



← PASADO

PRESENTE

FUTURO →

Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social

Parte I:
El Tercer Sector de Acción Social
en el contexto de la Unión Europea.
Situación actual y tendencias

Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social

Parte I:

El Tercer Sector de Acción Social
en el contexto de la Unión Europea.
Situación actual y tendencias
de futuro del TSAS en España

Autores:

Gregorio Rodríguez Cabrero
Vicente Marbán Gallego

Diseño y maquetación:
Juan Carlos Montoya
www.fotomontoya.es

ÍNDICE

-Glosario de Acrónimos.....	7
-Introducción.....	9
-PANORÁMICA SOBRE LOS RETOS ACTUALES Y FUTUROS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL (TSAS) EN LA UNIÓN EUROPEA.....	12
-ANÁLISIS PROSPECTIVO SOBRE LOS RETOS ACTUALES Y FUTUROS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL (TSAS): CONSULTA A INFORMANTES CUALIFICADOS.....	64
-ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN, RETOS Y DESARROLLO FUTURO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL (TSAS) DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.....	96
-ANÁLISIS PROSPECTIVO SOBRE LOS RETOS ACTUALES Y FUTUROS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL (TSAS): INFORME DELPHI.....	133

ANEXOS

-ANEXO I. PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO DELPHI.....	177
-ANEXO II. CUESTIONARIO DELPHI.....	178
-ANEXO III. ANEXO DE TABLAS.....	189

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

AAPP- Administraciones Públicas.

AGS- Estudio Anual sobre Crecimiento.

CEPES- Confederación Empresarial Española de Economía Social.

EAPN- Red Europea de Lucha contra la Pobreza.

FEIE- Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas.

FLV- Fundación Luís Vives.

FSE- Fondo Social Europeo.

GD- Grupo de discusión.

MSE- Modelo Social Europeo.

ONG- Organizaciones No Gubernamentales.

PNAin- Plan Nacional de Acción de Inclusión Social.

PNR- Programa Nacional de Reformas.

POAS- Plataformas de ONG de Acción Social.

TS- Tercer Sector.

TSAS- Tercer Sector de Acción Social.

UE- Unión Europea.

UTE- Unión Temporal de Empresas.

INTRODUCCIÓN

La investigación “El Tercer Sector de Acción Social en el contexto de la Unión Europea. Situación actual y tendencias de futuro del TSAS en España”, constituye la I parte del estudio general que aborda el “Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social”, seguida de “Los retos del Tercer Sector de Acción Social en España”, que se encuentra en la Parte II.

El conjunto de esta investigación se enmarca en el objetivo de la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) de contribuir a “Fortalecer la sociedad civil y generar una mayor contribución a la justicia social, la democracia y el desarrollo sostenible” dentro del Programa de Ciudadanía Activa cofinanciado por el Mecanismo del Espacio Económico Europeo 2009-2014.

Los debates de los últimos años sobre la situación actual del TSAS y las líneas de acción del II Plan Estratégico 2013-2016 del TSAS señalan los problemas y disfunciones de dicho sector en relación con cuatro ámbitos: a) la prestación de servicios, b) la incidencia política, c) la sensibilización social; y d) la articulación del sector.

De cada uno de estos grandes ámbitos emergen análisis concretos que, por su propia naturaleza conectan entre sí. Así:

Del campo de la prestación de servicios se despliegan los análisis del papel del TSAS en la protección social, la contribución a la inversión social y la innovación social, y desde otra perspectiva, las mejoras en la eficiencia económica. De la incidencia política emergen, por una parte, los problemas de la eficacia de la participación o representación (“voz”) del TSAS en los diferentes organismos públicos (consejos estatales, autonómicos y locales) y en los movimientos sociales; y por otra parte, la capacidad de conexión con los nuevos movimientos sociales que han emergido en la sociedad civil española.

En cuanto a la sensibilización la pregunta central es en qué medida el TSAS llega al conjunto de la sociedad civil y cómo transmite con transparencia y eficacia sus actuaciones y debates; en qué medida promueve un voluntariado que no se limite a funciones instrumentales; y en qué medida la capacidad de movilización social no queda subordinada a la gestión de los servicios.

La articulación del TSAS plantea el análisis del fortalecimiento institucional de las redes asociativas; y cómo se conecta y colabora de manera autónoma y eficaz con la empresa y las AAPP.

En cada uno de estos campos de acción y en las líneas de desarrollo y análisis late en la actualidad una triple tensión institucional en la medida en que las organizaciones del TSAS tienen que conciliar su capacidad para amortiguar los impactos sociales de la crisis, su capacidad para ser un agente de salida estructural de la crisis y ser un pilar de un nuevo modelo de desarrollo económico y social sostenible.

El análisis de estos objetivos en profundidad requiere tanto el análisis o diagnóstico de la situación actual del TSAS como el análisis y comprensión de su devenir. Ambos objetivos se abordan desde una perspectiva cualitativa, pero que tiene en cuenta los resultados del análisis de la situación del TSAS que se recoge en la Encuesta POAS 2015.

Desde esta perspectiva de análisis prospectivo partimos del enfoque de que el TSAS no solo se tiene que adaptar a los cambios socioeconómicos en curso y gestionar con eficacia los nuevos riesgos sociales en alianza con otras esferas del bienestar social y la parte más dinámica de la sociedad civil (como son los movimientos sociales), sino también abrir una senda de oportunidades y desarrollar aquellas fortalezas que hagan del mismo un actor estratégico en la salida de la crisis actual y en la construcción de la futura reforma social.

Para analizar la situación actual y desarrollo futuro tentativo del TSAS hemos desarrollado cuatro líneas de indagación que son complementarias y se refuerzan entre sí.

En primer lugar, hemos realizado una aproximación al desarrollo del TSAS en la UE, bajo el título **“Panorámica sobre los retos actuales y futuros del TSAS en la UE”**, en la que analizamos la evolución y perspectivas del TSAS en cuatro países representativos de algunos regímenes de bienestar: Reino Unido, Alemania, Italia y Suecia. A continuación se ha analizado cómo el TSAS participa en la dinámica de las políticas europeas, qué políticas ha desarrollado la Comisión Europea en relación con el TSAS y cómo este desarrolla funciones transversales en el marco de la Estrategia Europa 2020.

En segundo lugar, con la ayuda de informantes cualificados – personal directivo del TSAS, personas expertas, responsables de Administraciones Públicas, líderes asociativos y de la economía social – hemos recogido y analizado la información referente a la evolución reciente y situación del TSAS y los retos que este afronta. Este capítulo lleva por título **“Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del TSAS. Consulta a informantes cualificados”**, que es la base del análisis pormenorizado de los retos del TSAS, que se aborda en la Parte II, así como la guía de partida para el diseño del estudio Delphi.

En tercer lugar, se han analizado las posiciones, motivaciones e ideologías del TSAS a partir de una muestra significativa de entidades sociales, en diferentes ciudades de España: **“Análisis motivacional sobre la situación, retos y perspectivas de desarrollo del TSAS”**. Mediante el debate grupal se ha trazado lo que sería el modelo general de desarrollo del TSAS y los ejes de su desarrollo

futuro en torno al reequilibrio de las funciones de transformación social, prestación de servicios de calidad y desarrollo de la democracia participativa. La idea central de este capítulo es cómo hacer del TSAS una esfera social sostenible a medio plazo y actor clave de las políticas sociales.

Finalmente, el capítulo: **“Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del TSA. Informe Delphi”**, recoge los resultados de la consulta realizada entre 31 personas directivas sociales y expertas sobre cómo puede ser el TSAS en el futuro. En dicho capítulo se sistematiza el consenso de las personas participantes en torno a cuatro objetivos: situación actual del TSAS, el impacto de la crisis en las entidades sociales, los principales cambios, retos y desarrollos que experimenta el sector a medio (2020) y largo plazo (2025) del TSAE, así como la previsión de su evolución futura.

**PANORÁMICA SOBRE
LOS RETOS ACTUALES Y FUTUROS
DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL
(TSAS) EN LA UNIÓN EUROPEA**

RESUMEN

En este documento se ofrece una panorámica del TSAS en el espacio social europeo y sus retos de futuro.

Resulta imposible dar cuenta en un texto tan limitado como este de la diversidad y riqueza del TSAS en el espacio social europeo. Se trata de destacar aquella información que mejor sintetice los desarrollos actuales y tendencias de futuro del sector. Para ello hemos realizado un análisis sucinto de algunos casos nacionales del TSAS. Después, valoramos cómo el TSAS ha avanzado en cuanto a presencia e influencia en las instituciones de la UE. En tercer lugar, destacamos la transversalidad en los objetivos y acción de las entidades sociales desde la lógica de la Estrategia Europa 2020. Finalmente, nos preguntamos por las condiciones que pueden facilitar que el TSAS sea en el futuro próximo una esfera institucional con influencia en el desarrollo de la reforma social en Europa.

1. Del análisis sucinto de los **casos de Reino Unido, Alemania, Suecia e Italia se pueden concluir algunas tendencias comunes** en su desarrollo institucional reciente como son: la consolidación de la función de prestación de servicios que conlleva una progresiva profesionalización e incluso una cierta empresarización; una relativa pérdida de la intensidad de la función cívico-política: movilización, reivindicación, transformación social; una cierta especialización funcional entre entidades gestoras de servicios y entidades dedicadas al desarrollo de las funciones cívicas y de representación e interlocución; está teniendo lugar una creciente competencia selectiva con el sector mercantil y de manera limitada formas puntuales de cooperación entre ambas; las entidades sociales en la actual situación de crisis han incrementado la competencia entre sí a la vez que crean formas de colaboración; el TSAS se orienta progresivamente a una mayor participación en el espacio social europeo con el soporte de redes y plataformas supranacionales; nuevas necesidades y demandas sociales están reorientando la intervención social hacia actividades mixtas (atención sociosanitaria para personas en situación de dependencia), o de creciente importancia debido a la escasez de empleo, como es la inclusión laboral; las nuevas necesidades sociales y las exigencias de una financiación más estable están orientando al TSAS hacia la economía social y hacia formas conjuntas de trabajo.

2. **El TSAS ha ganado presencia e influencia en las instituciones europeas** a lo largo del tiempo y, sobre todo, desde la Estrategia Lisboa 2000 hasta actualidad. En este sentido hay que destacar una progresiva **vertebración**, aún limitada, y una mayor **visibilidad social**, más limitada aún. La creación de plataformas europeas, como la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN) o la Social Platform, son dos ejemplos de esta creciente vertebración. Esto supone el reconocimiento del TSAS por parte de las instituciones europeas al que trata de incorporar al desarrollo de sus objetivos de crecimiento y competitividad mediante herramientas como son el Fondo Social Europeo, la presencia con voz en las políticas de inclusión activa, el

estímulo de la economía social y la incorporación a la filosofía de la inversión social. Esta mayor presencia e influencia social está sometida a restricciones que devienen de la centralidad de las políticas de competitividad y, en la actualidad, las de consolidación fiscal que se imponen a los objetivos de integración social. El sesgo económico-financiero de las políticas de modernización de la protección social y de inclusión laboral activa es una de las limitaciones que afronta el sector social.

3. EL TSAS ha demostrado que es un **sector plural en cuanto a organizaciones, funciones, objetivos y modos de intervención**. Si algún rasgo define con certeza al sector social es el de su **transversalidad**. Entre las distintas funciones del TSAS existe una lógica que las rige, la de su complementariedad. Estas funciones, puestas en relación con los objetivos de la Estrategia Europa 2020, demuestran que pueden ser compatibles y necesariamente enriquecedoras entre sí. Así, la capacidad de contribuir a un crecimiento económico sostenible por parte del TSAS se manifiesta en el desarrollo de la innovación social, ámbito en el que cuenta con una importante tradición, así como en el de la inversión social mediante fórmulas de creación de empleo basadas en la participación de los trabajadores y en su promoción profesional y personal. O la contribución a un crecimiento económico integrador mediante la sensibilización sobre las situaciones de exclusión y el desarrollo de la democracia participativa.

4. Finalmente, destacamos **siete ejes de acción que pueden contribuir a que el TSAS sea un agente con relevancia en el desarrollo de la reforma social futura** en Europa como son: a) La necesidad de reconstituir la base social del TSAS mediante una mayor aproximación a la sociedad civil salvaguardando la autonomía del sector frente al Estado, sin menoscabo de la cooperación en las políticas sociales que desarrollen los derechos sociales; b) reforzar la función cívico-política frenando la actual debilidad en la defensa de los derechos sociales y en la capacidad de transformación social; c) la extensión del TSAS hacia actividades y formas organizativas de la economía social puede reforzar la capacidad de respuesta a las necesidades sociales, aumentar la autonomía económica y financiera del sector y fortalecer al conjunto del TS al aproximar las formas de organización mediante las empresas y cooperativas sociales y el estilo democrático de su gestión; d) la vertebración del TSAS a nivel europeo y su visibilidad son retos en el proceso de construcción de un espacio social europeo en el que tenga un papel e influencia creciente el TS en general y el TSAS en particular a pesar de las limitaciones del modelo dominante de competitividad que subordina las políticas sociales a las de tipo económico-financiero; e) reforzar el reconocimiento del TSAS por parte de las instituciones europeas y mejorar su incidencia política; f) seguir reforzando su transversalidad y polivalencia en los ámbitos de la inversión social, sostenibilidad de los sistemas de protección social y creación de empleo, junto a las funciones de defensa de derechos sociales, sensibilización social y movilización cívica; g) finalmente, el TSAS tiene un reto importante como actor de intermediación entre las otras esferas de bienestar mediante el diálogo civil, actuaciones estables con los gobiernos en torno a políticas sociales de integración social y una mayor conjunción con la economía social del TSAS.

