

Alcance y retos del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

Estrella Rodríguez Pardo

presidencia@plataformaong.org

Estrella Rodríguez es Licenciada en Derecho por la Universidad de Valladolid y realizó un Máster en Gestión de Servicios Sociales por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con una trayectoria profesional vinculada al Tercer Sector donde ha ocupado puestos de responsabilidad como: Directora Nacional de Cruz Roja Juventud y Presidenta del Consejo de la Juventud de España, Directora Gerente de la Fundación Familia, Ocio y Naturaleza, Directora Nacional de Actividades y Servicios de Cruz Roja Española y Directora Nacional de Intervención Social. De su actividad ligada a la Administración Pública destaca su etapa como Directora General de Integración de los Inmigrantes en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales durante 7 años. Actualmente es Directora de Estudios e Innovación Social de Cruz Roja Española, Vicepresidenta de participación y desarrollo territorial de la Plataforma del Tercer Sector y Presidenta de la Plataforma de ONG de Acción Social.

RESUMEN

El Tercer Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social persigue definir una estrategia conjunta de actuación del Tercer Sector de Acción Social. Teniendo en cuenta que un plan estratégico para el Tercer Sector de Acción Social debe partir del reconocimiento de la gran diversidad de las entidades del sector en cuanto a su tamaño, ámbito de actuación, ubicación geográfica, cultura organizativa, etc.; por tanto, construir sobre horizontes estratégicos comunes pero en ningún caso con voluntad de uniformizar. El objetivo de este artículo consiste en poner en común las principales características del

Tercer Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, así como los principales retos a los que debe hacer frente el Plan, incidiendo principalmente en los procesos de seguimiento y evaluación coordinados por la Plataforma de ONG de Acción Social. Estos procesos servirán para generar aprendizajes que contribuyan a fortalecer y articular el Tercer Sector de Acción Social.

PALABRAS CLAVE

Tercer sector, acción social, estrategia, proceso estratégico, seguimiento, evaluación, plan estratégico, ONG.

ABSTRACT

The Third Strategic Plan of the Third Sector of Social Action seeks to define a joint strategy for action by the Third Sector of Social Action. Bearing in mind that a strategic plan for the TSAS must start from the recognition of the great diversity of the entities of the sector in terms of their size, scope of action, geographical location, organizational culture, etc.; therefore, the plan build on common strategic horizons but in no case with a will to standardize. The main objective of this article is to share the main characteristics of the Third Strategic Plan of the Third Sector of Social Action, as well as the main challenges that the Plan must face, with an emphasis on the monitoring and evaluation processes coordinated by the NGO Platform of Social Action, these processes will serve to generate learning that contribute to strengthen and articulate the Third Sector of Social Action.

KEYWORDS

Third sector, social action, strategic, strategic processes, monitoring, evaluation, strategic plan, NGO.

CÓDIGOS JEL/JEL CODE

D63, L31

1. UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TERCER SECTOR

En el año 2016 el Segundo Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social concluía sus cuatro años de vigencia. Cuatro años en los que se trataron de alcanzar sus dos objetivos principales: **Garantizar en las mejores condiciones la prestación de bienes y servicios que realiza el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) a las personas y colectivos más vulnerables;** y **Aumentar la incidencia política y social del TSAS a partir de su consolidación como actor social.**

Por tanto, nos encontrábamos en un momento en el que existía la necesidad de iniciar un nuevo proceso estratégico que, a partir de los aprendizajes del Plan Estratégico anterior, sirviese como palanca para afrontar los retos a los que se enfrenta nuestro Sector.

El Tercer Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (III PETSAS), como sus dos antecesores, persigue definir una estrategia conjunta de actuación del Tercer Sector de Acción Social. Teniendo en cuenta que un plan estratégico para el TSAS debe partir del reconocimiento de la gran diversidad de las entidades del sector en cuanto a su tamaño, ámbito de actuación, ubicación geográfica, cultura organizativa, etc.; por tanto, construir sobre horizontes estratégicos comunes pero en ningún caso con voluntad de uniformizar.

Este nuevo Plan Estratégico del TSAS pretende por una parte servir como marco de reflexión y actuación propositivo e inspirador para el conjunto del TSAS. Por otro lado, en su dimensión más ejecutiva, se centrará en las medidas y actuaciones que las principales Plataformas y coordinadoras del TSAS y sus organizaciones adheridas pueden llevar a cabo durante el periodo de vigencia del plan. De este modo el Plan será útil para el conjunto del Sector y concretará aquello que van a hacer las plataformas y redes que lo impulsan.

En la elaboración del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social han participado cerca de mil cien personas y casi ciento noventa entidades. Se han celebrado siete talleres autonómicos presenciales en diferentes ciudades españolas (Madrid, en dos ocasiones, Valladolid, Sevilla, Toledo, Valencia y Avilés) y numerosas consultas tanto presenciales (Madrid, Ciudad Real, Murcia, Ceuta, Melilla y Avilés), como virtuales (a través de la aplicación Appgree o de la herramienta de encuestas Survey Monkey).

2. DIAGNÓSTICO Y CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR

Un plan estratégico para el Tercer Sector de Acción Social debe de partir de un diagnóstico sobre la situación, las necesidades y los retos que acomete como Sector, así como de los cambios en el contexto que condicionan su evolución. Aunque muchos elementos de los anteriores planes conservaban su vigencia, otros elementos como los referidos a los cambios

sociales, económicos o normativos, así como los cambios de las propias entidades sociales han de ser considerados e integrados en el proyecto y la visión del sector.

El TSAS en España es una realidad consolidada recientemente y que ha sido aún poco estudiado. Sin embargo, en los últimos años ha recibido progresivamente mayor atención y análisis. En el año 2015, la Plataforma de ONG de Acción Social realizó dos estudios a nivel nacional sobre el TSAS: el primero de ellos es un diagnóstico de carácter cuantitativo que sigue la línea de los anuarios previos del Tercer Sector: "El Tercer Sector de Acción Social: Impacto de la crisis"¹. El segundo, de carácter prospectivo, identifica los retos de futuro del Sector sobre la base de un análisis de tendencias internacionales y una amplia consulta a personal directivo y personas expertas: "Análisis prospectivo de los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España"².

Complementados con otras fuentes secundarias, los resultados de estos dos estudios han sido la referencia fundamental para la elaboración del 'Diagnóstico y cuestiones para la reflexión estratégica'³ que ha servido de base para la elaboración del III PETSAS ofreciendo una síntesis que sea de utilidad para el subsiguiente proceso de discusión y elaboración de un nuevo plan estratégico, participado por las propias entidades del TSAS.

Este diagnóstico parte de un objetivo que no es otro que identificar las necesidades y los retos a los que se enfrentan las ONG en base a: ¿Cómo es el sector de las ONG en España?; ¿Cómo ha sido la evolución del Tercer Sector de Acción Social en los últimos años?; ¿Qué va a condicionar el Tercer Sector en el futuro?; y ¿Cuáles serán las prioridades estratégicas en el futuro?

2.1. Caracterización del Tercer Sector de Acción Social en España.

El Tercer Sector de Acción Social se ha venido conformando y consolidando en España como una realidad difícil de definir dadas la pluralidad y heterogeneidad de las entidades que lo componen y por lo borroso de sus límites. En buena medida se ha definido más 'en negativo' —no gubernamental, no lucrativo— por su diferenciación de los sectores público y mercantil, y menos por sus elementos propios e identitarios.

