esfuerzos estarían orientados a “reconstruir” lo perdido, pero no a cambiarlo.

Pero si lo que está ocurriendo es que estamos adentrándonos en un nuevo modelo social, significa que no sólo se están produciendo cambios sustanciales en la sociedad, sino que estos pueden ir a más, y el TSAS tendrá que posicionarse, y por tanto cambiar, para afrontar la nueva realidad.

Lo que estamos viendo y viviendo, así como las aportaciones de miembros de la academia cercana al TSAS, nos dirigen a posicionarnos en este segundo escenario. Estamos adentrándonos en un modelo social en el que la responsabilidad individual prima sobre la responsabilidad colectiva, cuando no se anula esta última. Un modelo que, en su proceso de configuración, se va olvidando de los derechos sociales o los reduce a la mínima expresión. Y esto no sólo afecta a los colectivos más vulnerables de la sociedad, sino también a las clases medias y/o trabajadoras, que ven aumentar su situación de precariedad o su inestabilidad social. Al mismo tiempo, otro segmento social, el más favorecido, ve aumentar su situación de privilegio social, institucional y económico. El cambio significa pasar de tener derechos sociales al “tanto tienes, tanto vales y puedes”.

Podríamos pensar que esta situación derivará en un crecimiento del TSAS, atendiendo al evidente aumento de las necesidades sociales y a la vulnerabilidad de la población. Pero, como hemos visto durante la crisis, cuanto más se deteriora la situación de la población peor le va al TSAS. Hemos visto desaparecer o quedar inactivos entre un 20 y un 30%<sup>1</sup> de sus componentes; hemos visto cómo se ha tenido que reorientar la acción de gran parte del sector a medidas de apoyo a la subsistencia reduciendo, cuando no eliminando, las acciones de promoción de la persona, de la persona en comunidad.

Por tanto, el TSAS necesita dar respuestas globales, holísticas ante la nueva realidad social en construcción, ancladas en su Misión, Visión y Valores si quiere ser un agente determinante en el nuevo modelo social y garantizar su sostenibilidad. Como nos anticipa Víctor Renes "la respuesta a las necesidades es insuficiente según las propias estrategias del TSAS, si no van acompañadas de acciones en el ámbito de la reivindicación de derechos y en la promoción de la participación social, que son base de la reconstrucción de la reciprocidad social y de la redistribución pública"<sup>2</sup>.

## 2. ALGUNAS ESTRATEGIAS BÁSICAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL TSAS

Las personas que pertenecemos a las entidades sociales las solemos definir como "escuelas de ciudadanía" democráticas y propulsoras de la democracia, generadoras de desarrollo social, reivindicadoras de derechos, prestadoras de servicios, portadoras de valor añadido en su actividad, fomentadoras de la solidaridad por medio del voluntariado y, por supuesto, sin ánimo de lucro.

Todo ello debería verse y reflejarse en la Misión, Visión y Valores de las distintas entidades componentes del TSAS.

¿Y por qué estos elementos son necesarios para la Sostenibilidad del TSAS? Porque están en la base de nuestra legitimidad, porque son los elementos que, además de diferenciarnos, complementan, superan y mejoran las acciones provenientes de los otros dos sectores: las administraciones públicas y el mercado.

### 2.1. Estrategia vinculada a la comunidad

"Somos parte de la sociedad civil..." pues hay que serlo, no solo decirlo y tener apariencia de...

*En el año 2012 una pequeña organización social de amigos y familiares de personas drogodependientes, estuvo muy cerca de desaparecer (como muchas otras). No les pagaban lo compro-*

<sup>1</sup> Fundación PWC, ESADE y Obra Social La Caixa. 2014. La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis.

<sup>2</sup> RENES, Víctor. 2017. Conferencia "Tercer sector y provisión de servicios sociales".

*metido y ya gastado en atención social. Pusieron pancartas y se concentraron en protesta por el trato y la situación que se estaba viviendo. Sobre todo, por la pérdida de la atención a personas especialmente vulnerables... Sólo estaban unas cuantas personas socias y/o voluntarias de la organización y sus trabajadores. Del resto de la sociedad... y de las organizaciones sociales, nunca se supo.*

*Al final, el tesón de sus responsables y la voluntad de las administraciones consiguieron encauzar la situación y, por supuesto, a costa de precarizar su actividad.*

Si somos sociedad, debemos estar con la sociedad, pero no de una forma retórica. La sociedad se materializa, la mayoría de las veces, en la comunidad más cercana. Debemos ser organizaciones de la sociedad, de la comunidad, de nuestro entorno inmediato. En el que nos implicamos y aplicamos. Con el que trabajamos más allá de nuestra Misión específica. Si necesitamos los recursos de la comunidad/sociedad para conseguir nuestros fines, es necesario que esa comunidad/sociedad nos conozca, se apropie de nosotros, de nuestros fines, seamos suyos y de los suyos.

Sin olvidar que las personas responsables de las organizaciones, los voluntarios, los profesionales y las personas a las que se debe la organización, son miembros de esa comunidad, o estamos intentando que lo sean. Los procesos de integración o inclusión social tienen su sentido desde la premisa de que hay alguna sociedad/comunidad donde conseguir esa integración/inclusión.

Y todo ello nos lleva a que no trabajamos sólo con individuos: trabajamos con personas que aspiran a estar en comunidad. Por lo que tenemos que orientar nuestra relación con las personas a las que nos dirigimos para tratarlos como sujetos integrales -no sólo afectados por lo que nos distingue a nosotros- que viven o deberían vivir en comunidad.

Las entidades sociales debemos integrarnos en la comunidad. Muchas veces sólo estamos en un sitio, tenemos un local, servicio, sede... pero sería portable y transportable a cualquier otro sitio sin que el entorno lo notase. Eso es demoledor para nosotros... y no digamos si lo que ocurre es que la comunidad se alegra de que nos marchemos. Entonces... Algo no ha funcionado bien. En la comunidad y en nosotros.