1. INTRODUCCIÓN

El Modelo Social Europeo (MSE) se ha construido históricamente como un conjunto de regímenes de bienestar de naturaleza mixta cuyo principal agente es el Estado de Bienestar. Aproximadamente en los treinta últimos años dicho modelo, y los regímenes de bienestar que lo componen, han sufrido cambios y transformaciones profundas. Al mismo tiempo, dicho modelo se ha hecho más complejo con la incorporación de países que hasta 1989 habían construido otros regímenes de bienestar (antiguos países de socialismo real), ampliando por tanto el mapa de los regímenes de bienestar.

El cambio fundamental en este modelo mixto o welfare mix consiste en que la forma de participación del Estado de Bienestar ha mutado en cuanto a objetivos, financiación y modos de intervención. De objetivos eminentemente redistributivos se ha pasado a objetivos en los que se tiende a primar las obligaciones y responsabilidades del individuo frente a los derechos del ciudadano. De una financiación pública casi en exclusiva se ha pasado a formas de colaboración que van desde una mayor extensión del copago a colaboraciones económicas en la producción de servicios y contraprestaciones privadas. De modos de intervención en los que el Estado regulaba, financiaba y proveía directamente servicios y prestaciones se ha pasado a un modelo en el que mercado y Tercer Sector (TS) han evolucionado de actores de colaboración instrumental a ser actores con una mayor capacidad institucional (potenciada por el propio Estado de Bienestar) para dar respuesta bien a demandas no satisfechas por el mercado, bien a necesidades sociales no asumidas por el Estado de Bienestar, sobre todo las referentes a los colectivos sociales más vulnerables.

En suma, se ha producido un desplazamiento desde la centralidad del Estado de Bienestar en la provisión de servicios hacia el mercado y hacia el Tercer Sector (sobre todo el Tercer Sector de Acción Social); cambios en la dinámica de las funciones de gestión de servicios públicos; nuevas necesidades sociales con nuevas formas de respuesta; y una mayor sustitución de la función redistributiva del Estado por otras de rentabilidad (mercado), solidaridad (TSAS) y reciprocidad (familia).

Este modelo mixto de bienestar se desarrolló de un modo característico en el período previo a la gran crisis financiera y económica de 2008: mercado y TS se desarrollaron de manera paralela y con creciente competencia entre ambos y, además, se posicionaron como colaboradores del Estado de Bienestar en la gestión de servicios bajo una lógica de complementariedad. En cierto modo el Estado de Bienestar cambia progresivamente la lógica de una intervención ampliada por otra contenida y compartida con otros actores sociales y económicos. A lo cual no es ajena la agenda neoliberal que marca, directa o indirectamente, la dinámica de los Estados de Bienestar a partir de 1979.

La crisis de 2008, después de casi tres décadas de orientación pro-mercado del Estado de Bienestar, supone un giro en favor de una mayor profundización de dicha lógica: la de un Estado de Bienestar menos comprometido a la vez que impulsa el protagonismo del mercado en la provisión de servicios públicos y favorece su competencia con el TS vía precios. Las políticas de consolidación fiscal, sobre todo en la periferia Sur de Europa, suponen un impulso en favor de una lógica pro mercantil de la gestión de servicios colectivos que obliga a las ONG de acción social tanto a una acción defensiva – movilización para que el Sector Público asuma que el precio es un criterio pero la calidad del impacto social también lo es a la hora de decidir sobre los concursos públicos –, como a la puesta en marcha de cambios internos en pro de la sostenibilidad de las organizaciones sociales. Esta doble acción constituye un cierto común denominador de las entidades sociales del espacio social europeo, es decir, la combinación de una lógica reactiva o defensiva (la defensa de la calidad final de los servicios públicos) con una lógica proactiva (de movilización eficiente de los recursos internos, el desarrollo del pooling institucional entre entidades para complementar recursos económicos y humanos y, finalmente, la generación de nuevas formas de apoyo por parte de sociedades civiles que se movilizan ante los impactos sociales y políticos de las políticas de austeridad o consolidación fiscal).

De este modo, la profunda reestructuración del Estado de Bienestar que se extiende e intensifica a partir de la crisis de 2008 y la puesta en marcha de políticas de austeridad y ajuste suponen un gran impacto en el TS sobre todo en el TSAS, que afecta tanto a su dinámica actual como a su devenir. No se trata de un cambio coyuntural sino que la crisis supone un reto de adaptación y cambio futuro, de búsqueda de una redefinición del rol social y del lugar institucional en los diferentes regímenes de bienestar, además de una adaptación a las condiciones de la crisis para dar respuesta a las demandas sociales. Es decir, el TSAS no solo se ha ajustado a las condiciones de la crisis de manera defensiva sino que también se ve interpelado por la realidad social, lo que le obliga a afrontar los cambios internos que le permitan garantizar una sostenibilidad futura en los regímenes de bienestar de los años venideros. Pues el panorama que afronta el TS, en particular el TSAS, es tan sombrío como esperanzador. Sombrío en cuanto que el TSAS seguirá en buena medida la inercia que le marque su propia integración en el Estado de Bienestar, que tiende a ser la de reforzar su función asistencial; y al mismo tiempo esperanzador en la medida en que la base social del TSAS está tendiendo a una rápida renovación y movilización que le permita reconstruir los fundamentos de la solidaridad social. En este contexto general de cambio profundo en los regímenes de bienestar y en la dinámica de la reforma social desarrollamos este análisis comparado de la siguiente forma:

En la primera sección trazamos el desarrollo reciente del TSAS en cuatro países representativos de diferentes regímenes de bienestar que aquí denominamos en términos geográficos más que ideológico-institucionales: Alemania (régimen continental), Italia (régimen mediterráneo), Reino Unido (régimen anglosajón) y Suecia (régimen nórdico). A partir de su desarrollo reciente destaca-

mos los factores de convergencia que favorecen la construcción de un TSAS en el espacio social europeo.

En la segunda sección analizamos en qué medida la Comisión y el Parlamento europeos conciben, favorecen u obstaculizan el desarrollo del TSAS, examinamos la distancia entre la retórica y la práctica institucional o, si se prefiere la ambivalencia de ambas instituciones, sobre todo la primera, ante el desarrollo del TSAS en un contexto de creciente mercantilización de acción pública.

En la tercera sección examinamos la transversalidad de la acción de las ONG en el espacio europeo en término de tres ejes que en nuestra indagación aparecen como común denominador de la práctica de estas organizaciones: innovación, hibridación y sostenibilidad, ejes que aparecen como políticas de desarrollo para consolidar el sector social como una esfera potente del desarrollo social en los próximos años.

Finalmente, en la última sección, y después de sintetizar la evolución reciente del TSAS a nivel europeo y los condicionantes institucionales y económicos de la crisis actual, destacamos cuáles son los ejes del desarrollo futuro del TSAS; siete ejes de desarrollo que permitan la reconstitución y ampliación de la base social después de un largo período de actividad prestacional; la convergencia creciente con la economía social como forma de fortalecimiento del conjunto del Tercer Sector y vía de creación de empleo; y la intensificación de la función cívica o política del TSAS como agente institucional de la reforma social.

Desafíos comunes cuya solución se encuentra tanto en los distintos espacios nacionales como también, y de manera creciente, en el espacio social de la UE. En este sentido la creación de un espacio europeo del TSAS es uno de los grandes drivers o fuerzas conductoras a desarrollar en los años venideros en la medida en que este sector tiene entre sus objetivos mejorar su capacidad institucional, reforzar su sostenibilidad y ser actor fundamental en el diseño de las políticas sociales.

2. DESARROLLO RECIENTE DEL TSAS EN ALGUNOS REGÍMENES DE BIENESTAR DE LA UE

2.1 LA DIVERSIDAD DEL TSAS A NIVEL NACIONAL

Así como disponemos de no escasos estudios comparados en cuanto al desarrollo general de los regímenes de bienestar en la UE, no sucede lo mismo cuando nos referimos al TS y, sobre todo, al TSAS, ámbito de estudio más limitado. Todavía hoy la investigación social sobre la sociedad civil no tiene el peso ni la importancia que se acumula en el análisis del Estado de Bienestar, del que suele ser un apéndice analítico.

En general, dos han sido hasta recientemente las líneas de análisis comparado del Tercer Sector en el ámbito europeo:

a) Por una parte, la corriente de análisis del TS bajo la perspectiva de la economía social (centrado en la producción de bienes y servicios para el mercado y en el desarrollo de la democracia interna en las organizaciones de tipo cooperativo o mutualista) y que es representada por diferentes autores agrupados en su mayoría en CIRIEC-Europa.

b) Por otra parte, la corriente de análisis del TS en cuanto organizaciones no lucrativas (asociaciones y fundaciones) y que viene representado por una amplia variedad de autores (como Kendall y Anheier, 2001; Archambault y otros, 2014; Anheier y otros, 2014) que en su inmensa mayoría pertenecen al ámbito de la acción social, lo que denominamos aquí como TSAS.

Se trata de una divisoria que en los últimos años ha derivado en el ámbito europeo hacia una limitada convergencia conceptual (economía social concebida de manera amplia, como de mercado y de no-mercado), pragmática (favorecida por la aparición de nuevas formas organizativas mixtas, caso de las empresas sociales, el desarrollo de la llamada economía alternativa para la producción de bienes preferentes o bienes comunes, las distintas formas de economía alternativa y solidaria generadas en el contexto de la crisis financiera) (Borgaza y Defourny, 2001) y política (apoyada por las propias instituciones europeas: Consejo Económico y Social Europeo – “Diversas formas de empresa” y Resolución del Parlamento Europeo de 2009 sobre la economía social – “Informe Toia”, 2009).

Una convergencia que no supone modo alguno de integración, ni conceptual ni operativa, pero que tiende a crear un espacio común de actividad social y económica desde la perspectiva de una economía plural, tal como señalan Monzón y Chaves (2012) en su trabajo “La economía social en la UE”.

En todo caso el debate conceptual sigue abierto tal como se pone de manifiesto en estudios recientes (Salomon y Sokolowski, 2014 y 2015) dada la amplia diversidad de tradiciones nacionales de sociedad civil y las distintas regulaciones y prácticas existentes. Sin embargo, la necesidad de llegar a un cierto consenso no favorecerá en modo alguno la desaparición de tal diversidad conceptual y organizativa pero si cabe, por el contrario, un mayor enriquecimiento transversal entre las diferentes tradiciones nacionales.

Previamente al análisis de las posibilidades de creación de un espacio común de acción para el TSAS en el espacio social europeo (epígrafe 2.2) es necesario definir las características diferenciales entre algunos modelos de referencia de TSAS (incluido España) que a continuación sintetizamos. Hemos elegido, sin considerar España, cuatro modelos de TSAS que representan a diferentes regímenes de bienestar dentro de los que se enmarcan y desarrollan las diferentes rutas históricas de construcción y desarrollo del TSAS.

Si bien la elección de casos nacionales no da cuenta de la riqueza europea en el desarrollo de la sociedad civil, nos permite destacar ejemplos singulares por su trayectoria histórica y por su indudable influencia en los debates científicos y académicos.

Desde la realización en 2011 del estudio comparado “Modelos Europeos en la evolución del Tercer Sector Social” por Antares Consulting con el apoyo de la Fundación Luis Vives (FLV/Caja Madrid Obra Social, 2011), en el que se analiza el Tercer Sector Social de Italia, Reino Unido, Alemania y Francia, además de España, no se han producido cambios en profundidad ni en estos modelos ni en la gran mayoría de los modelos nacionales de TSAS. Sin embargo, como consecuencia de los cambios recientes en los diferentes regímenes de bienestar europeos y el impacto de las políticas de consolidación fiscal o de austeridad se han reforzado tanto las tendencias nacionales como las comunes que trazaba dicho estudio de 2011. Por lo tanto, y dado el corto espacio temporal transcurrido entre el mencionado estudio de 2011 y la actualidad, sólo pretendemos trazar una panorámica sintética de algunos casos nacionales con el fin de destacar las tendencias comunes de cambio en el espacio social europeo. Hemos elegido cuatro países que representan casos nacionales representativos de cuatro regímenes de bienestar: a) Reino Unido, como caso representativo del régimen anglosajón de bienestar social en el cual el TSAS tiene un poderosa base histórica y ha jugado hasta la actualidad un papel relevante en las políticas de asistencia social; b) Italia como caso representativo del régimen mediterráneo de bienestar en el cual un TSAS enraizado históricamente en la Iglesia Católica se ha transformado progresivamente en un sector diversificado y dependiente de los gobiernos regionales a la vez que ha desarrollado un sistema de cooperativas sociales como instrumento de intervención en la provisión de servicios; c) Alemania representa el régimen continental de bienestar en el cual un TSAS polarizado en torno a distintas confesiones religiosas ha tenido hasta recientemente un papel predominante en la provisión de los servicios de asistencia social incrustado en el sistema estatal de bienestar; d) finalmente Suecia, que representa un caso específico del régimen nórdico de bienestar, en el cual el TSAS ha ganado progresivamente peso bajo la modalidad de cooperativas sociales proveedoras de servicios públicos de bienestar. En el Cuadro 1 se resumen las principales características de los casos nacionales en las que incorporamos las de España, si bien en esta panorámica no la incluimos al ser objeto de análisis en el resto de los informes sobre el TSAS.