Las entidades que componen el TSAS se caracterizan por su pluralidad y heterogeneidad, tanto en cuanto a tamaño, estructuras, ámbito(s) de actuación, escalas territoriales, finalidades, modos de trabajo, ideologías de referencia y visiones de la acción solidaria. Asimismo, se trata de un sector con una evolución dinámica, si bien algunos factores de contexto —como

¹ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2015 (a) 'El Tercer Sector de Acción Social en 2015. Impacto de la Crisis'. Madrid.

² PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2015 (b) 'Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España'. Madrid

³ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2016 'Diagnóstico y cuestiones para la reflexión estratégica' <http://www.plataformaong.org/planestrategico/fichaBibliotecaPE.php?id=204>

por ejemplo las leyes de servicios sociales de primera generación o la estructura de las subvenciones públicas— han favorecido la multiplicación de entidades dedicadas a colectivos de atención específicos.

Los dos planes estratégicos del Tercer Sector precedentes incluyeron una definición del TSAS: *“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”*.

Las entidades del TSAS adoptan mayormente la naturaleza jurídica de asociaciones, fundaciones y agrupaciones de estas —federaciones, confederaciones, plataformas, redes—. Forman asimismo parte del TSAS las entidades llamadas “singulares” como Cruz Roja Española, Cáritas Española y la ONCE. Por último, a menudo se suelen incluir dentro del sector determinadas formas de organización que operan en la economía social tales como cooperativas sociales, los centros especiales de empleo y las empresas de inserción.

TABLA 1. PRINCIPALES CIFRAS DEL SECTOR

PRINCIPALES CIFRAS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL	
ORGANIZACIONES QUE LO INTEGRAN	30.000 Aprox.
VOLUMEN ECONÓMICO	1,51% PIB
Nº DE ATENCIONES / PERSONAS ATENDIDAS	Cerca de 7 millones /año
PERSONAS CONTRATADAS	645.000
% DE EMPLEO NACIONAL GENERADO	4,6%
PERSONAS VOLUNTARIAS	1.300.000

2.2. Evolución del Tercer Sector de Acción Social en los últimos años.

Desde los comienzos de la crisis económica y social en 2008 el TSAS se ha visto sacudido por dos dinámicas interrelacionadas: en primer lugar por **el aumento de necesidades de atención a personas** que incrementaban su situación de vulnerabilidad; en segundo lugar, por **la pérdida de una significativa parte de sus fuentes de ingresos**, especialmente a partir de 2010-2011 cuando los ajustes presupuestarios de las administraciones públicas recalcaron en las partidas de gasto social al mismo tiempo que se reducía también la financiación privada, especialmente de las Obras Sociales de las Cajas de Ahorros.

Ante esta situación las entidades sociales reaccionamos realizando grandes esfuerzos para adaptarnos a la demanda y dar respuesta a las necesidades más urgentes con recursos que menguaban. No obstante, el posicionamiento del sector ante la crisis, en términos generales, ha sido poco visible. Algunas entidades han aplicado reestructuraciones internas para ajustarse a los nuevos tiempos y continuar funcionando, al tiempo que sabemos, aunque no contamos con datos precisos, que entre las de menor tamaño muchas entidades han desaparecido.

Ha existido un **descenso de ingresos con diversificación de fuentes de financiación**. La primera consecuencia de la crisis se manifiesta en el descenso tanto en el volumen de ingresos como en el de gastos del TSAS.

Si contrastamos la evidencia del descenso de ingresos con la del aumento de atenciones directas, la primera interpretación que se puede hacer es que, al parecer, fuimos capaces de hacer más con menos. Sería necesaria una investigación más profunda para matizar razones complejas relacionadas con: si se ha actuado de modo más eficiente, o si se ha limitado el contenido de las atenciones implicando menor intensidad -y por consiguiente menos gasto-.

Se constata que **el Sector ha sido capaz de generar puestos de trabajo** durante los años de crisis económica marcados por una severa destrucción de empleo. El peso relativo del empleo del sector en el mercado laboral ha crecido pasando de representar el 3,1% en 2008 al 4,6% en 2013. No obstante, la evolución del empleo del sector ha sido diferente dependiendo del tamaño de las entidades. En términos generales, las entidades pequeñas han encontrado muchas dificultades para mantener el empleo remunerado, mientras que son las de mayor tamaño las que han podido aumentar sus plantillas.

El voluntariado, también aumenta, por lo que parece razonable apuntar la hipótesis de que una de las respuestas del TSAS al aumento de necesidades y a los recortes presupuestarios que han acompañado a la crisis económica ha sido la captación y reclutamiento de voluntariado y la intensificación de su contribución en las actividades de las organizaciones.

Han aumentado las atenciones directas. Durante los años de crisis económica el TSAS ha realizado un esfuerzo significativo para amortiguar el deterioro de la cohesión social. Una prueba de ello es el aumento sostenido de las atenciones directas a pesar de las políticas de recortes del gasto social y la caída de ingresos.

Las relaciones de cooperación con otras esferas del bienestar son insuficientes. Aunque las relaciones de las entidades del TSAS con las administraciones públicas son frecuentes, no siempre se traducen en marcos de cooperación efectiva. Por otro lado, la relación con el mundo de la empresa es baja y la predisposición a la relación con el mundo de la empresa de las entidades del TSAS son muy heterogéneas: algunas entidades manifiestan desconfianza mientras que para otras, especialmente las de mayor tamaño, es prioritario establecer alianzas estables.

Existe un uso desigual de sistemas y herramientas de gestión. Muchas entidades han ido incorporando sistemas y herramientas de gestión de modo habitual al tiempo que se iban

profesionalizando. Sin embargo, en los últimos años no se aprecian grandes avances en este sentido, tal vez porque la escasez de recursos económicos exigía utilizar los que se hallaban disponibles en otras actividades.

Un último apunte con respecto **a la calidad en la atención y los servicios que se prestan**, merece la pena destacar que la autopercepción desde el propio sector es notablemente más positiva que la valoración que manifestaron las personas expertas consultadas en el estudio prospectivo de la Plataforma de ONG de Acción Social de 2015.

2.3. Condicionantes del Tercer Sector de Acción Social en el futuro.

Se suele intentar ver las crisis como momentos de oportunidad para llevar a cabo mejoras necesarias que de otra manera probablemente no se acometerían con la misma urgencia. Es evidente que las circunstancias actuales demandan una reacción decidida del Tercer Sector, pero debemos ser conscientes de que el contexto para el desarrollo futuro del TSAS se ve afectado por cambios diversos que van más allá de la crisis financiera de los últimos años a pesar de su excepcional gravedad. En el mundo actual se pueden observar una variedad de fenómenos y tendencias interrelacionadas a escala global que afectan de manera inevitable a los sistemas de bienestar y que requerirán asimismo cambios de profundo calado en nuestro sector. Algunos de estos fenómenos remiten a los efectos de la globalización económica, a ajustes en estructuras productivas entre regiones del planeta con mayor y menor desarrollo, a cambios en el trabajo, a riesgos ambientales y a transformaciones de valores que cuestionan las formas convencionales de la democracia y la legitimidad del Estado social.