Cuando una comunidad/sociedad no tolera que existan en su entorno servicios o instituciones de apoyo a las personas más vulnerables, no sólo podemos poner el foco en la intolerancia social y en los cambios sociales que se están produciendo, que también. Debemos ver cómo estamos interviniendo en ese entorno. Cómo lo están haciendo las instituciones públicas, las privadas lucrativas y nosotros. La solidaridad, el compromiso social, el apoyo comunitario... no es algo que surge de la nada. Es necesario trabajarlo desde la sociedad y con la sociedad. Y el mejor instrumento que esa sociedad tiene es su capacidad de organización... de la que se supone nacemos y somos parte.

Pero siempre, siempre, pensando en las personas más vulnerables, en sus procesos de integración/inclusión, y poniendo en valor lo que pueden aportar a la sociedad. De hecho, nues-

tro trabajo para la inclusión/integración de quienes están en los márgenes de la sociedad, redundando en una mejora de la comunidad/sociedad en su conjunto.

## 2.2. Estrategia vinculada al desarrollo social y la participación

Cuando planteamos la necesidad de vincularnos a la sociedad, de ser dinámicos en la misma, de implicarnos en sus necesidades y en ser parte de sus fortalezas, estamos abogando por el desarrollo social. Un desarrollo social que se inicia por ir dotándonos, y dotando a nuestro entorno, de capital social y capital relacional.

Y ello necesita de Participación. Todos los actores de la comunidad en la que nos incluimos hemos de ser parte de la acción. Por ello es especialmente importante inculcar, fomentar y practicar la participación tanto dentro de nuestras organizaciones como en nuestro entorno social.

Y por participar en nuestro entorno social no sólo entendemos mejorar las relaciones de buena vecindad, estamos hablando también de la participación lúdica, social, política, etc.

Y nuestra principal misión es que se haga posible y visible la participación de las y los “invisibles”, de “nuestra” gente.

Debemos mostrar y demostrar, y no sólo proclamar de forma retórica, que las personas a las que nos dirigimos no son “un saco de problemas”, que no son parte del problema, que son y pueden ser parte necesaria de la solución. Y para ello debemos garantizar su participación en los procesos que les afectan. Que no sólo son programas de intervención, también es lo que ocurre en el colegio de sus hijos, en su barrio, o calle, en la dirección política de su municipio, comunidad autónoma, país y Unión Europea. Estamos hablando de un sujeto empoderado que actúa en la comunidad/sociedad.

La participación está vinculada con la dignidad de la persona. “Yo participo, yo apporto, yo tengo algo que aportar, yo valgo, yo soy uno más”.

Pero la participación es un instrumento valioso, que ha de servir para alcanzar objetivos personales y colectivos. Y no sólo dirigido a las personas más vulnerables, sino a toda la comunidad/sociedad. Aunque los propios procesos participativos pueden ser generadores de nuevo capital social y capital relacional.

## 2.3. Estrategia vinculada a ser un actor comunitario cívico social

¿Cómo se materializa nuestra participación, como TSAS, en la comunidad? Existen dos vías esenciales que se manifiestan: en ser un actor que propone, exige y moviliza para garantizar los derechos sociales de las personas y la comunidad, y en ser un actor/vehículo que hace que la propia comunidad o sociedad civil se implique en la atención a las personas, a la comunidad. En ella se practica la prestación de servicios como ejercicio de protección y materialización de derechos, así como la expresión de la defensa y apoyo a una mejor calidad de vida, garantizando lo máximo posible el mantenimiento o crecimiento del capital relacional

de las personas como elemento esencial de su vida en comunidad, a la par de, con los apoyos necesarios, mejorar su vida personal garantizando su dignidad.

Ser este actor también nos genera tensiones a la hora de afrontar esa doble forma de intervención social, y la forma en que lo hagamos será determinante para la percepción de nuestra Misión y papel en la comunidad. Y por tanto en nuestra sostenibilidad.

Es un debate antiguo el de si debemos ser reivindicativos o prestadores de servicios. Afortunadamente las actuales tendencias dejan claro que ha de ser una combinación de ambos. Lo que no implica que existan entidades sociales enfocadas desde una sola óptica. Pero, como TSAS, tenemos que gestionar esa dualidad si queremos ser un actor integral y comunitario.

### **2.3.1. Nuestra función reivindicativa**

Tenemos claro que la responsabilidad en la garantía de derechos, desde la justicia social, es pública, de las Administraciones Públicas, y que nosotros, como actores sociales, lo que pretendemos es que esa responsabilidad se asuma y tenga consecuencias, además de apoyar para que se consiga de la manera más amplia y eficaz posible. Al tiempo que fomentamos la implicación social desde la solidaridad y no desde el interés económico. Debemos tener claro cuáles son nuestras responsabilidades y cuáles no. Distinguir los ámbitos de la Administración Pública, del Mercado y del TSAS. Lo que no implica que no existan zonas de “confluencia o contacto” entre los tres o actuaciones bilaterales. Al mismo tiempo, también debemos tener claro que defendemos un modelo social en el que la persona, y su comunidad, esté en el centro del mismo.

Por tanto, si hablamos de que defendemos un nuevo modelo social, si decimos que necesitamos tener un modelo educativo más inclusivo y enfocado a valores, si estamos planteando que es necesario tener mayores medidas de protección ante situaciones de dependencia y mayores apoyos para garantizar la autonomía personal, si estamos defendiendo la necesidad de unos ingresos mínimos, si estamos defendiendo que es necesario afrontar las situaciones de vivienda y de garantía de suministros, si estamos defendiendo medidas contra la desigualdad, contra la discriminación... Estamos haciendo reivindicaciones político-sociales. Y si todo eso lo hacemos por nuestro enfoque para la defensa de los derechos sociales, estamos en el ámbito de la reivindicación político-social.