A continuación trazamos de manera sucinta el desarrollo reciente de dichos modelos de TSAS. Es el paso previo al análisis de las tendencias de cambio que afrontan y a la consideración específica del reto de sostenibilidad institucional y financiera. Todo esto se hace en un marco de creciente competencia del mercado en el segmento tradicional de los servicios sociales y de relativo descompromiso financiero del Estado de Bienestar con el TSAS.

A) El **Reino Unido** es considerado como representante arquetípico en Europa del llamado **modelo anglosajón de régimen de bienestar** en el cual el TS, sobre todo el TSAS, hunde sus raíces históricas en un modelo asistencial de

sociedad civil muy reglamentado y bajo la lógica de la actividad no lucrativa organizada en torno a las "Charities" u ONG de acción social. Este modelo asistencial ha ido ampliando su radio de acción tanto conceptual – la idea de sociedad civil como Tercer Sector que forma parte de un proyecto político de sociedad comprometida (visión laborista) o compasiva (visión conservadora) –, como organizativamente mediante la expansión de nuevas formas de acción como son las empresas sociales, con lo que el modelo asume en gran medida las tendencias dominantes del espacio social europeo en favor de la economía social de mercado.

a) Evolución reciente. El TSAS en el Reino Unido ha girado históricamente y gira aún en torno a la Charities, organizaciones con amplia autonomía financiera y capacidad de autorregulación a través de la Charity Commission. La era del gobierno Thatcher, en 1979, con la que arranca la fase de ascenso del neoliberalismo como ideología legitimadora de la reestructuración del Estado de Bienestar en función de las necesidades del capitalismo financiero, supone una creciente extensión del sector social y su reconocimiento como colaborador del Estado de Bienestar en el ámbito de las políticas sociales, sobre todo en servicios sociales. Este crecimiento se justifica en base a varios objetivos: reducir costes del Estado en servicios de bienestar, transferir responsabilidades a la sociedad civil y desplazar, mediante modos asistenciales, la gestión de los costes del cambio sociotécnico (exclusión social y vulnerabilidad) a las entidades sociales del TSAS.

Esta extensión va a implicar no solo la introducción de nuevos modos de gestión, en parte reflejo de la "nueva gestión pública" sino también la creación de nuevos instrumentos para la interlocución y negociación con los distintos niveles de gobierno del Sector Público, como son las organizaciones de segundo y tercer nivel u organizaciones "umbrella". Como consecuencia, se producirá un crecimiento del TSAS como colaborador del Estado de Bienestar sin que por ello forme parte de una estrategia de colaboración en la que el TSAS sea un actor relevante. Se trata de una política de colaboración instrumental bajo la lógica política de la asistencialización del Estado de Bienestar. Obviamente no podemos minimizar el hecho de que el propio desarrollo del Estado de Bienestar y sus políticas han creado también resistencias a los modos de intervención pública y que la sociedad civil británica ha demandado nuevas formas de gestión de las políticas sociales de las que forman parte la municipalización de la gestión y un mayor protagonismo de la sociedad civil.

A esta fase de reforzamiento y mayor visibilidad de las entidades sociales que tiene una duración de casi dos décadas (1979-1997) le sucede otra fase, bajo la llamada Tercera Vía del gobierno Blair, en la que el TSAS adquiere el rol de actor institucional del régimen de bienestar, reconocido e incardinado en la propia estructura del gobierno. Ello se concreta en el acuerdo global denominado "Compact" o acuerdo sobre buenas prácticas en materia de financiación, consulta, no discriminación, voluntariado, comunidad, que van a permitir establecer una interlocución institucional de alto nivel entre Estado y TSAS, compatible con el ascenso del mercado en la gestión del bienestar. Esta etapa que

discurre hasta 2010 consolida el TSAS en los ámbitos de la producción de bienestar y en la interlocución política a la vez que le hace dependiente tanto de la financiación estatal como de las políticas públicas. En cierto modo se puede afirmar que la etapa de expansión instrumental queda reforzada y consolidada con la nueva etapa de reconocimiento institucional. Crecimiento y fortaleza de interlocución que al mismo tiempo debilitan la capacidad de reivindicación del TSAS de los derechos sociales.

La etapa del Gobierno Cameron , desde 2010 hasta la actualidad, no supone un cambio sustantivo de la lógica anterior de integración del TSAS en el Estado de Bienestar pero sí un cambio en el sentido de la intervención social en la medida en que el TSAS pasa a formar parte de lo que se denomina “sociedad de la responsabilidad” o “sociedad compasiva”, es decir, una sociedad en la que los individuos deben asumir en mayor medida los riesgos de la existencia y a los que las organizaciones sociales dan respuesta cuando estos fallan y bajo condiciones de compromiso de responsabilidad y activación. Se trata de una deriva conservadora de la Tercera Vía que conlleva un mayor nivel de responsabilidad de los individuos y una mayor exigencia de autonomía financiera y organizativa a un TSAS al que se empieza a “desproteger” para facilitar la libre competencia con el sector mercantil en la gestión de servicios sociales.

b) Estructura actual del sector social. El sistema británico de TSAS se compone de tres tipos de organizaciones: las charities (su última regulación es de 2006), las cooperativas y las empresas sociales. Estas últimas, denominadas como Community Interest Companies o CIC, han tenido un importante desarrollo durante los últimos años y constituyen el nexo con la economía social. En este sentido el modelo anglosajón de TSAS ha empezado a desarrollar la dimensión de economía social como consecuencia de la necesidad de crear empleo y facilitar la inserción laboral de colectivos vulnerables. Un desarrollo, este último, que viene a ser un común denominador o factor de convergencia entre los diferentes modelos nacionales de TSAS.

Según el Civil Society Almanac de 2014 ¹ en Inglaterra y Gales el número de organizaciones voluntarias formales era en 2014 de 164.097, con un volumen de recursos de 64 mil millones de libras y 800.000 empleos (502 mil empleos equivalentes a tiempo completo). Un peso importante ya que supone el 0,7% del valor añadido bruto de toda la economía y el 2,7% de todo el empleo del Reino Unido.

Por su parte las entidades de acción social o TSAS suponen el 24% de este volumen de organizaciones (39.380 entidades) y el 25 por cien del gasto total (unos 16 mil millones de libras) ² .

En este contexto el cooperativismo (parte del cual es de acción social) tiene un menor peso organizativo (6.323 cooperativas en 2014) pero un volumen

1 www.ncvo.org.uk

2 Recent Charity Register Statistics. Charity Commission. 30.9.2014.

de recursos casi similar ³ y 15 millones de socios. Por su parte, las empresas sociales o CIC alcanzan en 2014 algo más de 10 mil organizaciones reguladas por la Company Act de 2006 y dirigidas en su gran mayoría a la integración laboral ⁴.

Hay que tener en cuenta que las asociaciones y fundaciones representan el 99,3% de todas las entidades del TS y las cooperativas el 0,6% de todas las entidades.

c) Tendencias de cambio. En los años que van desde el inicio del presente siglo hasta la actualidad las charities de objeto social se han consolidado tanto en el nivel de interlocución (a través de grandes plataformas) como en el nivel de gestión de servicios, así como de desarrollo del voluntariado en el nivel local. Ahora bien, al mayor reconocimiento y financiación estable del sector público le ha correspondido una mayor fiscalización y control de las entidades, tanto en el ámbito financiero como en el nivel general de desarrollo de las entidades sociales. Un modelo de integración en el Estado de Bienestar que tiene su contraluz en un mayor control institucional. Al mismo tiempo que la capacidad de movilización de las entidades ha reducido parcialmente su intensidad de acción. O dicho de otra manera, se ha producido una creciente especialización entre entidades de interlocución o umbrella, entidades de gestión de servicios (las más organizadas e integradas en el sector público), organizaciones que promueven la participación y el voluntariado en el nivel local y organizaciones de abogacía, estas últimas de diferente tamaño y menos dependientes en general del sector público. Se trata, como señala el estudio Antares/FLV de 2011 de un sector crecientemente "difuso" tanto en lo que se refiere a variedad organizativa como en cuanto a objetivos ya que la misión social tiende a subordinarse a la misión de la empresarización.

Ahora bien, como señalan recientes investigaciones, esta deriva empresarial de las charities de objeto social no es generalizada sino "limitada" (Mc Key et al, 2015). Existe una cierta segmentación del TSAS en función del tipo de actividad y la mayor o menor exposición del mismo a la competencia del sector mercantil. Como es sabido, este último no compite de manera generalizada sino en actividades cuyas economías de escala le permite obtener mayor rentabilidad, dejando en manos de las ONG de acción social las actividades de baja rentabilidad o que trabajan con colectivos especialmente vulnerables.

Por otra parte, el desarrollo de la empresa social (Levi y Hart, 2011, Young, 2012) está siendo una vía de gran importancia no solo para trabajar con colectivos orientados a la integración laboral sino también como un modo de ampliar la autonomía financiera y recrear la misión del sector mediante una articulación de objetivos como los de productividad, integración sociolaboral, democracia interna y defensa de colectivos con especiales dificultades sociales. De este modo la empresa social (social enterprise) amplía a la vez que enriquece al TSAS.

3 <http://www.uk.coop/performance-cooperativeeconomy>

4 www.cicassociation.org.uk

Los llamados nuevos riesgos sociales o contingencias reconocidas en el presente siglo sean sociales (dependencia, fracaso escolar, violencia de género, exclusión laboral) o físicas (cambio climático, calidad del agua) presionan en favor de un TSAS más diversificado y que incluye actividades que desbordan el ámbito tradicional de la acción social o asistencial. Muchas de estas actividades entran ya, como demuestra el desarrollo de las empresas sociales en el Reino Unido, en el terreno de la inversión social, es decir, en actividades en las que la actividad asistencial se conjuga necesariamente con la función promocional.

Todo ello hace del TSAS británico un sector de mayor tamaño, mayor visibilidad e influencia social y política, pero al mismo tiempo un sector más dependiente y controlado por el Sector Público, lo cual implica que la senda de desarrollo del TSAS necesariamente sigue la senda de las políticas públicas, restando relativamente su capacidad de autonomía. Tal es, aunque no solo en el Reino Unido, el resultado de un modelo de desarrollo del TSAS integrado en el Estado de Bienestar. Si a ello añadimos la creciente competencia mercantil y la complejidad creciente de las demandas sociales, el resultado es el de un sector sometido a tensiones en el desarrollo de sus diferentes funciones: lograr autonomía financiera e institucional, mayor eficiencia (Moxham, 2010), generar cohesión social mediante la gestión de servicios y el desarrollo de los programas de inserción y promover la participación cívica. Sin duda que la relativa deriva de empresarialización del TSAS y las nuevas políticas de asistencialización del gobierno orientan al TSAS hacia una situación de mayor incertidumbre en cuanto a su desarrollo futuro o sostenibilidad integral.

B) Alemania forma parte del llamado **régimen de bienestar continental o de Seguridad Social**, fundado en el principio de subsidiariedad en el que tradicionalmente las organizaciones “intermedias” han tenido un peso relevante en la producción de bienestar, si bien bajo su regulación y financiación. Ello nos permite analizar un modelo de sociedad civil que ha evolucionado desde un cuerpo dominante de ONG de naturaleza asistencial que colabora de manera permanente con los gobiernos central y regional y que se definen por ser instituciones privadas sin fin de lucro a una creciente extensión tanto de la conceptualización en la que se utilizan de manera intercambiable los conceptos de sociedad civil, Tercer Sector y sector de organizaciones sin fin de lucro, como de la extensión de nuevas formas de economía social. La reciente expansión mercantil en el Estado de Bienestar desplazando a las ONG de base tanto religiosa como laica ha supuesto todo un reto para este sector.

a) **Evolución reciente.** El modelo alemán de sociedad civil y, por tanto, también de TSAS, hunde sus raíces en la doble idea hegeliana de lograr al mismo tiempo un Estado fuerte y una sociedad civil fuerte, estando esta última integrada en el primero, es decir, el Estado (Zimmer, 1999; Zimmer y otros, 2009). A partir de la protogénesis del Estado alemán después de las guerras napoleónicas se fue articulando esta doble visión que finalmente cristaliza en torno a 1871 bajo el principio de subsidiariedad: que no haga el Estado aquello que puede hacer la sociedad civil, si bien bajo la regulación y protección del primero.