2.3.1. Cambios en el modelo social y tendencias del Tercer Sector de Acción Social en Europa

En el contexto europeo las reformas de los sistemas de bienestar se vienen planteando ya desde hace décadas a diferencia de los sistemas del sur de Europa que vivieron su mayor expansión a finales del siglo pasado. Dichas reformas vienen determinadas por motivos de sostenibilidad económica, de adaptación del sistema para hacer frente a nuevos riesgos sociales y por cambios políticos. El papel del Estado como garante de derechos sociales y como provisor de servicios tiende a reducirse. Todo parece indicar que la provisión del bienestar en el futuro camina en general hacia un sistema en el que habrá servicios que se comprarán en el mercado por un segmento de la población, otros serán provistos directa o indirectamente en el ámbito público y otros tendrán que ser desarrollados por la iniciativa cívica a través de sus entidades sociales o de la solidaridad primaria. En este escenario el espacio para la respuesta de la sociedad civil será más amplio.

El desarrollo reciente, presente y futuro del TSAS en España se enmarca en tendencias a nivel europeo: una consolidación de la función de prestación de servicios que implica una progresiva profesionalización del sector; la creciente competencia selectiva con el sector mercantil a la vez que se produce una mayor cooperación en proyectos de inclusión social; la especialización funcional de, por un lado, entidades gestoras de servicios y de entidades dedicadas al desarrollo

de funciones cívicas y de representación e interlocución; la doble tendencia hacia una mayor competencia entre las entidades debido a la restricción de recursos, y a una mayor colaboración y trabajo en red; la relativa pérdida de peso de las funciones de reivindicación y movilización social; la mayor participación en el espacio social europeo a través de redes y plataformas transnacionales; la reorientación de la intervención social debida a las nuevas demandas sociales que implican intervenciones más complejas; y la mayor participación en la economía social.

2.3.2. Problemáticas sociales emergentes

En un contexto global cambiante, se perciben una serie de tendencias sociales emergentes que afectan directamente la esfera de la protección y las políticas sociales ante las que el TSAS habrá de tomar posición en un ejercicio de visión estratégica. Aunque estas tendencias son comunes a Europa, los indicios apuntan a que algunas pueden tener efectos más pronunciados en los países del sur.

El crecimiento de la pobreza, la exclusión social y las desigualdades sociales. Las desigualdades sociales han aumentado en España en las últimas décadas tanto durante los años de crecimiento económico como aún más desde el inicio de la crisis. La desigualdad ha pasado a ser uno de los asuntos centrales en el análisis de la realidad social. Por otro lado, la crisis económica, el aumento del desempleo, la precarización de una parte del empleo remunerado y las medidas de ajuste presupuestario en el ámbito social están impactando negativamente en las tasas de pobreza y exclusión social, agravando la situación de las personas más vulnerables y generando la emergencia de nuevos riesgos sociales como la pobreza infantil, la pobreza energética o la exclusión residencial.

El Tercer Sector de Acción Social tiene posibilidades de actuar en estos ámbitos tanto de manera preventiva por la vía de la sensibilización social y de la incidencia política, como a través del apoyo directo a las personas.

Prolongación de la esperanza de vida. La prolongación de la esperanza de vida es sin duda uno de los grandes logros recientes de la humanidad que va a configurar sociedades con mayor diversidad generacional. La esperanza de vida en España está entre las más altas del mundo, pero al mismo tiempo se combina con tasas de fertilidad también de las más bajas del mundo por debajo de la tasa de reposición. Esto conduce a un envejecimiento de la pirámide de población que plantea, por una parte, incógnitas sobre la viabilidad del mantenimiento de los niveles de bienestar derivados del gasto social ante una reducción progresiva del cociente entre población ocupada (cotizante) e inactiva jubilada. Por otro lado, es de prever tanto un incremento medio de los años de vida saludable de las personas (lo que ofrece oportunidades al Tercer Sector desde la lógica del llamado “envejecimiento activo”), como un incremento de necesidades asociadas con la diversidad funcional ya que aumentarán los años de vida con discapacidad y dependencia funcional.

Cambios en las estructuras familiares. Los cambios en las estructuras productivas, en el mercado de trabajo, y los cambios culturales y de valores han traído consigo una lenta pero progresiva superación de la división sexual del trabajo y cambios en las estructuras familia-

res. Aunque los roles de género perviven en gran medida, la progresiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo reduce su papel como cuidadoras de sus familiares mayores así como se ha ido desdibujando el papel del hombre como sustentador de la unidad familiar. Por otro lado, el número de matrimonios decrece progresivamente desde hace décadas, los divorcios han aumentado y aumenta el número de familias monoparentales. Estos cambios se proyectan hacia el futuro y exigirán transformaciones en las políticas sociales. Los cambios en las estructuras familiares y los cambios demográficos limitarán la capacidad de apoyo de la familia como red de solidaridad primaria, que tendrá que ser compensada por las redes de buena vecindad, de solidaridad de proximidad y por las respuestas organizadas de las comunidades locales a través de las entidades del Tercer Sector.

Los efectos de la sociedad de la información y de las TIC. Las nuevas tecnologías han supuesto cambios profundos en la esfera del trabajo y en las formas de relación social. El uso de las tecnologías va asociado a la innovación, a la productividad, a la respuesta a los nuevos retos sociales y las oportunidades de empleo de futuro. A pesar de esto, el uso de las tecnologías es irregular dependiendo de la edad y del estrato socioeconómico de las personas. La ausencia de competencias digitales, el uso inapropiado de las tecnologías, o la exclusión digital de las personas con menores niveles de instrucción interpelan a la actuación del TSAS para contribuir a corregir la brecha digital de dichas personas.

Por otro lado, las aplicaciones tecnológicas cuentan con un gran potencial para mejorar las respuestas ante los retos sociales de manera innovadora desde las entidades del TSAS, para comunicar con la sociedad, trabajar en red, transferir conocimiento y todo un amplio espectro de posibilidades de innovación basado en la utilización inteligente y creativa de las TIC.

TABLA 2. PROBLEMÁTICAS SOCIALES EMERGENTES / DESAFÍOS PARA EL TERCER SECTOR

Problemáticas sociales emergentes	Desafíos para el Tercer Sector
Crecimiento de las desigualdades y nuevas formas de pobreza y exclusión social	Intensificar la sensibilización y la acción cívica por los derechos sociales y una sociedad más cohesionada.
	Generar respuestas ante grupos de población más amplios y nuevos grupos en situación vulnerable.
Prolongación de la esperanza de vida	Más necesidades de apoyo en cuidados de larga duración.
	Más potencial de base social de personas mayores en el Tercer Sector
Cambio de las estructuras familiares	Menos capacidad de apoyo de la familia como red de solidaridad primaria
	Necesidades de apoyo a familias vulnerables.
Sociedad de la información TIC	Uso y aplicación más eficiente de las TIC para el desarrollo social y para la inclusión social.
	Actuar frente a la brecha digital y la exclusión digital.

2.3.3. Nuevos movimientos e iniciativas sociales

En los últimos años han emergido nuevas respuestas de la ciudadanía ante situaciones de incertidumbre, aumento de las desigualdades y relativa deslegitimación de algunas instancias y actores del ámbito público. Estos nuevos movimientos sociales han logrado nuevas maneras de incidencia y presencia política e institucional, visibilidad y apoyo popular en su dimensión de protesta y denuncia, en un periodo convulso en el que el TSAS ha estado en general más enfocado a la atención de urgencias sociales, por una parte, y a sus propios ajustes para mantener su posición en relación con sus financiadores.

Al mismo tiempo, se ha producido una revitalización de iniciativas cívicas de autoayuda y solidaridad primaria dirigidas a paliar los efectos de la crisis económica sobre las personas que más severamente los padecían. Estos fenómenos se han desarrollado con poca conexión con las entidades del TSAS.