En definitiva, si queremos hacer cambios políticos, debemos ser conscientes de que estamos haciendo política... desde la comunidad, desde la sociedad, desde la defensa y apoyo a las personas más vulnerables, con propuestas que benefician a la sociedad en su conjunto. Defendiendo derechos, reivindicándolos y haciendo propuestas para su materialización. Es decir, ser actores políticos y sociales de la comunidad.

Todo ello nos sitúa en una posición delicada, no somos movimientos sociales, pero podemos compartir reivindicaciones, anhelos, incluso acciones concretas. Posiblemente nos “alimentaremos” mutuamente en nuestra acción. Nuestra actividad está enfocada a la permanencia en el tiempo y así conseguir cambios estructurales en las condiciones de vida de las personas y la comunidad.

Sin una labor reivindicativa de derechos subjetivos que, en muchos casos, se materializa en una acción directa del Estado con la persona, como en el caso de garantía de rentas, o el acceso a educación, sanidad, etc. se hace difícilmente creíble que estemos poniendo a la persona, a la comunidad, en el centro de nuestra acción o Misión. Además, esta materialización de derechos subjetivos sin intermediarios también tiene que ver con que las personas vulnerables puedan “normalizar” una relación con el mercado. Es decir, de esta acción reivindicativa surge o puede surgir un beneficio colateral para el propio mercado y para el desarrollo socioeconómico sostenible.

Esta labor, además, nos implica y compromete con los anhelos, esperanzas e ilusiones de la propia comunidad. Nos dota de simpatía, nos reconoce compromiso, nos diluye en la propia comunidad siendo algo propio de la misma. Se “apropian” de nosotros y pasamos a ser algo propio de la comunidad. Esto es un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad del TSAS.

### **2.3.2. Nuestra función prestadora de servicios**

De la misma forma que la reivindicación nos hace comunidad, el implicarnos en la provisión de recursos y servicios para la comunidad nos funde con ella.

Muchos derechos existen legalmente pero su materialización individual y comunitaria es otra historia.

Como sector, nos debemos implicar en que esos derechos se materialicen, sea convirtiéndolos en servicios, en programas, en centros, etc. Pero con un elemento diferencial a como lo haría la administración o el mercado: manteniendo la vinculación de la persona con la comunidad. Aportando ese valor añadido que va más allá del servicio, programa o acción prestada.

Además, la prestación de servicios desde el TSAS debe ser una fórmula clara de implicación de la propia comunidad en la resolución de sus propias necesidades. La comunidad toma la gestión de sus problemas y orienta sus soluciones.

Y en esta dinámica se conjugan elementos de gestión económica de recursos públicos, de recursos privados, de gestión laboral de profesionales, de implicación social por medio del voluntariado y de interrelación con los demás recursos y actores sociales operantes en el entorno.

### **2.3.3. La “desparcelación” de nuestra intervención**

Todo este proceso de reivindicación y prestación de servicios como dos elementos que se complementan, y deben complementarse, sólo es posible desde la visión holística del bien común. De la preeminencia de la persona y la comunidad.

Y la persona vive en comunidad, y se relaciona con la comunidad, porque tiene muchas y variadas facetas. Puede ocurrir que tenga algún elemento que sea especialmente determinante para haberse acercado a nosotros o nosotros a ella, pero no debemos reducir su vida a ese elemento, por muy determinante que sea.



Una mujer u hombre puede tener una discapacidad, pero no deja de ser hombre o mujer, o de una determinada etnia, o una determinada orientación sexual, o provenir de un país determinado, y/o todo ello a la vez.

La persona es un todo, es integral, y de esa forma se relaciona con la comunidad o sociedad. Posiblemente en el único momento que se relaciona por cada una de esas características es cuando está con nosotros. Afortunadamente esto está en retroceso.

En definitiva, el que nosotros como TSAS estemos ordenados por temáticas, sectores, colectivos o parcelas no impide que podamos “desparcelar” la intervención o atención a las personas a las que nos dirigimos.

No podemos seguir teniendo “nuestros” usuarios y mucho menos pretender ser respuesta para todas y cada una de sus necesidades, ser su “universo” relacional. Si queremos a una persona en comunidad, debemos apoyarnos en esa comunidad y “lanzarla”, con nuestro apoyo, a otros ámbitos relacionales. Esta dejará de ser nuestra usuaria para pasar a ser una persona ciudadana a la que apoyamos en lo que mejor sabemos o podemos; y eso implica no sólo prestar nuestro servicio, sino también ofrecerle los de otros; además de asegurarle la defensa de sus derechos desde nuestra organización, desde otras organizaciones y/o plataformas en las que estemos.

Y eso tiene que ver con asumir los procesos de “apropiación” de las misiones, visiones y valores de nuestros compañeros de sector. Claro que ello requiere unos procesos de conocimiento profundo y también de encontrar los elementos que nos unen, los que debemos compartir para conseguir las misiones de cada uno de nosotros. Con el convencimiento de que será extremadamente difícil conseguir nuestras misiones sin que los demás también las consigan.

También tenemos que reconocer que no todos compartimos los mismos valores, que no tenemos la misma visión y esto hará que tengamos que seleccionar nuestra colaboración, además de centrarnos en los objetivos y en el bien de la persona.

Para ello necesitaremos de instrumentos de articulación del sector que nos permitan conocernos y reconocernos, y así poder avanzar en los procesos de compartir estrategias, programas, proyectos que permitan a la persona, y a la comunidad, optimizar los recursos que se ponen en nuestras manos a disposición de la sociedad.