Este modelo se desarrolla después de la segunda guerra mundial y se consolida en las décadas de los años 60 y 70 del pasado siglo. El modelo de gobernanza alemán, de naturaleza neocorporativista o mesocorporativista, integra institucionalmente el entramado de organizaciones de la sociedad civil en la estructura del Estado, sean ONG de acción social o corporaciones económicas y sindicales. Se trata de un modelo de integración en el Estado de la sociedad civil manteniendo esta última una amplia autonomía a la vez que la sociedad civil influye en la elaboración de las políticas públicas.

Bajo este modelo el desarrollo del TSAS está basado en la idea de que el Estado central, así como las regiones o Länder y municipios, son subsidiarios de la sociedad civil en la producción de servicios sociales, en menor medida sanitarios, cuya regulación y financiación cae bajo la responsabilidad del Sector Público.

El TSAS ha estado basado hasta el día de hoy en el oligopolio social de seis organizaciones, tres de naturaleza religiosa (la católica Caritas, la protestante Diakonie y la judía Zwst) y tres de naturaleza laica (Cruz Roja, la organización socialdemócrata Arbeiterwohlfahrt y la independiente DPWV), siendo las determinantes las dos primeras, Caritas y Diakonie). Todo el caudal de organizaciones de todo tipo, asociaciones, fundaciones y cooperativas, está registrado en alguna de estas grandes entidades que no sólo constituyen plataformas en el nivel regional sino también en el nivel federal de gobierno. A medida que el proceso de integración en el régimen de bienestar alemán se ha ido consolidando mediante el reconocimiento de las entidades sociales como organizaciones de utilidad pública, las plataformas de estas entidades han ganado peso e influencia política.

Como decimos, las seis grandes organizaciones están muy descentralizadas, hasta el nivel municipal para la provisión de servicios. Las plataformas regionales y la estatal sirven de apoyo, asesoramiento, coordinación y de central de compras. Todas las organizaciones de asistencia social, hasta 2006, han tenido que estar registradas en alguna de las seis entidades mencionadas. La apertura de los servicios sociales y sanitarios al sector mercantil desde esta fecha supone el fin de la obligatoriedad del registro en alguna de las seis grandes entidades. Finalmente las seis grandes entidades se coordinan a través de una organización federal (la BAGFW o plataforma de asociaciones de voluntariado para el bienestar social) y junto con el sector público han creado un Foro de encuentro para facilitar la interlocución. De manera operativa, en el ámbito local, se agrupan las seis entidades y los gobiernos locales en una agencia estatal en la que se negocian las condiciones de la provisión de servicios (Deutsche Varien).

Este sistema de integración mesocorporativa del TSAS en el Estado de Bienestar ha supuesto que las entidades sociales tengan un sesgo prestacional en detrimento de las funciones políticas y cívicas. Un dualismo que se ha puesto de manifiesto a partir de principios del presente siglo cuando entra en crisis el modelo de integración neocorporativa del TSAS en el régimen de bienes-

tar alemán. En efecto, la confluencia de políticas neoliberales (denominadas como ordoliberalas en Alemania) con la política de liberalización de servicios de la Unión Europea han favorecido un proceso de relativo debilitamiento del principio de subsidiariedad en favor de una creciente mercantilización o apertura al mercado de la competencia por los servicios de bienestar. Este proceso de cambio tiene lugar, al igual que en el Reino Unido, justo cuando el Estado alemán da un paso en favor del reconocimiento institucional del TSAS, no solo instrumental, a través del llamado "Compromiso Social" que se crea elabora y aprueba en 2002 a través del Parlamento. Un reconocimiento que viene a coincidir, insistimos en ello, con la dinámica de la liberalización de los servicios públicos.

Así, si en 2007 la legislación alemana daba prioridad a las seis grandes organizaciones mencionadas en la prestación de servicios, al mismo tiempo ponía fin al oligopolio social abriendo la puerta a la oferta mercantil. Como consecuencia, este giro no solo supone que el sector mercantil entra a competir en los subsectores rentables sino que al mismo tiempo se inicia una creciente competencia interna dentro del propio sector social.

Esta doble competencia, externa a interna, supone en la práctica una mayor profesionalización y empresarialización de las entidades sociales y un mayor debilitamiento de las funciones de participación y abogacía social. Lo primero supone que de facto muchas entidades se conviertan en quasi-empresas y que parte de sus directivos prueben suerte creando empresas u organizaciones para la provisión de servicios al margen de las grandes entidades. Lo segundo supone que la misión social de las entidades se debilite hasta el punto de ser evocado como un deterioro de la naturaleza social de las entidades sociales. La tensión que provoca este cambio en muchas organizaciones ha dado paso a un creciente debate sobre los fines de las entidades sociales, sobre todo en las de mayor influencia y peso, caso de Caritas, con el fin de evitar la trampa de la empresarialización y centrar los esfuerzos en aquellas actividades más relacionadas con la misión y más cercanas a las necesidades de los colectivos vulnerables y excluidos de la sociedad alemana. Lo cual supone apelar en mayor medida a la sociedad civil y alejarse en parte de un modelo de integración neocorporativa que, si bien garantiza la financiación, ha hecho derivar a las entidades sociales hacia modelos de competencia interna y externa en la provisión de servicios sociales y sanitarios.

b) Estructura actual del sector social. En 2004 el TSAS suponía en Alemania (Antares/FLV, 2011) un entramado de 180 mil entidades (30 mil en los servicios sociales) y un volumen de empleo de 1,3 millones de personas, de los que el 39 por cien trabajan en el sector de los servicios sociales. Este sector se financiaba en un 64 por cien por el Sector Público, el 32 por cien mediante precios y el resto vía donaciones (4 por cien).

Unos años más tarde, en 2009, el volumen de entidades ha variado poco, 185 mil (32 mil en servicios sociales) y el volumen de empleo ha crecido hasta los 1,8 millones de empleos, de los cuales el sector de servicios sociales alcanza

el 46% (858 mil empleos de los que el 81 por cien son empleos a tiempo completo). A pesar de este crecimiento el sector mercantil no ha dejado de crecer y constituye en 2012 el 24 por cien del empleo en servicios sociales. O dicho de otra manera el sector no lucrativo supone el 76 por cien de empleo en servicios sociales y el 25 por cien en el campo de la sanidad.

Así, el sector no lucrativo ha duplicado su empleo desde los años 90 del pasado siglo hasta recientemente pero al mismo tiempo el auge de la oferta mercantil y la contención del gasto público social han ralentizado el crecimiento del sector sin fin de lucro.

Los factores de la competencia creciente entre el sector mercantil y el no lucrativo y el ajuste de los precios por parte del Estado han afectado a la calidad de los servicios prestados. Así un fenómeno paralelo al de la decreciente calidad tiene que ver con una feminización del empleo basada en contratos a tiempo parcial que permiten adecuarse tanto a la contención del gasto público social como a la demanda de conciliación de la vida laboral y familiar. Así, el peso del empleo a tiempo parcial en el sector social es muy superior al del Estado y al del sector mercantil. Pero el empeoramiento de la calidad de los servicios, debido a los recortes del gasto, también afecta a la empresa mercantil que puede competir vía precios hasta un punto de riesgo para el logro de un beneficio y la garantía de una imagen positiva de empresa. Ello supone una cierta tendencia a que ambos sectores, no lucrativo y mercantil, deban entenderse a la hora de negociar con el Estado el precio de los servicios. Para las entidades sociales garantizar la calidad de los servicios es una condición de su propia misión. Es por ello probable que la exitosa historia de crecimiento e integración del TSAS en el régimen de bienestar alemán esté alcanzando sus límites con la reestructuración del Estado de Bienestar.

c) **Tendencias de cambio.** En los epígrafes previos se han señalado en parte las tendencias de cambio en el TSAS de Alemania y que a continuación señalamos con mayor detalle.

- La tendencia hacia la mercantilización parece ser la tendencia dominante en el régimen de bienestar alemán. Dicha tendencia se manifiesta no solo en una mayor presencia de la oferta mercantil en la provisión de servicios de bienestar sino también en una competencia creciente interna entre las propias organizaciones sociales como consecuencia de la reducción del gasto social. Como esta reducción no se compensa con mayores ingresos procedentes de la sociedad civil (caso de las donaciones), los ajustes del gasto se trasladan a la competencia entre el sector mercantil y a una mayor competencia entre las propias entidades sociales. Como hemos señalado, esto afecta a la calidad de los servicios, seña de identidad de las diferentes entidades sociales, lo cual puede conducir a acuerdos entre los dos sectores, lucrativo y sin fin de lucro, con el fin de garantizar la calidad mediante posicionamientos comunes ante el Sector Público y formas de colaboración puntual. Finalmente, la mercantilización supone el tratamiento en pie de igualdad de ONG y empresas mercantiles en la concurrencia por los servicios; pero al mismo tiempo el TSAS sigue siendo con-

siderado aún como un entramado organizativo básico de las políticas sociales.

- La diversidad de funciones del TSAS durante los últimos 30 años se ha orientado progresivamente hacia un mayor peso de las funciones de prestación de servicios y en detrimento de las de tipo cívico y político. La crisis y su impacto social han puesto de manifiesto la necesidad de recuperar la proximidad con los colectivos más vulnerables y la importancia de la participación y el acompañamiento. Como no todas las entidades sociales pueden desplegar todas las funciones cabe pensar, y así parece apuntarse en el caso alemán, en que hay una tendencia hacia una cierta especialización funcional. Sólo en el caso de las grandes entidades es posible la conciliación entre funciones, lo que las obliga a un retorno y reforzamiento en favor de las funciones cívico-políticas.

- Si bien la integración de las entidades en las grandes organizaciones de representación (segundo y tercer nivel) permite y facilita formas variadas de colaboración, es lo cierto que la crisis actual y la competencia mercantil está siendo una oportunidad para estimular el "pooling" o colaboración entre entidades sociales mediante la puesta en común de recursos humanos, financieros e infraestructuras. Ello aligera la presión de la competencia mercantil, permite reducir precios y garantizar la calidad. Al mismo tiempo libera recursos para refortalecer la misión de las entidades sociales, sobre todo en el ámbito local donde la escasez de recursos públicos orienta la acción en sentido comensalista y no simbiótico.

En definitiva, el modelo neocorporativo de integración del TSAS en el Estado alemán se encuentra en una encrucijada. Por una parte, se ha debilitado como consecuencia del ordoliberalismo y la política europea de liberalización de servicios; al mismo tiempo la deriva del TSAS hacia la prestación de servicios ha debilitado la misión de las entidades. Por otra parte, la crisis del modelo de integración ha llamado la atención sobre el deterioro de las funciones cívicas, lo que puede suponer un impulso en favor de su fortalecimiento y, al mismo tiempo, generar nuevas formas de complementariedad y especialización entre las entidades sociales que faciliten la transición hacia otro escenario de sociedad civil más autónoma. Esto no supone que desaparezca el modelo histórico de integración del TSAS en el Estado pero la oportunidad de construir un modelo autónomo de sostenibilidad está condicionada por el peso creciente de la empresa mercantil en el ámbito de los servicios sociales, las políticas europeas en favor de espacio liberalizado de servicios y el relativo descompromiso del sector público respecto del TSAS.

C) **Suecia** forma parte del **régimen nórdico de bienestar**, durante varias décadas (1950-1980) denominado también como socialdemócrata por la permanencia de gobiernos de dicha ideología. No existe una denominación común de Tercer Sector dada la amplia diversidad de organizaciones existentes. Denominaciones como sociedad civil, movimientos sociales, economía social, organizaciones voluntarias y basadas en ideas, se entremezclan en debate y en el análisis social.

a) **Evolución reciente.** El TS de Suecia tiene una importante tradición histórica que ha estado velada por el predominio hasta recientemente del Estado de Bienestar en la producción de bienestar (Esping-Andersen, 1993; Buendía, 2012). De hecho son las cooperativas y las asociaciones sindicales el germen del Estado de Bienestar que fueron absorbidos por la esfera pública a partir de 1945. Entre finales de la II guerra mundial y la década de los años 80 del pasado siglo el Estado de Bienestar ocupó un espacio extenso e intenso en la regulación, financiación y prestación de los servicios públicos de bienestar. En el ámbito municipal el sector público era prácticamente el único oferente en la prestación de servicios. La economía social, las cooperativas, ocupaban un lugar muy secundario en la estructura productiva y casi residual las mutuas. Las asociaciones tenían una función más participativa y movilizadora que gestora de servicios de bienestar.

A partir de la década de los 80 del pasado siglo la influencia ideológica del mercado se abre paso y se confronta con el peso de la ideología socialdemócrata. Al mismo tiempo las quejas de los ciudadanos-consumidores van tomando cuerpo en determinados servicios municipales (por ejemplo, puericultura) y favorecen modos alternativos de prestación de servicios (Lorendahl, 1999) a través de cooperativas de padres y cooperativas en general.