El necesario desarrollo y refuerzo de la base social del Tercer Sector ha de venir probablemente de la mano de una mayor conexión con las iniciativas de solidaridad primaria, autoayuda, etc. La dimensión de incidencia política del Tercer Sector no puede ser ajena a la acción de los movimientos sociales en la defensa de derechos sociales.

2.3.4. Desarrollos normativos

La aprobación de la Ley 43/2015 del Tercer Sector de Acción Social constituye un avance normativo clave para el fortalecimiento de la función de interlocución del TSAS con los poderes públicos, al menos en el ámbito nacional. Dicha Ley formula un marco jurídico genérico y abierto que tendrá que desarrollarse y concretarse en un futuro próximo en desarrollos normativos y reglamentarios y a través de nuevas decisiones y actuaciones administrativas.

Por otro lado, junto a las posibilidades que abre la Ley 43/2005, como el programa de impulso a las entidades del Tercer Sector de Acción Social o la generación de información estadística sobre el TSAS, la regulación reglamentaria del Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social y de la Comisión para el Diálogo Civil, o la regulación del Estatuto de entidades colaboradoras de la Administración General del Estado. Existen otros desarrollos normativos o reglamentarios de gran importancia para el TSAS en un horizonte temporal próximo. Algunos de los más destacados y acerca de los cuales el TSAS deberá posicionarse e incidir en la agenda política son: la normativa de subvenciones tanto en su vertiente estatal como autonómica; el desarrollo reglamentario estatal de la Ley de Transparencia y su desarrollo autonómico; o la normativa sobre mecenazgo.

Atención especial merece la normativa sobre contratación pública. La forma que adopte la preceptiva adaptación de nuestra legislación a la Directiva Europea 24/2014 en relación con ciertos aspectos tendrá una crucial importancia en la sostenibilidad futura del TSAS en España en su dimensión prestadora de servicios.

2.4. Prioridades Estratégicas del Tercer Sector de Acción Social.

A partir del 'Diagnóstico' se identifican una serie de cuestiones que discutir en el proceso de elaboración del III PETSAS, estas cuestiones son un conjunto de retos futuros, que se han tomado como punto de partida para explorar fórmulas que puedan contribuir al desarrollo del TSAS: la colaboración interna y trabajo en Red; la interlocución, articulación e incidencia política; la sostenibilidad financiera; la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto; las relaciones de colaboración con las esferas de bienestar; y la innovación.

2.4.1. Colaboración interna y trabajo en red.

Las conclusiones de los estudios cualitativos realizados por la POAS en 2015 ponen de relieve que el fortalecimiento interno del TSAS es una condición para reforzar sus sostenibilidad futura. Uno de los requisitos para dicho fortalecimiento es profundizar en la colaboración y el trabajo en red entre las entidades que lo componen. No obstante, la cooperación en el plano operativo sigue siendo un reto para las entidades sociales. La práctica choca con barreras de índole diversa tales como la realidad fraccionada del sector en virtud de un enfoque basado en la diferenciación de colectivos vulnerables, las resistencias al cambio —y en particular a superar dicho enfoque—, la diversidad de intereses, las diferentes culturas organizativas, etc. Más allá de diferenciaciones por especialización en atención a colectivos específicos, parecen existir asimismo escasas sinergias entre algunas entidades más flexibles e innovadoras y otras percibidas como más convencionales y con mayor resistencia a los cambios.

No obstante, la adopción de una perspectiva de eficacia y eficiencia pone de relieve disfuncionalidades asociadas a la atomización del sector: entidades trabajando en el mismo lugar y con similares objetivos, proyectos similares con poca posibilidad de conseguir impactos, herramientas, sistemas de gestión, acciones formativas etc., que no se comparten, escasas iniciativas orientadas a abaratar los costes fijos y de gestión —centrales de compra, externalización de servicios, etc.—. Queda un largo camino por recorrer en esta dirección. En una perspectiva a medio plazo será importante considerar los beneficios que la colaboración más intensa, por ejemplo a través de las alianzas estratégicas y las fusiones puede aportar al sector y ayudarle a dar respuestas más eficaces ante las necesidades sociales.

Algunas direcciones para avanzar en una cooperación más operativa pueden ser las iniciativas para desarrollar y aplicar de modo conjunto herramientas de gestión, formación conjunta, externalizar procesos, etc., proyectos conjuntos entre varias entidades o proyectos en los que las entidades actúen de modo complementario en distintos momentos del proceso de atención a las personas, unión de proyectos que desarrollan procesos similares, sistemas de transferencia de conocimientos, herramientas, procesos o métodos de trabajo, que han demostrado resultados positivos; y alianzas estratégicas y fusiones.

Explorar estas posibilidades exige capacidad para compartir poder y responsabilidad, adaptabilidad, flexibilidad, una significativa inversión de tiempo y ante todo estar dispuestos a no anteponer los intereses individuales y corporativos sobre las necesidades de las personas.

2.4.2. Interlocución, articulación e incidencia política

Diálogo civil. Existe una coincidencia amplia en que la articulación del sector en los últimos años ha producido beneficios en la incidencia política. El reconocimiento del TSAS como interlocutor del diálogo civil en los distintos niveles administrativos territoriales constituye un significativo reto para nuestro plan estratégico.

La crisis económica y las nuevas formas de movilización social han determinado nuevos espacios y escenarios de participación ciudadana en España. Las sinergias o los vasos comunicantes entre los movimientos sociales emergentes y el TSAS han sido escasos hasta la fecha, lo cual ha podido desplazar al TSAS de los imaginarios sociales de reivindicación, denuncia y defensa de los derechos y de una sociedad más justa y solidaria.

Un ámbito de reflexión urgente para planificar el futuro del sector es su posicionamiento como interlocutor social central para definir y desarrollar reformas sociales futuras en un contexto de grandes incógnitas sobre el ajuste del Estado de Bienestar, de expansión del mercado de servicios públicos, de problemáticas sociales complejas y de transformaciones de la cultura política y social de la ciudadanía. En este sentido, la reflexión debe ponderar los riesgos, en términos de relaciones con los poderes públicos y con la sociedad, bien de acentuar un posicionamiento de denuncia y reivindicación, o de, por el contrario, asumir un papel en la producción de bienestar a través de la prestación de servicios y dejar el protagonismo de la reivindicación a otros agentes.

Los avances hacia una articulación organizativa más sólida del TSAS y un marco normativo favorecedor de la interlocución caminan en la buena dirección. Las líneas en las que se debería profundizar son: el desarrollo de un marco normativo que habilite el diálogo civil, la proactividad del Sector en el diseño de desarrollos normativos y de políticas sociales, la construcción de una agenda definida de manera clara, tener una estrategia de seguimiento de la implementación de las normativas y políticas sociales pertinentes, y disponer de los mecanismos de consulta y medios para hacer efectivo su papel en el diálogo civil como sector articulado.

Articulación territorial. La articulación organizada del TSAS no solo se produce a escala estatal sino que en varias Comunidades Autónomas se han ido desarrollando plataformas territoriales si bien con diferentes ritmos y marcos de referencia en los distintos territorios. Varias de estas plataformas cuentan ya con presencia en la Plataforma del Tercer Sector como entidades de pleno derecho.

Fomentar la articulación organizada del TSAS en las Comunidades Autónomas y fomentar asimismo dicha articulación horizontal y vertical con las entidades paraguas del Estado ha de ser uno de los ámbitos de desarrollo para el TSAS en los próximos años.