## 2.4. Estrategia vinculada al “don”

Pero todos estos procesos de confluencia con otras entidades sociales y con la propia comunidad sólo se pueden construir desde la confianza de que somos comunidad y estamos para servir a esa comunidad, a las personas. Y en ello juegan un papel esencial la transparencia y la garantía de no buscar ningún tipo de beneficio particular, especialmente económico.

Por ello, es especialmente importante que defendamos y practiquemos la reciprocidad como fórmula de entender las relaciones en comunidad. Donde nuestro NO ánimo de lucro se compagina con la vocación de las formas de colaboración e intercambio ciudadano.

Pongamos en el frontispicio de nuestra acción el valor de uso por encima del valor de cambio. Pongamos los intangibles inmateriales que son sustanciales para la convivencia como elementos esenciales antes que los que pueden estar vinculados a los intereses comerciales. El desarrollo, como un desarrollo socioeconómico sostenible y no como un desarrollo económico despreocupado de sus consecuencias sociales y medioambientales.

Y, por tanto, ese no ánimo de lucro se convierte en elemento esencial, diferenciador e integrador del TSAS en la comunidad. Pues no sólo se da ese no perseguir beneficios, es que ese no ánimo de lucro se materializa, también, en reinvertir en la comunidad, en nuestra propia actuación, cualquier remanente o superávit que se produzca. Con lo cual estamos invirtiendo y contribuyendo al propio desarrollo socioeconómico sostenible que debemos perseguir.

Este elemento esencial y definitorio del TSAS es el que nos da otra gran base de legitimidad para pedir a los demás la aportación desinteresada, la aportación voluntaria, el darse y dar, para que las personas más vulnerables mejoren, y así mejore toda la comunidad/sociedad.

## 2.5. Hablamos de nuestro valor añadido

Todo lo dicho hasta ahora configura la esencia de lo que llamamos el “valor añadido” del Tercer Sector de Acción Social.

Que como nos dice nuevamente Víctor Renes<sup>3</sup>:

“El valor añadido del TSAS se configura como un triángulo fundamental entre necesidades -derechos- creación de sociedad.

De modo que el proceso “lógico” del desarrollo de su función y del proceso complejo que se produce en cada actuación, es:

1. Su función no está en la lógica ni del Estado ni del Mercado, sino en la función de la reciprocidad social, por lo que sirve de control-contrapeso a la de los otros dos sectores, y que es una cuestión que debe ser más atendida y desarrollada.
2. Tiene la capacidad de hacer visibles necesidades y demandas inatendidas, y gestiona y produce servicios normalmente no cubiertos o cubiertos deficitariamente, así como las nuevas necesidades que van apareciendo.
3. La inserción/integración social, antes que la protección -Y las prestaciones como instrumentos de la protección-; y la inserción/integración social articulada con la protección.

<sup>3</sup> RENES, Víctor. 2017. Conferencia “Tercer sector y provisión de servicios sociales”.

4. Contribuye al desarrollo social logrando una mayor extensión de los derechos sociales, actuando como defensor de los grupos más vulnerables y excluidos.
5. El “acompañamiento en la reciprocidad”, aun en la garantía de derechos, y en la accesibilidad a lo que constituye la relación de redistribución.
6. Aporta valores añadidos de solidaridad y ciudadanía social, contribuyendo al desarrollo social desde la intersección entre necesidades - derechos - creación de sociedad o capacidad para crear capital relacional. Este es un valor añadido que emerge en ese triángulo.
7. La “práctica de la reciprocidad” y de la “relacionalidad”, en la gestión de servicios y procesos, “crea sociedad” en la creación de condiciones de integración y participación.
8. La “relación del don desde la reciprocidad” (gratuidad, accesibilidad, solidaridad, sociedad/asociación/comunidad) es un valor añadido en la constitución de la estructura social para un modelo de desarrollo inclusivo”.

### 3. ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE SOSTENIBILIDAD

Partiendo de nuestra base social, de nuestro valor añadido, podemos afrontar las que podemos llamar estrategias operativas de sostenibilidad del TSAS, que afectan a cómo nos organizamos, a cómo se nos reconoce como actores e interlocutores sociales, a qué posición tenemos en la arquitectura institucional, y a cómo financiamos los servicios, programas, proyectos, estructuras y acciones que prestamos o llevamos a cabo. Finalmente deberemos clarificar e intentar de establecer responsabilidades entre las distintas y más significativas Plataformas o Redes del TSAS.

#### 3.1. En lo organizativo

En los últimos años hemos disfrutado/sufrido de un complejo, apasionante, importante y profundo proceso de articulación del TSAS. Proceso que ha coincidido en su parte final con una situación de crisis económica y social que está deviniendo en un nuevo modelo social.

Ha existido una confluencia y, por tanto, necesaria contaminación entre los procesos sociales y el proceso de articulación del TSAS. Esto ha generado que la arquitectura formal de esa articulación tenga unos elementos más innovadores en sus intenciones, en su diseño y en sus objetivos programáticos, que en su funcionamiento ordinario (en donde las inercias y las diferentes culturas organizativas sólidamente asentadas en muchas organizaciones y plataformas, lastran o dificultan esos procesos de innovación organizacional que el sector quiere y necesita).

No es una cuestión de rechazo; tiene más que ver con la dificultad de establecer nuevas formas de relacionarnos entre nosotros, con la sociedad, con otros actores sociales, con el mercado y con las administraciones. Y con un entorno mucho más transparente e informado, en

el que es necesario mostrar la coherencia entre los valores que nos inspiran, que queremos trasladar a la sociedad, y los que nos aplicamos entre nosotros y dentro de nosotros (como organizaciones).

En lo organizativo tenemos tres grandes retos: una gestión interna coherente con nuestros valores, la articulación del TSAS y la transparencia.