Después de largas décadas de predominio socialdemócrata la crisis fiscal que se inicia a principios de la década de los 90 conduce al poder a la coalición liberal-conservadora que entre 1991 y 1994 y posteriormente entre 2006 y 2010 favorecerán políticas de apertura al mercado y a la economía social en la prestación de servicios. Se va a producir una creciente interacción entre la economía pública y las cooperativas produciéndose lo que Lorendahl denomina como cooperativización parcial de la provisión sueca de bienestar. Todo ello en un contexto de profunda descentralización en el nivel municipal de la financiación y provisión de los servicios educativos, sanitarios y sociales.

De manera progresiva la financiación de las asociaciones discurre desde un modelo de subvenciones a otro de contratación estable de prestaciones y servicios. Este proceso tiene la particularidad de que mientras el resto de los modelos nacionales de TSAS funcionan de acuerdo con el principio de colaboración económica entre Estado y TSAS o de un TSAS que es en muchos sentidos una extensión del Estado, en el modelo sueco se produce una interacción entre ambos niveles. Tanto es así que la provisión de servicios en el ámbito municipal es una especie de monopolio conjunto entre el sector público y el sector cooperativo, con un papel menor de la empresa mercantil y, por tanto, ello frena tanto la competencia entre las cooperativas y la empresa mercantil como entre las propias cooperativas y asociaciones.

Este desarrollo ha supuesto que la evolución del TS en Suecia tenga un claro sesgo de economía social, en concreto cooperativa, y que al mismo tiempo las asociaciones que tenían un papel de defensa y movilización estén también pasando a ser colaboradoras de las administraciones municipales en la prestación de servicios (Pestoff, 2008).

b) **Estructura del sector social.** Según el estudio de Chaves y Monzón (2012) sobre la Economía social en la UE en 2010 en Suecia había 31.162 organizaciones de las cuales el 60% son asociaciones, 39% fundaciones y el 1% mutuas. En conjunto estas organizaciones ocupan a 507.209 personas (cooperativas, mutuas y asociaciones y fundaciones). Dicho empleo se distribuye del modo siguiente: 34,8% trabajan en cooperativas, 3,1% en mutuas y el 62% en asociaciones y fundaciones. Es una estructura casi idéntica a la de Alemania pero muy diferente de la de España e Italia donde el volumen de personas que trabajan en asociaciones y fundaciones es menor – 49% en Italia y 47,3% en España – y, por el contrario, la población que trabaja en cooperativas supone algo más de la mitad del empleo de toda la economía social.

Ahora bien, lo realmente importante es que el crecimiento del empleo en el conjunto de la economía social de Suecia ha sido el más importante de la UE entre los años 2002-2003 y 2009-2010: el 146,6%, seguido de Italia, 66,7%, y España, 42,5%. En el caso de Suecia es el empleo de las asociaciones y fundaciones el que más ha crecido durante dicho período (230,4%) en comparación con el sector cooperativo (con un crecimiento del 77,7%).

Un crecimiento sostenido en todo tipo de organizaciones sociales, dentro de las cuales las de defensa del medio ambiente no han dejado de crecer. Como consecuencia el peso del empleo remunerado del conjunto del TS sobre el empleo total de la economía sueca es el más elevado de la UE: 11,1%, seguido de Italia, 9,7%, y España, 6,7, siendo la media de la UE 6,5%.

Finalmente destacar el hecho de que tanto el TS, como en concreto el TSAS, es un sector tanto prestador de servicios como de defensa de derechos que ha consolidado su posición integrándose en el sistema público sobre bases de mutua cooperación.

La información sobre el peso del TSAS dentro del TS o economía social es desigual y a veces confusa pero constituye el subsector más importante dentro de la misma.

c) **Tendencias de cambio.** Este modelo de integración se ha mantenido desde 1990 hasta la actualidad si bien la presencia de la empresa mercantil ha ganado algo de peso con el apoyo de los gobiernos conservadores de los períodos 1991-1994 y 2006-2014. Durante esta última etapa los gobiernos liberal- conservadores han tratado de consolidar un modelo de cooperación integrada entre el TS y las administraciones públicas. Así, el 23 de octubre de 2008 el gobierno central firmó un acuerdo con las entidades del TS de objeto social y los gobiernos locales (Asociación sueca de gobiernos regionales y locales) mediante el que se garantiza la autonomía plena del sector y un modelo de cooperación (Gobierno de Suecia, 2008). Este acuerdo fue apoyado por los partidos de izquierda: socialdemócrata, partido verde y partido de la izquierda. Dicho acuerdo se basa en seis principios que justifican una relación de largo plazo basada en los criterios de participación, transparencia y confianza. Tales principios son los de autonomía, diálogo, calidad, continuidad, transparencia y diversidad de los actores.

Es importante destacar que el acuerdo reconoce el rol central de las organizaciones voluntarias en relación con la democracia y el bienestar social y, por tanto, en el desarrollo del empoderamiento de los ciudadanos, el desarrollo de la economía social y, en general, como recurso en la producción del bienestar. Al mismo tiempo es de interés destacar que el acuerdo trata de mejorar el conocimiento de la dimensión del sector y eliminar las distorsiones en la competencia entre el sector público, el sector mercantil y la economía social en la prestación de servicios.

El desarrollo de las empresas sociales como una vía de creación de empleo para los colectivos más vulnerables ha enriquecido la capacidad organizativa y económica del TSAS reforzando su orientación hacia la economía social. En este sentido el desarrollo asociativo reciente y el acuerdo mencionado antes refuerzan la dimensión de economía social del sector social incidiendo en el desarrollo de la democracia.

La presencia con voz del TSAS sueco se ha incrementado a lo largo del tiempo y con ocasión de la elaboración de los Programas Nacionales de Reformas. Así, en el elaborado en 2014 participaron 5 organizaciones paraguas que representan 1.222 organizaciones ⁵ que han influido en la concreción de las propuestas de Suecia en materia de inclusión social, empleo, educación, sanidad y cuidados de larga duración.

D) Italia, representa un caso también arquetípico del **régimen mediterráneo de bienestar**.

a) Evolución reciente. La evolución del TSAS guarda cierto paralelismo con la evolución seguida por este sector en España. En ambos casos el papel de la Iglesia Católica es determinante en la evolución del TSAS o sector de asistencia social. En el caso italiano las Obras Pías (Opera Pie) tienen un peso y relevancia muy importante desde mediados del siglo XIX hasta recientemente. La construcción del Estado italiano a partir de 1870, las desamortizaciones eclesiásticas y el peculiar modelo de modernización capitalista, cambiaron el signo de la asistencia social de la Iglesia que es integrada en el sistema público a partir de la Ley Crispi de 1890. Al mismo tiempo se desarrolla un sistema público municipal de asistencia social y beneficencia y se pone en marcha un sistema bismarkiano de Seguridad Social como respuesta a las luchas obreras y a las propias necesidades del complejo y conflictivo proceso de modernización económica y social (Zamagni, 2012, a Luciani, 2012).

La conflictiva postguerra europea de 1914 y la ascensión del fascismo favorecieron un modelo de subordinación (del TS en general y, por tanto, del TSAS) con una cierta excepción a la acción social de la Iglesia que se regula mediante

⁵ En el PNR de 2014 participaron Coompanion (apoyo a la creación de empresas y cooperativas); Famna (proveedores no lucrativo de servicios sociales y sanitarios); Skoopi (empresas sociales e integración laboral); the Swedish women,s lobby; Vatenskap & Allmänhet (promoción del diálogo entre investigadores y el sector público).

el Concordato entre la Iglesia y el Estado fascista. Esta subordinación apenas cambia en la segunda postguerra mundial. Así, durante la construcción del Estado de Bienestar italiano en las décadas de los años 50 y 60 del pasado siglo el TSAS ocupó un lugar subordinado y con una limitada relevancia política.

A partir de finales de la década de los sesenta del pasado siglo el Estado de Bienestar italiano alcanza sus límites en la capacidad de respuesta a las demandas de la población y es la sociedad civil la que toma la iniciativa en la respuesta a las demandas sociales apoyada por los diferentes partidos políticos. Esta sociedad civil en ascenso se completa con el desarrollo de un modelo municipal de servicios sanitarios, educativos y sociales ante la debilidad del Estado central para dar respuesta a los profundos cambios sociales y políticos de la sociedad italiana de finales de esa década y principios de la década de los 70.

La descentralización del Estado, en el ámbito municipal, va a ser el espacio propicio para el desarrollo del TSAS y del cooperativismo social que van a colaborar con los gobiernos regionales y locales en la prestación de servicios. Es en este período cuando cristaliza el modelo mixto de bienestar de Italia, ya existente históricamente, pero ahora bajo nuevas formas moduladas por los procesos de secularización de la sociedad, el ascenso de los nuevos movimientos sociales y la influencia creciente de las ideologías de tipo neoliberal favorables al mercado y a la sociedad civil organizada como complemento, más que alternativa, del Estado de Bienestar.

Un mutuo interés – el del Estado central por reducir costes y la aspiración del Terzo Settore por influir en las políticas sociales y gestionar servicios sociales, sanitarios y educativos – ha multiplicado el ascenso e influencia de la sociedad civil organizada. El Estado se ve comprometido a regular progresivamente la expansión del TS y de la economía social a la vez que el TS inicia un proceso de articulación interna. Hay que destacar la regulación creciente pero dispersa y fragmentada del TS desde 1986 (regulación de las asociaciones) hasta recientemente (2005) con la regulación de las cooperativas sociales, con lo que el TS cuenta con un cierto cuerpo regulatorio de los diferentes ámbitos del TS: asociaciones, voluntariado, cooperativas, servicios sociales, cooperativas sociales.

La relación instrumental o de cooperación económica entre el TSAS y la administración pública, sobre todo local, constituye un rasgo del modelo italiano de Estado mixto de bienestar que llega hasta la actualidad.

Por su parte, el TS desarrolló progresivamente su articulación interna mediante la creación de plataformas de segundo y tercer nivel para actuar como representantes y lobbies frente a la administración pública, tanto en el sector de las cooperativas, de gran importancia en Italia, como en el conjunto del TS caso del Forum del Terzo Settore.

A pesar de este doble proceso, regulatorio por parte del Estado y de articulación interna, en Italia (Antares, 2011) “no ha existido una política nacional para apoyar financieramente al TS, ni tampoco una política pública asociada a éste”. Es decir, es un modelo de colaboración económica para la prestación de servicios públicos sin otros compromisos de consolidación del TSAS en el ámbito de las políticas sociales.

En un contexto en el que la economía cooperativa tiene un peso e influencia notables, la crisis del empleo y los problemas de exclusión social a partir de la segunda mitad de la década de los años 90 del pasado siglo, junto a las limitaciones financieras del TS, dieron paso a una iniciativa pionera en Europa como son las cooperativas sociales o empresas sociales (Mari y Picciaia, 2012; Borgaza y Galera, 2014) para la gestión de servicios públicos y sociales y la inclusión laboral de colectivos vulnerables (Venturi y Zandonai, 2012). Iniciativa que ha tenido un amplio desarrollo en países como el Reino Unido o España.

b) Estructura del sector social. Según el ISTAT (16 de abril de 2014) al 31 de Diciembre de 2011 el volumen de entidades del conjunto del TS en Italia ascendía a 301.191 organizaciones, con un incremento del 28% entre 2001 y 2011. El sector contaba en esa fecha con 4,7 millones de voluntarios y 680.000 personas ocupadas, en este último caso con un crecimiento del 39% durante la década de referencia. Los ingresos del sector proceden en un 86,1% del sector privado y el 13,9% del sector público. En el caso del sector sin fin de lucro de acción social los ingresos procedentes del sector público ascienden al 32,8%.

Se trata de un sector, por tanto, con un importante volumen de recursos económicos y humanos cuya valoración ha sido objeto de análisis a lo largo del tiempo (Borgaza, 1997; Bruni y Zamagni, 2009; Venturi y Villani, 2011; Bandera, 2012; Zamagni, 2012, b). En lo referente al TSAS dedicado a los servicios sociales y sociosanitarios su participación en el TS representa en torno al 10% del volumen económico de dicho sector pero representa la mitad de todas las personas empleadas ya que es un sector intensivo en trabajo humano.

Como antes señalamos el TS en Italia ha fortalecido su presencia en dos niveles territoriales: en el nivel local como prestador de servicios y en el nivel general mediante la estructuración de un conjunto de organizaciones paraguas cuyo principal objetivo es agregar intereses en el sector cooperativo (Consorzio Gino Matrereli), en el de las empresas sociales (Federsolidarità) y en el nivel general ⁶.

c) Tendencias de cambio. El TS italiano sigue aún en la senda de un desarrollo condicionado por la debilidad de la Administración Central en la producción de servicios de bienestar que ha conducido a que municipios y entidades sin fin de lucro ocupen un espacio destacado en la prestación de servicios y en la respuesta a las demandas sociales que genera el cambio social.

6 Forum del Terzi Settore: : <http://www.forumterzosettore.it/>

La reestructuración que afronta el Estado de Bienestar italiano (Pavolini, 2015) seguramente no cambiará esta distribución de papeles si bien el sector mercantil aparece como un actor en ascenso. Con lo cual el espacio del TS y el del TSAS en particular no sólo se mantendrán sino que seguramente seguirán creciendo aunque sometidos a la lógica combinada de una menor responsabilidad estatal y un mayor peso de la empresa mercantil en el ámbito de los servicios públicos.