La Ley 43/2015 se circunscribe a la actuación de la Administración central y afecta fundamentalmente a las entidades del TSAS que operan en un ámbito estatal. Por tanto, un reto futuro para el TSAS será hacer extensivo el principio del diálogo civil a las Comunidades Autónomas en las que no se hayan desarrollado cauces formales para hacerlo efectivo.

Fomentar las sinergias entre los planos estatal, autonómico, local es fundamental para la articulación territorial y para conseguir mayor impacto en la incidencia política.

Visibilidad pública. El TSAS se ha visto en buena medida desplazado por otros fenómenos e iniciativas sociales como actor de dinamización social y de formación de la opinión pública. La imagen social del sector no es mala, pero el conocimiento de la ciudadanía sobre su contribución ética y económica a la cohesión social es hoy insuficiente. Superar esta situación exige una reflexión significativa para alumbrar un relato compartido sobre el presente y futuro del bienestar y la contribución del TSAS, así como para determinar los canales más adecuados para ganar visibilidad y prestigio social.

La profundización en la articulación del sector, la mejora de la comunicación estratégica, una mayor producción de conocimiento y una mayor conexión con la comunidad deben coadyuvar para que el sector alcance más peso en la formación de la opinión pública, una condición también necesaria para la incidencia política.

2.4.3. Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera del TSAS implica actuar en varios niveles: diversificación de las fuentes de financiación, desarrollando nuevas formas de relación con las empresas y mejorando la fiscalidad de las donaciones. Mayor estabilidad de la financiación pública, mediante presupuestos plurianuales en la prestación de servicios esenciales y en programas de intervención a medio plazo, vía concertación social. Generalización de las cláusulas sociales en la contratación pública. Encontrando formas estables de acceso al crédito, mediante líneas de financiación pública específicas, creación de fondos especiales ad hoc de financiación para el sector social y mejoras en el acceso al crédito privado. Consiguiendo un cambio en la normativa del IVA, de forma que las entidades sociales no cuenten con desventajas con respecto a las empresas en el tratamiento de este impuesto. Mejorando los incentivos fiscales a la financiación privada del Tercer Sector (donaciones, donaciones en especie y voluntariado). E Impulsando la economía social a partir del acercamiento del TSAS a la Economía social.

2.4.4. El reto de la legitimación por la eficacia, la calidad y el impacto

Las entidades de acción social se han legitimado tradicionalmente por defender causas éticas y por su falta de ánimo lucrativo. En la actualidad se exige a todas las entidades, independientemente de la nobleza de sus fines, máxima eficiencia en el uso de los recursos. Las entidades del TSAS obtendrán legitimidad y reconocimiento ante la sociedad y ante los poderes públicos en gran medida en función de los resultados que consigan en un entorno competitivo con otras esferas de producción de bienestar.

Esto exige en la práctica mejoras en la gestión organizativa, avanzar en la profesionalización de las entidades y en la implantación de sistemas de calidad, así como recorrer un gran camino en la capacidad de demostrar resultados significativos, impactos sociales reales, e incluso el retorno económico de los recursos que se invierten.

No obstante, el sector necesita igualmente que el necesario énfasis en la eficiencia, los sistemas de calidad y la profesionalidad del sector no se contamine de burocratización. Para el TSAS, la calidad en la acción social adopta un sentido propio del que no debe distanciarse bajo la presión de lógicas de mercado. En su dimensión prestadora de servicios, las entidades sociales han de prestarlos, además de con eficiencia, con valores, con empatía y cercanía, con transparencia y con perspectiva comunitaria. Todo ello redundará 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.

2.4.5. Avanzar en las relaciones de colaboración entre las esferas de bienestar

Existe una escasa cooperación efectiva de las entidades del TSAS con las administraciones públicas, una todavía más precaria relación con el mundo de la empresa, y un alejamiento de la comunidad y de las iniciativas de solidaridad primaria; todos ellos fueron destacados por las personas representantes del sector consultados en 2015 en el marco de los estudios de la Plataforma de ONG de Acción Social.

Los equilibrios tradicionales entre las funciones del Estado, el mercado y la sociedad civil en la provisión de bienestar están viéndose profundamente alterados. El mercado ha entrado con fuerza en ámbitos que previamente estaban reservados a la esfera pública o en los que la sociedad civil era especialmente activa, y el Estado mengua en relación con sus funciones protectora y redistribuidora.

Al mismo tiempo que las fronteras entre las esferas se desplazan, se hacen también más porosas, y Estado, mercado y sociedad civil organizada se interrelacionan cada vez más. En el actual contexto, las relaciones entre entidades sociales con el Estado y la esfera mercantil son simultáneamente de cooperación y de confrontación. Se hace necesario un posicionamiento estratégico del TSAS para no verse relegado a roles paliativos en la producción de bienestar, o ver disuelto sus valores añadidos en principios y criterios dominantes en la esfera del mercado.

En la relación de las entidades sociales con las administraciones públicas se han de superar las orientaciones instrumentales por ambas partes para explorar posibilidades de poner en marcha medidas e iniciativas conjuntas y acciones complementarias en la producción de bienestar. Puesta en marcha de medidas e iniciativas conjuntas y acciones complementarias en la producción de bienestar.

En la relación con las empresas, análogamente, un requisito para mejorar la colaboración es superar la desconfianza para explorar posibilidades de colaboración tales como poner en marcha iniciativas orientadas a la innovación social, buscar apoyos para las aplicaciones de los avances tecnológicos a las necesidades sociales, o desarrollar iniciativas híbridas que generen rentabilidad y cumplan fines sociales, etc. Explorar posibilidades de colaboración con las empresas (iniciativas orientadas a la innovación social, avances tecnológicos para atender necesidades sociales, iniciativas híbridas que generen rentabilidad y cumplan fines sociales, etc.).

Las relaciones del TSAS con la esfera de la comunidad han perdido intensidad en los últimos años y, como ya se señaló, el TSAS no ha conectado suficientemente con el fenómeno de revitalización de iniciativas ciudadanas de solidaridad primaria, autoayuda, mutualismo, economías alternativas, etc. La concentración en la prestación de servicios que ha caracterizado la última época de buena parte del TSAS en España ha tendido a reducir su base social. La reflexión estratégica es una oportunidad para visualizar el establecimiento de nuevos puentes entre el TSAS y la esfera de bienestar que constituye la comunidad. En este sentido, existe una amplia coincidencia entre los participantes en la consulta realizada en 2015 por la POAS de que el sector debe “conectar con la comunidad y refundarse internamente”, para lo cual se apuntan algunas vías de desarrollo interno tales como: fomentar un voluntariado comprometido y dar respuesta a su aspiración de mayor participación. Seguir fomentando el voluntariado desde un enfoque de mayor participación e implicación. Y fomentar espacios relacionales y la participación de las personas usuarias en la gestión de sus propios problemas. Iniciativas para aumentar la participación de las personas usuarias en la gestión de sus propios problemas.

2.4.6. El reto de la innovación

Aunque delimitar el concepto de innovación social es complejo, la retórica de la innovación social ha calado y se ha asumido por muchas entidades del TSAS, pero su desarrollo en la práctica parece aún muy insuficiente a la luz de las opiniones recogidas en debates recientes dentro del propio sector. Por otro lado, como ya se apuntó anteriormente, la conectividad del TSAS con el mundo de las experiencias sociales alternativas autogestionadas —economía solidaria, monedas sociales, cohousing, etc.— es incipiente pero muy limitada, frente a la extendida tendencia a subsistir en un rol de prestación de servicios diferenciados para colectivos especiales.