### **3.1.1. La gestión de nuestros recursos, la participación interna de los diversos actores y los procesos de toma de decisiones**

“Para mejorar nuestra gestión nos tenemos que fijar en la empresa privada lucrativa, en sus métodos, instrumentos, etc.” pues si seguimos por ese camino, estamos muertos. Afortunadamente el TSAS ha ido viendo la necesidad de tener sus propios procesos de gestión, que son más acordes con los valores y el objeto de nuestra acción. Lo que no significa que no podamos utilizar selectivamente instrumentos de gestión del sector lucrativo o de la administración pública.

Es cierto que el no tener ánimo de lucro no significa que tengamos ánimo de quiebra, pero también lo es que nuestro objeto no es la obtención de beneficios económicos, sino la obtención de bienes sociales, es decir, de mejora de la situación de las personas, y de la comunidad en su conjunto.

Por tanto, la gestión de nuestros recursos ha de estar informada en todo momento, también, por los valores que nos guían y distinguen. Tanto en la gestión de la actividad de las personas remuneradas, como de las personas voluntarias, así como en la gestión de nuestros bienes económicos e inmateriales. Y, por supuesto, en los procesos de toma de decisiones de la organización.

Necesitamos de fórmulas de innovación de la gestión, de mejora de la calidad de nuestras intervenciones, produciendo siempre ese valor añadido que nos ha de distinguir, huyendo tanto de métodos que no nos son propios ni adecuados para nuestra misión, ni coherentes con nuestros valores, como de la burocratización asfixiante de los procedimientos, en la que tampoco hemos de caer.

Y uno de los elementos que nos ha de distinguir es la articulación de los procesos de participación de los distintos actores que componen la organización.

Tenemos a las personas que dirigen la organización, a las personas remuneradas, a las personas voluntarias y a las personas a las que se dirige la actividad. Así expresado parece sencilla su clasificación, pero de hecho se da o puede dar mezcla de posiciones. Dentro del grupo de personas dirigentes podremos encontrar personas voluntarias, personas remuneradas y personas a las que va dirigida la actividad.

El TSAS es extremadamente diverso y tenemos todo tipo de organizaciones. Con diferentes niveles de desarrollo organizacional, tamaño, ámbito territorial, ámbito o colectivo de intervención, nivel de implicación de las personas a las que dirige su misión, de su voluntariado, de las personas remuneradas, etc.

Y eso tiene que ver, en parte, con sus procesos y fórmula de constitución. En el ámbito de la Discapacidad, posiblemente, sea donde más se haya avanzado en la implicación de las personas a las que va dirigida su actividad. Podríamos hablar de auto-organización de las personas, o tutores, afectadas por determinada discapacidad. Existen otros ámbitos, pero posiblemente la Discapacidad ha sido el más claro y exitoso hasta el día de hoy. Hay otros ámbitos o colectivos que han tenido un proceso parecido, pero también los hay que están mucho más alejados. En unos casos porque fueron organizaciones que surgieron para atender desde fuera y en otros porque las personas objeto de esa atención ni siquiera tenían el derecho a organizarse. Ahora se observa una tendencia a la implicación de las personas objeto de la intervención. Pero, como en todo, también hay una gran diversidad de grados y voluntades.

Pero todo el TSAS, indistintamente de su nivel de desarrollo organizacional, debe avanzar en los procesos participativos y democráticos, pues la democracia se ha de practicar permanentemente y se ha de dotar de los nuevos recursos y tecnologías que la hagan efectiva, evitando los procesos de apariencia democrática basados en procedimientos burocráticos y reglamentarios que la desincentivan o la reducen a una votación.

Y lo mismo debemos decir de las personas voluntarias. Es verdad que la mayoría de dirigentes son personas voluntarias, por tanto, se supone que ese tema lo tenemos resuelto... Lo que puede ocurrir es que aparezcan dos tipos de voluntariado en la organización: uno que se termina involucrando en la dirección política de la organización y otro, más instrumental, que se vincula en la acción de programas y proyectos de la organización. Como si hubiese una línea o techo invisible que dividiese esos dos tipos de voluntariado. Como si algunas personas voluntarias accediesen a todo tipo de capacidades, incluidas las de dirección política, y otras sólo a capacidades técnicas de intervención.

Por tanto, la organización ha de tener una estrategia clara de capacitación en la participación de su voluntariado, tanto en la participación social/comunitaria como en la participación política interna... Y que sea la persona voluntaria quien decida cuál es su nivel de implicación.

También debemos mejorar las fórmulas de relación y participación de las personas contratadas. Evidentemente sin menoscabo de los instrumentos e instancias propios de la defensa de sus legítimos derechos laborales. También en este colectivo interno se dan diferencias entre personas contratadas que ejercen labores de dirección, incluso política, y personas que tienen una actividad básicamente profesional.

Tenemos que tener canales propios de incentivo participativo y de implicación organizacional que sean acordes con nuestros valores.

Necesitamos que tanto nuestras personas voluntarias como las profesionales provengan de dos sectores esenciales para nosotros en un razonable equilibrio: de las personas a las que se dirige la organización como objeto de su misión y del resto de personas de la comunidad en la que se asienta la organización. Esto nos ayudará, con nuestros procesos participativos y democráticos a ser escuela de ciudadanía.

Participación y democracia activa que han de ser los instrumentos básicos en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones.

En una sociedad digital, y cada vez más digitalizada, no tenemos excusa para no profundizar en procesos de participación activa; por un lado, de los actores de nuestra organización, y por otro de la propia comunidad en la toma de decisiones de la organización. La combinación de espacios de intercambio de opinión y decisión física, con los instrumentos de interrelación digital nos permitirá unas mayores cotas de democracia, participación e integración interna de la organización y de ésta con la comunidad.

### **3.1.2. La articulación del sector o relaciones entre organizaciones**

Como se ha dicho antes, el TSAS ha avanzado significativamente en el proceso de articulación del mismo. Tanto en el ámbito europeo, estatal, autonómico y local. Primero hubo un proceso de articulación, atendiendo a colectivos o ámbitos de intervención, y, posteriormente, se ha producido un proceso de articulación más global, más holístico.