La mayor presión de las Administraciones Públicas por ahorrar costes y reducir el gasto redistributivo, la presión de la Comisión Europea en favor de un espacio de servicios más competitivo y la presencia de la oferta mercantil, han creado un clima en el que las ONG se ven presionadas a aplicar técnicas de gestión empresarial y al desarrollo de una mayor profesionalización de las entidades, sobre todo aquellas de mayor tamaño, así como a aplicar técnicas de auditoría, redención de cuentas y transparencia institucional. Este cambio es desigual y las pequeñas entidades tienen que crear modos de cooperación para mejorar su capacidad de gestión cuando no abordar formas de fusión e integración.

Como en el caso español este proceso de profesionalización, además de favorecer mejoras en la gestión, también genera tensiones en el desarrollo de las funciones sociales. De manera particular la gestión profesional, que deriva en empresarial resta capacidad de reivindicación y de incidencia política en la sociedad civil al mismo tiempo que limita el desarrollo del objetivo de promover la participación social en el interior de las entidades y en la sociedad civil. En este contexto de cambio hay que destacar que la competencia por los recursos ha dado paso a dos tipos de reacciones: por una parte, una mayor competencia entre las entidades sociales, sobre todo entre las de menor peso económico y, por otra parte y de manera particular, una reacción de cooperación mediante el desarrollo de cooperativas sociales que facilitan una mayor oferta de servicios, mejoras de innovación y generación de un mayor excedente para hacer sostenibles las entidades sociales.

A medio plazo, hay una serie de circunstancias que están dando paso, como en el caso español, a un mayor peso de la respuesta asistencial que el Estado traslada al sector social, sin que ello suponga un incremento de los recursos económicos para hacerlo posible, reduciendo a la vez la capacidad reivindicativa del TSAS. Estas circunstancias son la combinación de políticas de consolidación fiscal por parte del Estado italiano, la reestructuración del Estado del Bienestar una de cuyas dimensiones es el desarrollo de un modelo de descentralización de bajo nivel de coordinación y con limitados recursos para dar respuesta a los problemas y demandas sociales y, además, una mayor extensión de la precariedad y la exclusión.

La europeización de las políticas sociales también afecta al TSAS y se manifiesta en la creciente participación en los proyectos del Fondo Social Europeo (FSE) así como en la participación en redes europeas de ONG de variadas especialización. Esto supone no sólo un aprendizaje común en el diseño de

programas de intervención social sino también la posibilidad de crear espacios europeos de debate y al desarrollo de formas de trabajo en red.

Finalmente, el TSAS confronta un desequilibrio entre su elevado nivel de representación a nivel estatal y su limitada influencia para que las políticas sociales nacionales, regionales y locales tengan un nivel de coordinación y efectividad.

Cuadro 1: Características generales del TSAS en cinco países de la UE.

	Alemania	Italia	Suecia	Reino Unido	España
Regulación	Regulación sectorializada (1)	Regulación sectorializada (2)	Regulación sectorializada (3)	Regulación histórica: Charity Commission como modo de autorregulación, actualizada en 2006. Completada desde 1998 con el Compacto o acuerdo estable entre el TSAS y el gobierno (4)	Regulación sectorializada y tránsito en 2015 hacia una regulación global del TSAS
Financiación	Dependencia financiera de los gobiernos regional y local bajo la lógica de una colaboración estable	Dependencia financiera de los gobiernos regional y local	Financiación estable en base a acuerdos de cooperación	Financiación estable por parte del Sector Público completada por las donaciones de la sociedad civil	Dependencia financiera de las AAPP, centrales y regionales con creciente y desigual diversificación de los ingresos
Actores predominantes del TSAS	Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas y ONG de utilidad social	Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas y empresas sociales. Importancia de las ONG de utilidad social	Asociaciones, cooperativas y empresas sociales, fundaciones	Las Charities u ONG de acción social cooperativas, empresas sociales o social enterprises (5)	Asociaciones y fundaciones. De manera creciente las empresas sociales (6)
Relación con el Estado	Integración en las políticas sociales del Estado bajo el principio de subsidiaridad	Dependiente de las políticas sociales regionales; en mucha menor medida de la Administración Central	Modelo de cooperación estable entre gobiernos municipales y entidades sociales	Colaboración con las políticas locales de servicios sociales	Colaboración creciente en el desarrollo de las políticas sociales
Relación con el sector lucrativo	Competencia creciente	Competencia creciente	Bajo nivel de competencia	Competencia creciente	Competencia creciente
Capacidad de articulación interna	Muy elevada en base a seis grandes organizaciones pilarizadas en función de creencias religiosas y políticas	Consortio nacional del TS, 1987; Foro del Tercer Sector, 1997 (7) relativamente débiles	Elevada y con capacidad de interlocución con el Estado y gobiernos locales	Existencia de cinco grandes plataformas estatales de tipo representativo (NCVO), profesional (ACEVO), voluntariado (NACVA) y de asesoramiento de empresa sociales y cooperativo	Creciente: creación de plataformas de segundo nivel nacionales y territoriales, así como de tercer nivel para la incidencia política
Funciones	Prestación de servicios sociales y sanitarios	Predominio de la prestación de servicios sociales	Prestación de servicios públicos, participación social y desarrollo democrático	Prestación de servicios, desarrollo participación y defensa de derechos sociales	Prestación de servicios, desarrollo participación y defensa de derechos sociales
Factores de cambio	Competencia creciente de la empresa mercantil; orientación al mercado de las grandes ONG paraguas y aumento de la competencia entre las entidades del TSAS; nuevos ámbitos de acción (medio ambiente y participación social); apertura creciente al espacio social europeo	Competencia de la empresa mercantil; profesionalización; debilidad de los objetivos de participación social	Colaboración entre Estado y organizaciones del TSAS para prestación de servicios y desarrollo de la participación social. Auge de la empresa social	Competencia creciente de la empresa mercantil; incremento de la cooperación y competencia interna; presión pro profesionalización y empresarialización; extensión de la acción social tradicional a nuevos campos como la exclusión social; internacionalización y europeización	Competencia de la empresa mercantil; desarrollo del Diálogo Civil; nuevas formas de articulación interna del TSAS; apertura creciente al espacio social europeo

Fuente: Elaboración propia

NOTAS CUADRO 1

(1) Marco legal diferencial según el tipo de organización: asociación, fundación, cooperativas y ONG de utilidad pública.

(2) Por ejemplo, Legge Quadro 266/1991 sobre organizaciones voluntarias; ley 381/1991 de cooperativas sociales; regulación de la impresa sociale de 2005.

(3) Regulación de cooperativas, asociaciones y fundaciones, no de mutuas.

(4) El Compact es un conjunto de buenas prácticas a desarrollar controlado por las siguientes organizaciones: Compact Voice; Compact Advocacy; Oficina del Primer Ministro para el Tercer Sector; Asociación Local del Gobierno; Comisión del Compact o de supervisión.

(5) Las empresas sociales han sido reguladas en 2005 mediante la Community Interest Company

(6) En el caso de España nos referimos con ellas especialmente a las cooperativas sociales, empresas de inserción o a los centros especiales de empleo.

(7) Consorzio Nazionale della cooperaciones sociale-Gino Mattarelli, 1987; Forum del Terzo Settore (1997).

2.2 UNA EXPERIENCIA COMÚN DEL TSAS

Del sucinto análisis realizado en el epígrafe anterior se pueden deducir algunas tendencias comunes en el desarrollo reciente del TSAS en el ámbito de la UE. Tendencias comunes pero moduladas por la especificidad de la senda nacional de cada país, tal como se pone de manifiesto en análisis y debates recientes (Chaves y Monzón, 2012; Salomon y Sokolowski, 2014).

Así son tendencias comunes en el desarrollo del TSAS las siguientes:

a) Una **consolidación de la función de prestación de servicios** que conlleva una progresiva profesionalización e incluso una cierta empresarización. Esto supone no sólo garantizar la prestación de servicios a los colectivos más vulnerables sino también modos de control y fiscalización del sector público sobre la vida de las entidades sociales.

b) De manera paralela se ha producido una **relativa pérdida de la intensidad de la función cívico-política**: movilización, reivindicación, transformación social, en todos los países analizados.

c) Como consecuencia de la dificultad para desarrollar las diferentes funciones sociales por todas las entidades sociales **se está produciendo una cierta especialización funcional** entre entidades gestoras de servicios y entidades dedicadas al desarrollo de las funciones cívicas y de representación e interlocución.

d) El TSAS comparte en todos los países **la competencia selectiva creciente con el sector mercantil** que le obliga a ajustes de precios y crea tensiones en la calidad de los resultados. Esta competencia está dando pie, de manera muy limitada, al desarrollo de formas puntuales de cooperación entre las entidades no lucrativas y la empresa mercantil.

e) Esta competencia y la reducción del gasto público social ha supuesto que en el seno del TSAS tengan lugar tanto reacciones de **competencia entre las entidades sociales como diversas formas de colaboración** que van desde la colaboración en proyectos a la fusión.

f) El TSAS se orienta progresivamente a una **mayor participación en el espacio social europeo**. Para ello ha aumentado su presencia en redes europeas y está presente con voz en los foros y espacios donde se debaten las políticas europeas (exclusión y pobreza, discapacidad, infancia, minorías étnicas, igualdad de género).

g) Las entidades sociales hacen frente a nuevas necesidades y demandas sociales que **reorientan su tradicional actividad asistencial en el ámbito de los servicios sociales a otra de tipo mixto**, caso de la atención sociosanitaria para personas en situación de dependencia, o de creciente importancia, como es la inclusión laboral. Con ello, el sector social amplía su intervención al ámbito sanitario y al mercado de trabajo. Es una tendencia que ha estado desarrollándose desde finales de la década de los 90 del pasado siglo pero en la actualidad es manifiesta.

h) Las nuevas necesidades sociales y las exigencias de una financiación más estable están orientando al TSAS hacia la **economía social**. Cooperativas sociales y empresas sociales son dos ejemplos de esta aproximación que se están desarrollando en todos los países de la UE (Borgaza y Tortia, 2010; Trivedi y Stokols, 2011; Cooney, 2012; Defourney y Nissens, 2012; Battilana y Lee, 2014). Esta experiencia común es una base de partida para crear en los años venideros una agenda común básica que permita al TSAS ir creando redes europeas más amplias y con capacidad para influir en las políticas sociales a nivel europeo. Es obvio que las políticas de consolidación fiscal de los últimos siete años presionan sobre el TSAS no sólo en la reducción de recursos y en una mayor competencia con la empresa mercantil sino particularmente sobre la orientación institucional de las entidades, es decir, las entidades sociales son presionadas hacia la gestión de políticas asistenciales, paliativas en muchos casos y de control del conflicto social en detrimento de la función de defensa de derechos y de transformación social. Este parece ser el reto común que encaran las entidades europeas del TSAS (Osbourne, 2008; Evers y Zimmer, 2010). La respuesta al reto depende en parte de cómo cada TSAS desarrolle políticas de sostenibilidad institucional; pero también de la capacidad del propio TSAS de articular sus intereses a nivel europeo, que es lo que analizamos a continuación.

2.3 OTROS MODELOS EUROPEOS DE TSAS

Además de los modelos nacionales antes analizados, cabe hacer una referencia sucinta a otros modelos nacionales de la UE. Nos referimos a países como Bulgaria, Hungría, Polonia, Rumanía, Eslovenia, Eslovaquia, Estonia, Grecia, Chipre y Portugal; siete son países del Este y tres del Sur de Europa.

En el marco del Programa de Ciudadanía Activa, del Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo 2009-2014 ⁷, se realizó una consulta a los diferen-

7 <http://eeagrants.org/>

tes Operadores del Fondo de ONG ⁸ a modo de primer acercamiento sobre la situación del TSAS en sus respectivos países. Con la información recopilada, si bien es difícil hacer un análisis detallado en profundidad, sí que es posible trazar un cierto perfil general del TSAS.

En primer lugar, el peso del volumen de entidades del TSAS en el conjunto del TS varía entre países desde un mínimo del 6% en el caso Estonia a un máximo del 60% en Polonia. Aunque hay que tener en cuenta que este peso se trata de una información escasamente depurada ya que el volumen de entidades activas solamente viene indicado en dos de los diez países consultados.

La información sobre el empleo de las entidades sociales aparece en siete de diez países. En el caso concreto de Bulgaria, se especifica que se refiere a entidades de servicios sociales, educación y otras áreas de bienestar. En el resto de países este dato no se especifica. Por otra parte, tampoco se dispone de información sobre qué peso tiene este tipo de empleo sobre el empleo total de cada país.

En tercer lugar, la información sobre voluntariado aparece en casi todos los países pero no siempre es posible estimar su peso sobre la población adulta ni el tipo de voluntariado. En algunos países si es posible conocer cuál es el ratio entre personal ocupado y personal voluntario. Es el caso de Bulgaria con 3,7 voluntarios por cada persona empleada; Hungría con 10 voluntarios por persona empleada; Eslovenia con una proporción de 1 a 6; o Portugal con una proporción de 4,3 voluntarios por persona ocupada.