El universo de posibilidades de innovación es por definición abierto, pero el nuevo ciclo de articulación como sector puede esforzarse en favorecer las condiciones de su multiplicación.

Algunas posibles líneas de refuerzo de la dimensión innovadora son:

- Impulsar nuevas respuestas en clave comunitaria superadoras de los enfoques diferenciados por colectivos específicos.
- Mayores sinergias entre la dimensión tecnológica y la dimensión social en las respuestas a los problemas sociales.
- Iniciativas de cooperación con otros actores más allá del Tercer Sector (con redes de gestión y difusión del conocimiento y con la universidad)
- Fomento de modo sistemático de espacios-laboratorio para la emergencia de ideas, así como espacios de transferencia y aprendizaje de experiencias piloto
- Iniciativas para implementar de modo más sistemático el ciclo de la innovación (concepción, pilotaje, evaluación, escalaje).

3. EL III PLAN ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

Tras un proceso de elaboración participativo, en el que colaboraron más de mil personas y 186 ONG, en el mes de junio de 2017, el III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (III PETSAS)⁴, fue valorado y aprobado por los diferentes órganos de gobierno de las principales coordinadoras y plataformas de entidades sociales de España. Este nuevo Plan, propone una serie de metas y objetivos a conseguir por el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en los próximos cuatro años.

En el documento se nos muestra la estrategia del tercer Sector hasta el año 2021 estructurada en tres partes diferenciadas: una primera parte que enuncia los elementos identitarios del Tercer Sector de Acción Social. Una segunda parte que nos expone las metas estratégicas del TSAS y su articulación en objetivos y actuaciones. Y por último, un tercer espacio que manifiesta los procesos de seguimiento y evaluación del III PETSAS.

3.1. Elementos identitarios del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.

Respecto a los elementos que dotan al Sector de una identidad común, en la primera parte del documento se ha realizado una revisión y se han consensuado la Misión, la Visión y los Valores del TSAS.

En la **Misión** se producen algunas variaciones respecto a las versiones anteriores, y se enuncia que el Tercer Sector de Acción Social: *'opera como una red de participación y de transformación social, próxima, abierta y flexible, que demuestra de forma innovadora que es posible la plena inclusión de todas las personas desde la igualdad en la diversidad y sin segregaciones ni discriminaciones.'*

Respecto a la **Visión**, como el TSAS percibe que será dentro de cuatro años, se producen también una serie de modificaciones definiéndose de la siguiente manera: *'Contribuir a la defensa de los derechos sociales y universales y a la construcción de una sociedad justa, próspera e inclusiva a través de la promoción de la ciudadanía activa, la incidencia política y el desarrollo de servicios y apoyos para el bienestar social y de las personas.'*

También se hace una revisión de los **Valores** consensuados en el anterior Plan, teniendo muy en cuenta el trabajo previo realizado en las Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social⁵. Como resultado de este proceso compartido se enuncian una decena de valores del TSAS: Defensa de derechos, Igualdad de género, Diversidad, Solidaridad, No discriminación, Independencia, Participación, Buen gobierno, Empoderamiento e Innovación.

⁴ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2017. (a). III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Madrid.

⁵ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. 2015. (a). Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social. Madrid.

3.2. Metas Estratégicas, Objetivos y Actuaciones.

La segunda parte del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social enuncia seis metas estratégicas sobre las que se va a trabajar en los próximos cuatro años.

De estas seis metas, las dos primeras están relacionadas con las personas: la meta 1, 'El TSAS ofrece **nuevas respuestas de calidad a las necesidades de las personas** desde una gestión inteligente del factor humano, del conocimiento y de las nuevas tecnológicas'; y la meta 2, 'El **TSAS es más transparente, más permeable a la comunidad**, más participativo en su gobernanza, más amplio y equitativo en su base social'.

Las dos metas estratégicas siguientes se enmarcan en el campo de la relación con los agentes clave: la meta 3, 'El **TSAS consolida un status de interlocutor** ante todos los niveles de gobierno y participa en el diseño, ejecución y seguimiento de normas, políticas y decisiones que afectan al bienestar de la ciudadanía'; y la meta 4, 'El TSAS **multiplica su impacto en la opinión pública apoyándose en discursos compartidos**, evidencias rigurosas y prácticas exitosas'.

Las dos últimas metas estratégicas estarían relacionadas con la organización interna de las entidades sociales: la meta 5, 'las entidades del TSAS cuentan con **capacidad operativa y sostenible** para cumplir su misión y prestar una atención de calidad'; y la meta 6, 'El TSAS **alcanza mejores resultados a través de la colaboración interna** entre entidades diversas y nuevas formas de cooperación con otros actores'.

Desde cada una de las seis metas estratégicas anteriores dimanan una serie de objetivos, para en un segundo momento, enunciar un conjunto de diferentes actuaciones que nos van a servir para alcanzar estos objetivos. Por último, y a modo de ejemplo, se exponen una serie de contribuciones y recursos que ya están siendo desarrollados por las diferentes coordinadoras y plataformas del sector para avanzar en la consecución de estos objetivos y metas estratégicas.

Los objetivos de la meta número uno relativos a las respuestas a las necesidades de las personas son los cuatro siguientes:

- Aumentar la calidad, eficiencia y eficacia en el trabajo del sector.
- Ofrecer nuevas respuestas a los problemas sociales en clave comunitaria.
- Aumentar el conocimiento sobre los cambios y las nuevas necesidades sociales para que las entidades del TSAS adapten sus respuestas a las mismas.
- Establecer vínculos funcionales con redes de construcción de conocimiento y generadoras de innovación tecnológica y social en las áreas sectoriales en las que opera el sector.

Estos objetivos se alcanzarán produciendo diferentes herramientas y generando procesos formativos en sistemas de calidad, mejorando las políticas de gestión de personas, promoviendo estudios e investigaciones, implicando a la personas y a las comunidades

en la identificación de necesidades y respuestas, incubando ideas innovadoras, cooperando con otros actores, capacitando a las personas, incrementado el uso de las tecnologías, identificado modelos innovadores o participando en espacios de emprendimiento, entre otras actuaciones.

Los objetivos de la meta número dos, relativos a la transparencia y participación son:

- Extender prácticas de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas en el sector.
- Incrementar la participación de las personas destinatarias de las acciones en la toma de decisiones de las entidades.
- Impulsar nuevas fórmulas de participación democrática dentro de las entidades.
- Aumentar el compromiso del voluntariado a través de su capacitación y su participación en el gobierno de las entidades del sector.
- Ampliar la cooperación con movimientos de participación y reivindicación social e iniciativas cívicas solidarias.

Estos objetivos se alcanzarán produciendo diferentes herramientas y orientando a la rendición de cuentas, generando espacios de reflexión compartida, promoviendo la participación de las personas destinatarias y las personas voluntarias, intercambiando experiencias sobre fórmulas de participación, fomentando la participación a través de las TIC, planificando las necesidades del voluntariado, colaborando con la economía social, alternativa y solidaria o estableciendo puentes con los movimientos sociales, entre otras actuaciones.

Los objetivos de la meta número tres, relativos a la interlocución para el bienestar de la ciudadanía son:

- Aumentar nuestro impacto político en temas y ámbitos de interés para el cumplimiento de nuestra misión como sector.
- Desarrollar y reforzar estructuras de diálogo civil con las administraciones en los planos autonómico, provincial y local.
- Avanzar en la articulación del TSAS en plataformas de nivel autonómico, así como en redes de escala provincial y local.