Esto ha llevado aparejada una ampliación del espacio de nuestra intervención en el ámbito de las políticas: primero sociales y posteriormente más generales.

También ha significado un gran reto de adaptación a culturas organizacionales y de intervención muy diversas, unido a la necesidad de profundizar en el conocimiento y reconocimiento entre entidades que querían/necesitaban actuar e incidir juntas. Y cuanto mayor era la diversidad de organizaciones, misiones, visiones y niveles de desarrollo organizacional, mayor era y es el reto de la articulación.

Para ello, es necesaria la creación y consolidación de espacios de intercambio, de construcción de propuestas generales, de diseño de un universo compartido, de compartir lenguaje y significado del mismo, de conocer las misiones, visiones y valores de los demás y hacer la labor de apropiación mutua en el convencimiento de que los éxitos de unos serán beneficiosos para conseguir los éxitos de los demás. Eso sólo es entendible desde una visión de desarrollo comunitario, pues es en la comunidad donde veremos que esos "éxitos" de organización o colectivo, son mejoras sensibles para todo el entorno o sociedad.

Se necesita tiempo para que la articulación pase de formal a estructural. Para que sea parte de la esencia de la propia organización. Y la organización ha de ver que esa articulación no sólo le da mayor posibilidad de conseguir su misión, sino que le permite ser actor relevante en los procesos de configuración de las iniciativas desde el TSAS. Y que no sólo no le cercena su capacidad de acción/intervención, sino que se la refuerza y mejora.

Al mismo tiempo, la articulación del sector permite optimizar nuestros recursos, puesto que otros, con nuestro consentimiento y confianza, están gestionando materias o propuestas que nos interesan y nos liberan de un sobreesfuerzo difícilmente asumible por una sola organización. Igualmente, que nos implicamos en otros temas y representamos a otros en reciprocidad.

La articulación del TSAS se ha de consolidar en todos los niveles territoriales y ámbitos de intervención para poder presentar propuestas proactivas de incidencia social, económica y política que se orienten a ese nuevo modelo social que pretendemos.

La unión no es que haga la fuerza, que también, es que nos hace más inteligentes, más integrales, más solidarios, más sociedad articulada, en definitiva, más nosotros.

### **3.1.3. La transparencia**

Para la materialización o éxito de toda esta estrategia organizacional es necesario un elemento fundamental: La confianza.

Sin ella es posible crear instrumentos formales de participación, innovación, relacionales, estructuras de articulación, etc., pero no funcionarán, o lo harán de tal manera que posiblemente serán un foco de conflictos y de debilidad que, además, socavarán nuestra relación con las instituciones, con el mercado, con otros actores sociales y lo que es peor, minará nuestra posición en la comunidad/sociedad.

La confianza se construye día a día y se puede perder en un momento, por tanto, hay que trabajarla permanentemente. Por ello son tan importantes los espacios relacionales y, sobre todo, la transparencia.

La transparencia no sólo económica, también de los procesos de toma de decisiones, de nuestra misión, visión y valores, de nuestros métodos de interrelación comunitaria, de nuestras estrategias de incidencia para lo común y su coherencia para lo particular o privativo de la organización.

Toda esa profundización en la transparencia, que hace mucho más visible la coherencia de nuestro discurso y nuestra acción, refuerza la confianza de la comunidad, de los actores internos de nuestra organización, de las administraciones, y del mercado, en la organización.

Y esa transparencia se puede trabajar en muchos grados y con varios métodos. Desde la utilización de los medios digitales, a la apertura de nuestros espacios de decisión, de configuración de posiciones, de capacitación, etc.

## **3.2. En lo institucional**

De la comunidad surgen nuestras Misiones, Visiones y Valores. En la comunidad, y con la comunidad, nos organizamos para darles forma, nos movilizamos e intervenimos por la reivindicación o por la prestación de servicios, pero necesitamos de los espacios y ámbitos de incidencia político institucional en los que podamos dialogar, proponer y negociar todas las reivindicaciones, propuestas y alternativas que, como miembros de la sociedad civil, queremos conseguir. Espacios en donde confluyamos con los actores determinantes para nuestros objetivos y donde se traten los temas que nos afecten. Tanto con el poder ejecutivo, con el legislativo y con el judicial. Espacios multilaterales o bilaterales con las administraciones y/o con los agentes sociales y económicos, con otros actores sociales o financieros, etc.

Y cuando hablamos de los poderes ejecutivo y legislativo, estamos hablando de interlocución directa con los gobiernos y con los partidos políticos para poder desarrollar nuestra agenda de impulso social y desarrollo socioeconómico sostenible.

Hemos avanzado mucho en los últimos años en interlocución política y social, pero estamos muy lejos de lo que necesitamos.

Por tanto, necesitamos utilizar esos avances obtenidos y nuestra base sociocomunitaria para institucionalizar tres líneas de reformas legales que afectan a los derechos subjetivos de las personas, a la posición del TSAS en la arquitectura institucional del Estado y a la estabilidad económico-financiera del mismo.

Será muy difícil obtener avances significativos sin trabajar en las tres líneas pues ha de quedar claro para la comunidad y para nuestros interlocutores que lo prioritario son las personas y la defensa de sus derechos; que es necesaria una arquitectura institucional actualizada al siglo XXI, que permita al sector poder aportar, participar y colaborar en la definición de las políticas y medidas que le afectan como elemento clave de una democracia participativa. Y que sin la estabilización económico-financiera del TSAS es imposible cumplir con la misión que está llamado a realizar.

Pero ¿en qué se traduce esa participación y mejora en la arquitectura institucional?