En cuarto lugar, la información sobre población beneficiaria de la acción social sólo existe en Rumania.

En lo que se refiere a la financiación existe una gran variación entre países. En algunos casos, Hungría, la financiación se divide en tres tercios entre el sector público, el privado y la financiación propia; en otros, predomina la financiación pública, caso de Chipre, Polonia y Eslovenia, pero en todos los casos apenas si supera el 50% de la financiación total. El peso de la financiación propia es importante en la mayoría de los países y en algunos de ellos, caso de Portugal y Estonia es la fuente principal; en otros la financiación propia es igual a la del sector público, caso de Eslovenia. En general, se trata de modelos en los que la financiación privada y propia viene a tener un peso superior a la de origen público.

Finalmente, la información sobre el volumen de ingresos y gastos del TSAS es muy pobre o casi inexistente: de cada diez países sólo tres proporcionan información sobre el gasto y sólo dos de cada diez en lo que se refiere a los ingresos.

Resulta aventurado extraer conclusiones en base a los resultados extraídos de la mencionada consulta en la que, tal y como se ha comentado se trataba

8 <http://www.ngonorway.org/>

de recabar datos muy básicos para establecer una posible base comparativa, la cual ha resultado difícil debido a la información existente en dichos países en lo relativo al TSAS. En todo caso, se puede pensar razonablemente que en la mayoría de estos países, con la excepción de Polonia y Portugal, el TS en general y el TSAS en particular se encuentran en una fase de expansión y reestructuración, acomodándose a regímenes de bienestar que se han reconstruido en las dos últimas décadas (caso de los países del este de Europa); por otra parte su creciente peso no se refleja aún en las estadísticas, por lo que seguramente su importancia es seguramente superior a la que aparece en la consulta realizada; finalmente, y dado el volumen creciente de personas voluntarias, cabe pensar también que la participación social está teniendo una importancia social nada desdeñable e incluso comparable con la que tiene en algunos países del centro y sur de Europa.

3. EL TERCER SECTOR EN EL MARCO DE LAS INSTITUCIONES DE LA UE

3.1. INTRODUCCIÓN. LA VERTEBRACIÓN Y VISIBILIDAD DEL TS EN LA UE

La capacidad de incidencia política y prestacional del Tercer Sector ante las instituciones europeas depende en gran medida de su capacidad de vertebración, de su visibilidad ante las instituciones europeas y del propio reconocimiento institucional por parte de estas.

Desde el TSAS se han hecho importantes esfuerzos de vertebración a través de redes o plataformas como EAPN (European Anti Poverty Network) cuyo principal objetivo es influir en las instituciones europeas en el desarrollo e implementación de programas y políticas de inclusión y lucha contra la pobreza. Otro ejemplo es The Platform of European Social NGOs (The Social Platform)⁹ creada en 1995 y que engloba en torno a 40 ONG, federaciones y redes transnacionales entre las que se encuentra la propia EAPN o Cáritas Europa y cuyos principales objetivos son la lucha contra la pobreza, la promoción de la igualdad, la promoción de la democracia participativa y de un diálogo más estructurado de la sociedad civil con las instituciones de la UE. En el ámbito de las Fundaciones destacaría European Foundation Centre¹⁰ que aglutina más de 200 fundaciones entre las cuales figuran fundaciones del ámbito de la acción social.

En los últimos años han ido proliferando plataformas sectoriales como European Disability Forum, European Woman's Lobby, Eurochild o AGE Platform Europe¹¹. Generalmente están integradas en Social Platform y solo algunas

9 <http://www.socialplatform.org/>

10 <http://www.efc.be/>

11 European Disability Forum (<http://www.edf-feph.org/>), European Woman's Lobby (<http://www.womenlobby.org/?lang=en>), Eurochild (<http://www.eurochild.org/>) o AGE Platform Europe (<http://www.age-platform.eu/>)

en EAPN (AGE, Eurochild, por ejemplo). Su objetivo es ganar visibilidad institucional para los sectores a los que representan. Su actividad tiende a ser más intensa cuando la especificidad de la reivindicación o de la política social implicada así lo requiere o su articulación a través de las plataformas “generales” resulte más compleja. Todo ello configura a su vez un mapa complejo de articulación del TS y de interlocución con las instituciones europeas, que según los casos, puede ser sectorial o general en función de la agenda Europea y la permeabilidad e instrumentación de las instituciones comunitarias a determinados sectores. De tal modo, la interlocución sectorial puede resultar más directa si bien requiere de procesos de consenso previo con las grandes plataformas en las que se integran pudiendo incurrir así en mayores costes de transacción en la interlocución con las instituciones europeas.

En el ámbito de la prestación de servicios destacan Social Services Europe ¹² que aglutina a los principales proveedores no lucrativos de servicios sociales para promover su papel en Europa. Del mismo modo, la formalización de Civil Society Europe (European Coordination of Civil Society Organizations) en Roma a finales de 2014 puede suponer un paso adelante para fortalecer el diálogo civil de las entidades sociales con las instituciones europeas y la colaboración con los movimientos sociales emergentes en Europa ¹³.

La vertebración del TS en el ámbito europeo es una autoexigencia cumplida con relativo éxito por parte de las entidades de acción social más representativas en los respectivos Estados que componen la UE. Pero también es una condición necesaria de las instituciones europeas para identificar a los interlocutores de la acción social en el diálogo civil en un marco general de creciente exigencia de transparencia en las relaciones de las instituciones europeas con los representantes de intereses (European Commission, 2008). Tal vertebración del TS ha contribuido a mejorar la visibilidad y el reconocimiento institucional del mismo a nivel europeo. Ha sido de gran utilidad para reducir los costes de transacción derivados de cualquier proceso de consulta con las instituciones europeas, para contribuir a un diálogo más fluido y estructurado con la Comisión Europea, y para ir fortaleciendo su reconocimiento institucional y su capacidad de presión como grupo de interés en la supervisión de las políticas sociales en la UE (Rodríguez Cabrero, Marbán y Zurdo, 2008).

En relación a su **visibilidad** como sector, queda camino por recorrer en dos aspectos clave como son: consensuar una definición común a nivel europeo y la capacidad del propio sector para hacer visibles los impactos socioeconómicos de sus acciones.

1. Como pone de manifiesto la investigación en curso “Third Sector Impact” sobre el Tercer Sector Europeo¹⁴, el concepto de TS, a diferencia de los de

12 <http://www.socialserviceseurope.eu/>

13 <http://solidar.org/CIVIL-SOCIETY-EUROPE-launched.html> ; http://www.civic-forum.fr/site/images/stories/pdf/building_civil_society_europe.pdf

14 Third sector impact <http://thirdsectorimpact.eu/events/2014/10/15/tsi-meeting-european-stakeholders-brussels-october-2014/>

sociedad civil o “institución no lucrativa” no es utilizado suficientemente en la legislación europea. En primer lugar, por las dificultades para consensuar una definición común europea que responda a la diversidad organizativa de los respectivos países europeos y a las emergentes formas organizativas de tipo híbrido (p.e. empresas sociales). En segundo lugar, porque la operatividad de criterios que caracterizan al sector como el de “distribución de beneficios limitada total o significativamente” no siempre es eficaz para diferenciar a entidades como las grandes cooperativas o a las empresas sociales de aquellas empresas lucrativas que tienen un fuerte componente de responsabilidad social corporativa.

2. El impacto positivo del TS es evidente en la sociedad actual tan solo imaginándose como sería esta sin dichas organizaciones. Sin embargo, la nueva lógica de la inversión social promovida por las instituciones europeas y la consideración de la acción social como un factor productivo requiere además de un sistema tangible y común de medición de impactos a nivel europeo que legitime, aún más si cabe, la acción social de las entidades del TS ante las instituciones comunitarias (Social Platform, 2014 b:6).

3.2. EL RECONOCIMIENTO DEL TS EN LAS INSTITUCIONES EUROPEAS. ETAPAS BÁSICAS

La debilidad de la relación TS Europeo con las instituciones europeas no es solo una cuestión de identificación y visibilidad de los interlocutores sino de **reconocimiento** institucional del conjunto del sector. En este sentido, podríamos diferenciar dos etapas:

1. Una primera etapa, que se inicia en la década de los 90, caracterizada por un lento e incipiente reconocimiento institucional del TS en la UE conseguido mediante la creación de grupos de trabajo, investigaciones sobre el TS y creación de plataformas. Todo ello ha permitido avanzar hacia el reconocimiento del diálogo civil en documentos y comunicaciones como “El fomento del papel de las Asociaciones y Fundaciones en Europa” (Comisión Europea, 1997), el Libro Blanco sobre la Gobernanza de la Comisión (Comisión Europea, 2001); o los Estándares Mínimos de Consulta (European Commission (2002) (Fazi, 2007). La culminación de este proceso se concreta en el reconocimiento propio que tienen las entidades de la sociedad civil en el artículo 11 de la versión consolidada del Tratado de la UE donde se aboga explícitamente por “un diálogo abierto, transparente y regular con las asociaciones representativas y de la sociedad civil”. Tal reconocimiento se ha ido plasmando igualmente en el Consejo Europeo de Lisboa en 2000¹⁵ así como en algún Informe Conjunto sobre protección social e inclusión social (European Commission, 2007) donde se menciona su potencial como un importante agente creador de empleo para personas de baja cualificación, personas con discapacidad y personas desfavorecidas que

15 http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm

residen en remotas áreas periféricas y rurales.

2. El progresivo reconocimiento del TS en las instituciones europeas alcanzado en la etapa anterior ha permitido darle la visibilidad institucional suficiente para posicionarse como un actor social a tener en cuenta en la implementación de Estrategia UE 2020 iniciada a partir de 2010. Con ello, el TS ha pasado progresivamente de ser considerado un núcleo de organizaciones reactivas a los fallos del Estado a ser considerado en esta etapa un colaborador necesario del Estado de Bienestar que contribuye a su sostenibilidad. Colaboración que a su vez es coherente con la Estrategia Europea 2020 de buscar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador en la medida en el que el TS tiene capacidad para contribuir, respectivamente, a la innovación social, a la sostenibilidad de la protección social y a la creación de empleo y la cohesión social en la UE. En esta etapa se han producido avances en la interlocución sobre todo con el Parlamento y la Comisión Europea, y en menor medida con el Consejo Europeo.

Cuadro 2: Etapas en el reconocimiento institucional del TS en la UE.

Etapas	Tipo de reconocimiento institucional	Documentos básicos de interés
1990-2010	Reconocimiento débil/acumulativo Avances en reconocimiento del TS en el diálogo civil Posicionamiento y visibilidad creciente en las instituciones europeas	<ul style="list-style-type: none"> • Communication from the Commission on promoting the role of voluntary organisations and foundations in Europe (1997) • Libro Blanco sobre la Gobernanza de la Comisión • Estándares Mínimos de Consulta • Artículo 11 del versión consolidada del Tratado de la UE
2010-2015	Consolidación/reconocimiento instrumental, ambivalente y pragmático Avances en reconocimiento como: <ul style="list-style-type: none"> • Complemento a las políticas sociales desarrolladas por el sector público • Sector generador de empleo • Sector de innovación social 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia UE2020 <ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión ○ Directriz sobre la inclusión social ○ Objetivos concretos de la pobreza, junto con los objetivos sociales sobre el empleo y la educación. • Comunicaciones Comisión Europea (Comisión Europea, 2011a; Comisión Europea, 2012; Comisión Europea, 2013a)

Fuente : Elaboración propia

3.3. AVANCES Y LIMITACIONES DEL RECONOCIMIENTO DEL TS EN LAS INSTITUCIONES EUROPEAS

La consolidación del reconocimiento del TS por las instituciones europeas iniciado desde 2010 tiene, empero, sus luces y sombras. Entre las primeras destacaríamos los siguientes factores conducentes a fortalecer la colaboración entre la UE y el TS:

a. La inclusión de iniciativas y objetivos específicos en la UE 2020 que, a priori, favorecen una mayor implicación del TS en la construcción del Modelo Social Europeo como la Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social, la introducción de una directriz sobre la inclusión social o de un objetivo concreto de la pobreza, junto con los objetivos sociales sobre el empleo y la educación.

b. La emergente lógica de la Inversión Social aprobada en el Paquete de Inversión Social europeo en febrero de 2013 (Comisión Europea 2013 a) que considera el gasto en política social y servicios sociales como inversión en vez de como un coste (EAPN, 2014,b), lo que legitima, más si cabe, la inversión en cohesión social realizada por el TSAS en los últimos años.