Estos objetivos se alcanzarán promoviendo el reconocimiento de los derechos sociales, estableciendo una agenda anual de temas sobre los que incidir, organizando espacios de diálogo, relacionándonos proactivamente con entidades transnacionales, impulsando la Ley del tercer sector y marcos de diálogo civil en las Comunidades Autónomas, desarrollando y fortaleciendo plataformas del TSAS en la Comunidades Autónomas, o reforzando la capacidad de las entidades del base local, entre otras actuaciones.

Los objetivos de la meta número cuatro, relativos a la multiplicación del impacto en la opinión pública son:

- Aumentar la visibilidad del TSAS y de un discurso propio compartido basado en evidencias que ponga en valor su contribución a la cohesión social y al bienestar.
- Aumentar la capacidad de incidencia social y de posicionamiento del sector como formador de opinión pública.
- Aumentar la medición y demostración pública de los resultados y el impacto que el TSAS consigue con sus actividades.

Estos objetivos se alcanzarán desarrollando una estrategia de comunicación del sector, facilitando espacios de reflexión y debate, visibilizando la actividad del TSAS, generando sistema de medición de impacto social, realizando actividades formativas y difundiendo orientaciones sobre la incidencia política y social del TSAS o impulsando nuevos estudios sobre el TSAS, entre otras actuaciones.

Los objetivos de la meta número cinco, sobre la capacidad operativa y sostenible de calidad son:

- Conseguir mayor estabilidad en las fuentes de financiación pública.
- Diversificar nuestras fuentes de financiación para ganar independencia y autonomía.
- Gestionar de modo más eficiente y sostenible nuestros recursos.

Estos objetivos se alcanzarán promoviendo mecanismos de incidencia política, promoviendo cláusulas sociales en la contratación pública y el concierto social en las leyes de servicios sociales, negociando la utilización de la fórmula de convenios con las administraciones públicas, promoviendo la reserva de contratos con la administración pública, promoviendo la mejora de incentivos fiscales al mecenazgo, incrementado las donaciones, desarrollando acuerdos para la gestión de compras o fomentando fórmulas exitosas de la economía social, entre otras actuaciones.

Los objetivos de la meta número seis, relativos a las respuestas a las necesidades de las personas son:

- Desarrollar la capacidad de nuestras entidades para trabajar conjuntamente sobre objetivos comunes.
- Integrar actuaciones similares o complementarias llevadas a cabo por distintas entidades para alcanzar un mayor impacto.
- Generalizar modelos de cooperación efectiva con las administraciones públicas en el marco de iniciativas conjuntas y acciones complementarias.
- Intensificar las relaciones de cooperación con las empresas sobre la base de compromisos de responsabilidad social.
- Establecer nuevas alianzas con otros actores clave del ámbito social, educativo y académico.

Los objetivos de esta meta seis se alcanzarán estableciendo mecanismos estables de comunicación entre las diferentes entidades, organizando espacios de diálogo e intercambio, realizando análisis conjuntos de las necesidades de las comunidades y territorios, presentando proyectos entre varias entidades, planificando y promoviendo nuevas dinámicas de diálogo y cooperación o influyendo en las políticas de las empresas en la orientación de su responsabilidad social corporativa (RSC), entre otras actuaciones.

Se hace especial hincapié, en todas y cada una de las metas estratégicas, en la incorporación de forma transversal de la perspectiva de género en cada uno de los objetivos y de las actuaciones del Plan.

3.3. Seguimiento del III Plan Estratégico del tercer Sector de Acción Social

La tercera y última parte del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social está enfocada a generar un proceso de sinergias que facilite el compromiso y alineamiento de las entidades del TSAS con el nuevo Plan, a través de la coordinación, el seguimiento y la evaluación.

La Plataforma de ONG de Acción Social es la entidad que se ha comprometido a coordinar el proceso de seguimiento del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social estableciendo una planificación operativa anual, acordado con las diferentes plataformas y redes, y creando herramientas para identificar y fomentar los vínculos entre las diferentes actividades y los recursos de las diferentes entidades y los objetivos del Plan, haciendo un seguimiento anual del desempeño. Se ha formado un Grupo de Trabajo de Seguimiento del Plan, coordinado por la Plataforma de ONG de Acción Social, en el que participan las plataformas y redes del Tercer Sector, que consensuará un Plan Operativo Anual para realizar estos trabajos.

Entre los principales cometidos de esta función de coordinación y seguimiento, además de la elaboración del Plan Operativo Anual, destaca la recogida de información y datos sobre los diferentes procesos y actividades que realicen las diferentes plataformas y coordinadoras, el análisis sobre los diferentes objetivos del Plan en los que es posible reportar avances y, en caso contrario, señalar las diferentes áreas en las que no son se producen proponiendo medios de activación de las mismas. Reportar y dar a conocer las conclusiones de los diferentes ejercicios de seguimiento anuales. Y velar por el cumplimiento de la perspectiva de género en el III PETSAS.

Así los elementos más destacados del seguimiento del III PETSAS son: la elaboración de una planificación anual de las actuaciones, la generación de un informe anual, y la celebración de un encuentro anual de plataformas y entidades en el que poner en común las diferentes actuaciones llevadas a cabo y para definir las prioridades del plan operativo del año siguiente.

La implementación del Plan se basará en una **planificación anual** que concretará actuaciones que las principales plataformas y organizaciones van a llevar a cabo durante ese año. Al final de cada ejercicio haremos un seguimiento del desempeño de las acciones planificadas y de otras acciones que realicen otras entidades y que estén contribuyendo hacia la consecución de los objetivos.

La POAS se compromete a informar sobre los avances conseguidos en el logro de los objetivos y presentará un **informe anual** que se hará público. Para ello, la información que proporcionen las entidades en el proceso de recogida de datos será un elemento esencial y determinante para completar un seguimiento eficaz.

La POAS comunicará los resultados y conclusiones del ejercicio en un **encuentro anual de plataformas y entidades** que servirá para definir prioridades del plan operativo del año siguiente.

Nuestra expectativa es que el proceso de programación operativa conjunta, de recogida de datos y de reporte de actividades se vaya retroalimentando y fortaleciendo de manera progresiva lo largo del ciclo de vida del Plan con el aprendizaje que vayamos adquiriendo.

3.4. La Evaluación del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social

Respecto a la evaluación de los resultados, se llevarán a cabo una serie de actuaciones: la recopilación y análisis de los datos que permitan conocer en qué punto nos encontramos; la valoración de las causas de las diferentes tendencias observadas, así como la contribución de las actividades al cumplimiento de los objetivos; la valoración del sector en la implementación del Plan; el análisis de las causas por las que los objetivos fueron o no alcanzados, examinando los procesos de implementación del Plan; o la identificación de las lecciones aprendidas y el establecimiento de orientaciones y recomendaciones que puedan fortalecer el TSAS en futuras estrategias.

Para obtener conclusiones sólidas en el proceso de evaluación se han desarrollado un conjunto de indicadores, hasta un total de cincuenta y nueve, y se utilizarán varios métodos cuyos resultados serán triangulados para evaluar el Plan.

Al perfilar el sistema de evaluación del Plan Estratégico del TSAS se parte de la base de que al tratarse de un plan y de unos objetivos que son aplicados a un universo complejo y plural el “Tercer Sector de Acción Social” y no a una entidad concreta, debemos tener en cuenta una serie de consideraciones como la escasez de fuentes de información de datos cuantitativos de todo un Sector relacionados con los objetivos del Plan. Para la gran mayoría de objetivos no es posible contar con una línea de base cuantitativa sobre el conjunto del Sector.