En elementos tan concretos como que, si se abre un proceso de reforma constitucional, el TSAS debe participar y proponer mejoras en el reconocimiento de derechos sociales subjetivos de la ciudadanía, en la mejora de los procesos de participación y democracia directa de la ciudadanía, en la articulación del Estado (U.E., Administración central, CC.AA. y administración Local).

También para garantizar la posibilidad de actuar desde todos sus niveles desde la administración, en la mejora de la calidad de vida de las personas, en el reconocimiento del TSAS como actor relevante y con un papel social en la definición, seguimiento e implementación de las políticas socioeconómicas que afectan al universo al que se dirige el sector, así como en todos los órganos de carácter consultivo donde haya presencia de representación actores económicos y sociales. Esto también ha de darse en las posibles modificaciones de los distintos Estatutos de Autonomía.

En elementos tan concretos como la implicación del TSAS en la construcción de la nueva arquitectura europea, en la configuración de nuevos derechos de ciudadanía europea, en los Marcos Financieros Plurianuales, en los procesos de mejora de los sistemas de participación ciudadana europea, en una estrategia de impulso para la participación e incidencia del TSAS en el ámbito de la Unión Europea, y su reconocimiento como actor relevante en los distintos consejos y comités en donde estén presentes actores económicos y sociales.

En elementos tan concretos como el avance, en legislación estatal y autonómica, en el reconocimiento de derechos subjetivos de las personas, de derechos sociales, económicos, medioambientales, de participación...



En elementos tan concretos como el desarrollo y profundización de la actual Ley del Tercer Sector Estatal, y la formulación y desarrollo de las Leyes del Tercer Sector en las distintas CC.AA., en donde se contemple el papel del mismo, la arquitectura participativa institucional del sector, los planes de estabilidad, y las fórmulas de concertación y relación entre la Administración y el TSAS.

En elementos tan concretos como en la mejora de los consejos, comisiones, etc. en los que ya está el TSAS en los distintos niveles de la administración, al tiempo que se revisa su función, objeto y necesidad.

### 3.3. En lo económico

La sostenibilidad del TSAS muchas veces, por no decir siempre, la asociamos a su sostenibilidad económica. Como hemos visto, dicha sostenibilidad va mucho más allá de la economía, pero ésta es determinante para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores del TSAS.

Al menos hay tres ámbitos que determinan la sostenibilidad económico-financiera del TSAS: La financiación de la prestación de servicios de responsabilidad pública de carácter social, la financiación de servicios, programas y proyectos de iniciativa propia del TSAS, y la financiación del funcionamiento democrático, participativo y estructural del TSAS.

La regulación de las fórmulas de acceso y control de recursos para cada uno de esos ámbitos será determinante para el TSAS.

Por ello es tan importante el poder contar con espacios de diálogo y negociación con los financiadores, o facilitadores de la financiación, con un sólido respaldo de todo el sector y con un amplio respaldo social.

Y para ello debemos hacer seguimiento e influir en los procesos regulatorios que se dan tanto en la Unión Europea, del Gobierno central, de las CC.AA. y de la Administración Local.

En el espacio europeo, la posibilidad de incidir en los procesos de creación de Directivas, de su transposición al ámbito estatal, de influir en el Nuevo Marco Financiero Plurianual y en la concreción de la composición y destino de los Fondos Estructurales. En los acuerdos de asociación entre el Reino de España y la Unión Europea, en los reglamentos de desarrollo de fondos. Así como en la regulación de las fórmulas de prestación de servicios de interés general y derechos laborales, de migración y refugio, de ciudadanía, etc. La incidencia en este ámbito es determinante para la financiación de una gran cantidad de servicios y prestaciones tanto de responsabilidad pública, como de iniciativa social.

En el espacio de todo el territorio español se necesitan medidas que den claridad, estabilidad y suficiencia financiera al TSAS. Es necesario el desarrollo de un Plan de sostenibilidad económico/financiera del TSAS. Así como un modelo claro y estable de los recursos provenientes de la acción de los contribuyentes a la hora de marcar la casilla de fines sociales en su declaración de la renta del impuesto de las personas físicas. El modelo ha de dar estabilidad, tener

criterios claros de reparto, garantizar que, por medio de las entidades sociales, llegue a las personas destinatarias, que garantice la sostenibilidad de proyectos, que tenga un reparto equitativo entre el ámbito estatal y autonómico y, finalmente que se incremente para poder afrontar los nuevos retos de atención y actividad que se han establecido<sup>4</sup>.

En el ámbito de la prestación de servicios es necesario un desarrollo inmediato de la Ley 9/2017 del 8 de noviembre, de Contratos del sector público (donde se da la transposición de Directivas europeas) que permita aprovechar las nuevas posibilidades que ofrece en los temas de contratos reservados, criterios de adjudicación, reducción de cargas administrativas y simplificación de procedimientos, mejor respuesta jurídica en la contratación pública de los servicios sanitarios, sociales y educativos, así como la regulación del Concierto Social en los distintos ámbitos territoriales.

Igualmente, en el ámbito de la contratación pública en general, las cláusulas sociales son un instrumento valioso y esencial para los procesos de integración socioeconómica de las personas a las que dirigimos nuestra acción.

El aumento de la seguridad jurídica de los convenios de colaboración y el tener un marco legal propio o adaptado de subvenciones para el TSAS es otro reto que ha de ser prioritario para los interlocutores representantes del sector. Y cuando hablamos de la regulación del régimen de subvenciones, no sólo nos referimos a los procesos de acceso a las mismas, también a los procedimientos y tiempos de convocatoria, plurianualidad, criterios de elegibilidad y seguridad jurídica de justificaciones. Donde lo regulado y exigido por las administraciones no entre en conflicto con las obligaciones legales que también tienen las entidades sociales, tanto en el ámbito de los compromisos laborales como en los indirectos o estructurales.

En el ámbito de la obtención de recursos privados o donaciones, se hace necesaria una regulación de la Ley de Mecenazgo, y de la Responsabilidad Social Corporativa. Así como una clarificación del papel de las fundaciones de entidades financieras y de empresas.

E igualmente que se ha planteado para el nivel estatal, es necesario que se creen Planes de sostenibilidad económico-financieros del TSAS en las CC.AA.

Es evidente que el TSAS necesita diversificar sus fuentes de recursos, sobre todo para poder aumentar su capacidad de acción e intervención. Una mayor diversidad de fuentes impulsa y mejora la estructura económica de las organizaciones y, en general, las pueden hacer más independientes que si tienen un financiador único. Aquí debemos desterrar el mito de que la financiación pública nos hace más dependientes que la privada. Eso no es necesariamente así. Lo que nos hace más dependientes es la fórmula de financiación, el tener un financiador determinante o único (ya sea público o privado) y nuestra debilidad como interlocutor o actor social vinculada a la base social, entre otros factores.

<sup>4</sup> EAPN-ES, 2017. Informe financiación de las entidades del tercer sector de acción social en España.

Finalmente, el TSAS, ha de ver en la economía social un espacio natural de desarrollo de su actividad e instrumento útil para la consecución de sus objetivos de desarrollo sostenible en comunidad y de la comunidad. Tercer Sector y Economía Social no son lo mismo, pero tienen una gran cantidad de espacios de confluencia. Su mutuo avance y fortalecimiento redundan en una clara mejora de la sociedad. Y ese posible y necesario recorrido en común abre una gran cantidad de posibilidades que aún están por desarrollar. Es unir la acción comunitaria solidaria con la auto organización productiva comunitaria.

### 3.4. La responsabilidad de las plataformas o redes más significativas..

Si hemos apostado por un proceso de articulación del TSAS, tenemos que ser consecuentes y avanzar en el proceso de clarificación de quién se dedica a qué, dejando claro que siempre habrá espacios de confluencia, solapamiento y mutuo interés que deberemos gestionar de forma que no genere disfunciones, sobrecostes, ni tensiones innecesarias.

El III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social ya apunta de una forma clara en qué dirección debemos ir. Y la constitución de la Plataforma del Tercer Sector (PTS) nos ha dotado de un interlocutor unitario, que no único, que es altamente representativo de todo el sector de acción social, por sí misma y por las organizaciones, plataformas y redes que la componen.

La PTS debe asumir una posición de liderazgo en los procesos de articulación, reconocimiento institucional y debe vehicular el acceso del sector a los decisores clave. Apoyándose en sus miembros para el ejercicio del liderazgo y poniendo en valor el trabajo de los mismos en la acción especializada que realizan en el ámbito de la articulación y financiación del sector, en el ámbito del voluntariado, en el ámbito de las políticas sociales, de lucha contra la pobreza, la exclusión social, la discriminación y la desigualdad, en el ámbito de la discapacidad, en el ámbito de la cooperación internacional, así como en los distintos niveles territoriales Europeo, Español, Autonómico y Local.

## 4. A MODO DE CONCLUSIÓN

Las estrategias para la sostenibilidad del TSAS deben estar dirigidas al aumento de su legitimidad social, basada en su acción en y con la comunidad/sociedad, que se visualiza en el valor añadido que aporta y que lo diferencia de la Administración y del Mercado.

Esta legitimidad es el elemento básico de sostenibilidad del mismo, sin él, todas las demás estrategias tendrán un éxito muy relativo, si es que lo tienen.

A su vez el TSAS ha de tener una estrategia de funcionamiento organizacional acorde y coherente con sus valores, y con los tiempos y cambios sociales que estamos viviendo, así como un proceso de articulación que le permita fortalecerse en el conocimiento, el tamaño y la representatividad, entre otros elementos.

Junto a esas dos estrategias, ha de afrontar la de ganar peso y ser determinante en los procesos decisorios que afectan a las personas a las que se dirige y a su actuación. El reconocimiento institucional es primordial. Un reconocimiento institucional no simbólico, sino decisivo por dotarle de verdadera capacidad de negociación e interlocución social.

Finalmente, la sostenibilidad financiera dependerá, en gran medida, del éxito de las otras estrategias y éstas, a su vez, del éxito en la solución de la financiación del TSAS.

En definitiva, debemos afrontar todas estas estrategias a la vez, abandonando cualquier rastro de "adanismo" a la hora de hacerlo. Parte del camino ya se ha recorrido, con dificultades evidentes, pero que también nos han enseñado, con procesos complicados de articulación que también nos han fortalecido y capacitado para asumir nuevos retos.

Y nos hemos dotado de instrumentos que son mejorables, pero que nos permiten caminar desde lo construido y no hacerlo desde la nada.

Sabemos, podemos y queremos... Hagámoslo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- EAPN-ES. 2010: Guía metodológica de la Participación Social de las personas en situación de pobreza y exclusión social.
- EAPN-ES, 2018: Informe financiación de las entidades del tercer sector de acción social en España.
- FRESNO, José Manuel. 2010: Propuestas para mejorar la financiación pública del tercer sector de acción social. POAS.
- Fundación PWC, ESADE y Obra Social La Caixa. 2014: La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis.
- POAS, PTS. 2017: III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.
- RENES, Víctor. 2017: "Ideas, emociones y pensamiento para un epílogo". Conferencia de clausura en el 3º Congreso Estatal de Participación de Personas en Situación de Pobreza y Exclusión Social. EAPN. Bilbao.
- RENES, Víctor. 2017: "Tercer sector y provisión de servicios sociales. La necesidad de un campo de comprensión para definir sus funciones". Conferencia en Iª Jornadas de Servicios Sociales e Inclusión. Federación de Municipios y Provincias de Castilla La Mancha. Toledo.