El Plan, en su realización, se proyecta sobre múltiples entidades que cuentan con sus propios planes y objetivos propios, diferentes grupos diana, así como diferentes entornos geográficos con características propias.

Para algunos de los objetivos podrá resultar difícil identificar cuál ha sido la contribución efectiva de las acciones del Plan, de la actuación de las plataformas del TSAS o en qué medida los avances (o retrocesos) han sido determinados en mayor o menor grado por factores externos. Por ejemplo, el TSAS opera en diferentes entornos político-institucionales en los cuales, además, se pueden producir cambios durante la vida del Plan e influir en el desarrollo de algunos objetivos. La evaluación ha de prestar atención a esta evolución del contexto político, social y económico.

La evaluación final para ser útil no se debe limitar a medir la percepción sobre el progreso del sector en relación con los objetivos marcados sino que deberá identificar lecciones aprendidas, barreras, resultados no intencionados, etc., todo ello con objeto de proporcionar una base sólida para definir nuevas estrategias de cara al ciclo estratégico posterior.

Las funciones principales de la tarea de evaluación de resultados serán:

- Recoger y analizar datos que nos permitan conocer en qué punto se encuentra el desarrollo del Plan Estratégico.
- Valorar las causas de las tendencias observadas así como la contribución de las actividades al cumplimiento de los objetivos.
- Valorar la participación del sector en la implementación del Plan.
- Analizar por qué los objetivos fueron o no alcanzados.
- Examinar el proceso de implementación.
- Identificar lecciones aprendidas y establecer orientaciones y recomendaciones que puedan fortalecer al TSAS en futuras estrategias.

Para poder elaborar conclusiones sólidas a pesar de las limitaciones de abordar un objeto de evaluación complejo y diverso se utilizarán **varios métodos e instrumentos**:

Análisis de documentación del TSAS. El análisis de fuentes primarias se centrará en la revisión y el análisis de la documentación generada por el sistema de seguimiento: p.ej. informes anuales, informes de las plataformas y redes, información aportada por entidades del TSAS en relación con los indicadores, etc.

Análisis de fuentes secundarias. En este análisis se utilizarán fuentes secundarias que permitan la contextualización del desarrollo del TSAS en las principales tendencias sociales y económicas que afectan a su actividad (p.ej. estudios y análisis FOESSA).

Encuesta electrónica. La línea de base que permitirá la evaluación de los resultados del Plan se construirá a partir de una encuesta autosuministrada electrónica, realizada al comienzo del Plan, dirigida a una muestra de personal directivo de entidades y personas expertas de la esfera de la investigación (ej. universidad, consultoría), de las administraciones públicas, voluntariado, etc. Esta encuesta valorará la percepción sobre el estado del sector con respecto a las metas y objetivos estratégicos del Plan.

Los resultados obtenidos de la primera aplicación servirán para medir de manera indicativa los progresos hacia el alcance de los objetivos, ya que la encuesta se replicará en un momento intermedio y al final del periodo de implementación del Plan.

Aunque la línea de base esté basada en percepciones subjetivas, la medición de dichas percepciones al principio del proceso, durante y al final del ciclo de vida del Plan permitirá definir tendencias que serán matizadas con otros elementos metodológicos de la evaluación como los grupos de discusión, sobre los que se habla más adelante.

Grupos de Discusión. En la última fase de implementación del Plan se organizarán grupos de discusión con personas expertas, representantes del sector y representantes de otros agentes, para matizar y cualificar los avances y las tendencias, y establecer áreas de mejora y recomendaciones para la futura planificación estratégica.

Para los grupos de discusión a la hora de definir su composición se tendrá en cuenta:

- Diferentes grupos por cada meta estratégica.
- Personas del sector, personas externas expertas (administración, empresa, movimientos sociales, academia) y voluntariado o base social.
- Representatividad territorial (no organizarlos en un único lugar sino en varias territorios para lograr una mayor representatividad de los resultados).

El objetivo de los grupos será realizar la valoración cualitativa de los cambios producidos, de las áreas en las que se han producido mayores avances frente a las que han operado menos recorrido, las barreras existentes, los factores de éxito y las prácticas exitosas identificadas.

Evolución de la percepción social del Tercer Sector de Acción Social. Este elemento de la evaluación será abordado a través de métodos que serán clarificados en el seno del Grupo de Seguimiento del Plan y que tendrán basarse no en la percepción de personas expertas sino en la medición directa de la percepción social del TSAS. Algunos métodos alternativos a valorar serán, por ejemplo, negociar con el Centro de Investigaciones Sociológicas la inclusión de algunas preguntas relativas al TSAS en sus estudios, o encargar directamente una encuesta a una empresa.

Análisis del enfoque de género. Se analizará el cumplimiento del enfoque de género en las metas y objetivos del Plan evaluando el impacto de género del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción social.

Seminario de reflexión y validación. Tras la elaboración de un borrador de informe de evaluación a partir de los instrumentos más arriba indicados se organizará un seminario de contraste y validación de los resultados de la evaluación con participación amplia de entidades del sector.

4. RETOS DEL III PLAN ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

El Estudio del TSAS de la Plataforma de ONG de Acción Social en 2015 puso de relieve algunas de las debilidades del TSAS para encarar desafíos futuros. Se identificaron una serie de puntos críticos, algunos de ellos latentes a lo largo del propio desarrollo reciente del sector. Esta serie de eventualidades son los verdaderos retos a los que esperamos que el Tercer Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social pueda dar respuesta.

El Tercer Sector de Acción Social cuenta con pocas organizaciones grandes y muchas pequeñas. El reto es eludir la atomización y la dualización del Sector evitando una estructuración en torno a un polo de grandes organizaciones y un amplio campo de pequeñas organizaciones.

En nuestro Sector se llevan a cabo pocas alianzas operativas o acciones conjuntas lo cual en muchas ocasiones nos hace competir por los recursos existentes. El reto es impulsar las alianzas operativas y acciones conjuntas entre diferentes entidades, aunque éstas compitan por los recursos en un escenario en el que éstos son escasos.

En el Tercer Sector nos hemos centrado sobre todo en la prestación de servicios y eso ha debilitado nuestra orientación reivindicativa de defensa de los derechos. Además nuestra conexión con la base social y la comunidad se ha debilitado. El reto es revitalizar la capacidad para crear tejido social al mismo tiempo que se refuerza la capacidad reivindicativa y de defensa de los derechos sociales, frente a una mayor concentración en la prestación de servicios. Hay que trabajar para evitar la reducción de la base social del TSAS y aumentar la capacidad de movilización.

Nuestra capacidad de negociación se ha reducido por nuestra dependencia financiera de las administraciones públicas y la entrada de las empresas en la prestación de servicios sociales. El reto es dejar atrás la dependencia financiera de las administraciones públicas y la creciente competencia mercantil que han reducido relativamente el margen de maniobra y la capacidad institucional del TSAS.

Por último, nuestra influencia en la sociedad es limitada porque no hemos sabido mostrar el impacto de nuestro trabajo y porque nuestra capacidad para reivindicar en conjunto no está consolidada. El reto es aumentar la visibilidad social de la acción e impacto del Tercer Sector de Acción Social, presentando los resultados de nuestra labor de manera eficaz y, evitando la dispersión del sector a la hora de presentarse como un actor fundamental del sistema o régimen de bienestar, lo que afecta a su reconocimiento institucional y a su capacidad de incidencia política.