Destacar, por ejemplo, la promoción por las instituciones europeas de un uso más eficaz de los presupuestos sociales fomentando la inversión social a través del FSE. En este sentido, el compromiso de dedicar el 23% de los fondos estructurales para el FSE y el 20% del FSE en la reducción de la pobreza y la exclusión social (EAPN, 2014 b), pueden tener un impacto significativo en la contribución del TSAS a la cohesión social europea. Para ello sería necesario tener en cuenta al TS en la ejecución de dichos fondos y no infrautilizar su potencial para reducir la pobreza tal y como está sucediendo en la medida en la que los fondos estructurales se están enfocando más hacia las políticas de activación que hacia la inclusión activa (EAPN 2014,b). Un primer paso, en la buena dirección es la aprobación de un Código de Conducta Europeo de carácter vinculante (Comisión Europea, 2013 b) orientado fundamentalmente a dos objetivos: 1) Garantizar un seguimiento y destino eficaz del gasto vinculado a los proyectos financiados por los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos y 2) mejorar la participación y el diálogo con los socios (autoridades públicas, agentes económicos y sociales y organismos que representen a la sociedad civil, especialmente en el ámbito medioambiental y organizaciones de voluntariado) durante los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de dichos fondos.

c. La aprobación de la Directiva 2014/24/UE sobre contratación pública (Parlamento y Consejo Europeos, 2014) donde se reconocen las especificidades de los servicios sociales de interés general y que la prestación de servicios sociales puede realizarse a través de procesos diferentes a la contratación pública compatibles con los principios de transparencia y no discriminación exigidos por la normativa europea (Social Services Europe, 2015).

d. Por último, y no menos importante, destacar el reconocimiento explícito por parte de la Comisión Europea de la necesidad de dotar con mayores recursos al TS y de su papel como sector creador de empleo e innovación social o como complemento de los esfuerzos del sector público en las políticas sociales. Ello tiene un reflejo en las siguientes comunicaciones de las instituciones europeas relacionadas con el TS:

En el ámbito de la Economía Social ¹⁶, la resolución del Parlamento Europeo de 2009 conocida como informe Toia (European Parliament, 2009) supuso un respaldo significativo de esta institución europea al reconocimiento jurídico de la Economía Social y a su papel de interlocutor y de corrector de desequilibrios del mercado laboral. Dos años después, el Parlamento Europeo en su informe sobre la iniciativa en favor del emprendimiento social (European Parliament, 2011) abogaría por establecer un marco jurídico a escala europea para las empresas de la economía social y una mayor visibilidad estadística, por reforzar su papel como impulsoras del crecimiento económico y de la innovación social al servicio de empleos sostenibles e inclusivos a la vez que reclamaba a la Comisión y a los Estados miembros velar porque las empresas sociales no resultasen perjudicadas por otro tipo de empresas focalizadas en las zonas rentables de la economía social sobre todo en zonas rurales o periféricas en las que las economías de escala son menores.

La Comisión Europea, por su parte, recogiendo parte de las consideraciones del Parlamento Europeo a su Comunicación sobre emprendimiento social y la promoción de las empresas sociales (Comisión Europea, 2011a) también apunta a su papel central en la cohesión territorial, en la lucha contra la pobreza y la exclusión y en la búsqueda de soluciones originales para los problemas sociales. A la vez se reconocen las carencias en las ayudas al sector animando a los Estados miembro a ofrecer un apoyo más amplio y más eficaz para las empresas sociales en el futuro. Del mismo modo, las empresas sociales son consideradas como “la piedra angular de una economía social de mercado pluralista europea y como motores del cambio social ofreciendo soluciones innovadoras para el logro de los objetivos de la Estrategia Europa 2020” (Comisión Europea, 2011c: 12).

En relación al empleo, el papel del TS ya fue reconocido en la Recomendación de Inclusión Activa de 2008 (Comisión Europea, 2008) como actor de participación en el desarrollo, la ejecución y la evaluación de estrategias de inclusión activa. Posteriormente, la Comisión Europea en su comunicación “Hacia una recuperación generadora de empleo” refuerza todavía más dicho papel orientándolo a la “cooperación y la puesta en común de sus recursos junto a otros actores para una mejor ejecución de las políticas de empleo y como motor de creación de empleo inclusivo y de innovación social” (Comisión Europea, 2012:5 y 14) apelando nuevamente a dotar al sector con mayores apoyos en la contratación pública y el acceso a la financiación.

Por último, en lo relativo a la inversión social, la Comunicación “Hacia la inversión social para el crecimiento y la cohesión, incluida la ejecución del Fondo Social Europeo 2014-2020 (Comisión Europea, 2013 a) también reconoce abiertamente la capacidad instalada del TS en los servicios sociales y su papel complementario de los esfuerzos del sector público. Al igual que en las Comu-

16 Recordar en este sentido que, aunque no se refiera específicamente al TS, en España las empresas sociales a través de la forma jurídica de las empresas de inserción son muy habituales en el TSAS.

nicaciones anteriores se reconoce la necesidad de más apoyo al TS si bien en este caso viene acompañado de propuestas que, en línea con la consolidación fiscal, no comprometen la sostenibilidad de las cuentas públicas sino que se orientan hacia fórmulas como: 1) el partenariado público-privado, 2) la revitalización y el mejor uso posible de fondos europeos como el Fondo de Ayuda Europea para los Más Necesitados, el FSE y FEDER, o 3) la promoción de una financiación innovadora recurriendo a la participación del sector privado y la ingeniería financiera mediante instrumentos como la microfinanciación o los bonos sociales.

También es una etapa de sombras. El reconocimiento del TS tiene altas dosis de instrumentalidad, ambivalencia y pragmatismo (Marbán y Rodríguez Cabrero, 2013). A pesar de que el TS lleva décadas desempeñando un papel clave en la provisión de bienestar y en la cohesión social, es precisamente con la crisis en el empleo y la desigualdad social en un contexto de desbordamiento de las políticas sociales públicas, cuando más se está apelando al TS como actor social europeo y como instrumento concreto de difusión de las políticas de la UE.

Por ejemplo, en la comunicación “Hacia una recuperación generadora de empleo” (Comisión Europea, 2012) a la vez que se apela a los recursos del TSAS se le olvida cuando se aborda el proceso consultivo de las políticas de empleo junto a los interlocutores sociales. En otros casos, el espacio entre lo lucrativo y lo no lucrativo queda algo más difuminado. Por ejemplo, la Comunicación de la Comisión sobre emprendimiento social y la promoción de las empresas sociales fue aprobada el mismo día que otra Comunicación sobre Responsabilidad Social de las Empresas (Comisión Europea, 2011b). En esta última se anima a las empresas mercantiles a desarrollar servicios innovadores que contribuyan al bienestar social, a su comportamiento responsable cuando ofrecen servicios públicos, a “promover la recompensa que tiene en el mercado una conducta responsable de las empresas a través de la contratación pública” (Comisión Europea, 2011 b: 6) o a la utilización del voluntariado por las empresas sociales que generan beneficios. Todo lo cual implica aceptar una concepción de la innovación social como nexo de unión entre el valor social de la Economía Social y los intereses de la empresa capitalista (Marbán y Rodríguez Cabrero, 2013) donde la competencia entre ambos parece contemplarse como un escenario exógeno a las instituciones europeas cuando en la práctica la implementación de la Directiva Europea sobre Contratación en los Estados miembros tendrá un papel determinante en lo que se refiere a la contratación de servicios públicos incluidos los servicios sociales que son considerados de interés económico. Además de lo anterior, desde el punto de vista de las principales plataformas sociales europeas, la participación y el reconocimiento del TS encuentran las siguientes limitaciones en la práctica:

- 1) Modesto peso consultivo e insuficiente participación del TS en la preparación de los Programas Nacionales de Reformas (PNR) de la mayoría de los países de la UE (EAPN, 2014 a) o en el Semestre Europeo, en especial, en las Recomendaciones Específicas de la Comisión Europea a los Estados miembro

(CSRs) (Social Platform, 2014 a¹⁷). Además, el Parlamento Europeo, como órgano representativo de la ciudadanía, con el que el TSAS tiene una interlocución más fluida y que, por lo general, tiende a mostrarse más permeable a las propuestas del TS sigue desempeñando un papel secundario en la toma de decisiones de la Estrategia Europa 2020 y en el Semestre Europeo (EAPN, 2014 b). El reconocimiento explícito del Consejo Europeo a los representantes de la sociedad civil para participar en la elaboración e implementación de los PNR (European Council, 2010:7) no se está produciendo como se esperaba. Según EAPN (2014 a) en el 50% de los países de la red EAPN las organizaciones del TS no pudieron disponer del borrador de PNR antes de ser enviado a la Comisión Europea y en el 40% las autoridades no fueron consultadas. En otros casos, las organizaciones del TS, aún habiendo sido invitadas a comentar los PNR, fueron contactadas por organismos como los Ministerios de Trabajo o de Servicios Sociales que no eran los responsables de la redacción final (Social Platform, 2014 c). A ello podemos añadir la percepción de las organizaciones del TS de que la infraestructura social europea es compleja, donde los roles de la Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social, El Método Abierto de Coordinación Social y el Paquete de Inversión Social no están claramente definidos dentro de una estrategia integral de lucha contra la pobreza y están débilmente implementados con los diferentes stakeholders entre los Estados miembro (EAPN, 2014 b).

2) La subordinación de la cuestión social al objetivo prioritario de la competitividad (Levitas, 2007) y la consolidación fiscal. La Estrategia Europa 2020 es poco visible en la mayoría de los principales documentos y comunicaciones europeos (Estudios Anuales sobre el Crecimiento (AGS), CSRs, etc.) en comparación con los aspectos relacionados con el Pacto de Estabilidad y Crecimiento, (EAPN, 2014 b). Tal y como reconoce el Comité de Empleo y Protección Social en su revisión de la Estrategia UE 2020 (European Council 2014), el Semestre Europeo debe trabajar equilibradamente con todos los objetivos y metas de la Estrategia Europa 2020 en vez de dar prioridad a los relacionados con el crecimiento y la competitividad.

3) En lo relativo a la inversión social, la consideración del gasto social como una inversión está siendo bien aceptada por las entidades sociales pero existen varios riesgos asociados. En primer lugar, que la protección social sea considerada como un factor productivo, lo cual aunque legitima la acción de las entidades sociales del TSAS siempre que puedan cuantificarse los retornos de esa inversión pero la debilita cuando esto no sea posible. En segundo lugar, que prevalezcan los argumentos económicos relegando a un segundo plano a los derechos fundamentales más allá de la participación en el mercado laboral de los colectivos más desfavorecidos (Social Platform, 2013). En este sentido, el Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas del Plan Juncker puede ser una buena oportunidad para poner en práctica la lógica de la inversión social forta-

17 Según EAPN en algunos países como Polonia o España se han producido avances con respecto a 2013. El caso de España, la Plataforma del Tercer Sector jugó un papel clave en las negociaciones con el gobierno

leciendo las infraestructuras y servicios sociales (Social Services Europe,2015). La resolución del Parlamento Europeo en relación al Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas (FEIE) (Parlamento Europeo, 2015) contempla propuestas positivas como que el Comité de Dirección del FEIE seleccione expertos con experiencia en inversiones relacionadas con infraestructuras sociales y economía social y solidaria. También apunta en la buena dirección, la propuesta de resolución del Parlamento Europeo sobre el Semestre Europeo sobre aspectos sociales y relativos al empleo del Estudio Prospectivo Anual sobre el Crecimiento 2015, donde se pide a la Comisión Europea que el FEIE “fomente inversiones sociales que no solo generan rentabilidad financiera, sino que promueven repercusiones sociales positivas, tales como inversiones en capital humano, inversiones con alto impacto en la creación de empleo sostenible o la inclusión social y la reducción de la pobreza, en sistemas de protección social y los servicios sociales, o inversiones en la economía social” (Parlamento Europeo, 2014: 11) . Sin embargo, por el momento su escasa plasmación en inversiones de este tipo y una insuficiente evaluación de su impacto social pueden acabar suponiendo una oportunidad perdida (Social Services Europe, 2015).

4) Finalmente, la incertidumbre sobre la interpretación de los Estados miembro de la UE de la Directiva 2014/24/UE sobre contratación pública pone al TS en riesgo en un contexto de creciente concurrencia competitiva en el que los servicios sociales se han ido abriendo al mercado en aras de la sostenibilidad de los servicios prevaleciendo una lógica de la contratación por resultados y precio (Social Platform 2014 b; Social Services Europe,2015) sobre valores que apenas son tenidos en cuenta en los sistemas de contratación (Fresno, 2014). Para ello será necesario que la Comisión Europea a la vez que reconoce el amplio margen de las administraciones públicas para asumir las peculiaridades de los servicios sociales de interés general en la contratación (Fresno, 2014), también supervise y promueva intercambios de experiencias y buenas prácticas así como orientaciones básicas vinculantes entre los Estados miembro (Social Services Europe, 2015).

La aplicación efectiva de un verdadero reconocimiento del TS pasaría en primer término por el desarrollo de unas directrices básicas para potenciar la participación activa y la supervisión del TS del desarrollo de la Estrategia Europea 2020 (Frazer and Marlier, 2014) (Solidar, 2014). Sería un paso importante para conseguir una participación más activa de las organizaciones de la sociedad civil y las personas en situación de pobreza en las distintas etapas de elaboración de los PNR (EAPN, 2014,a) y en la preparación de los Estudios Anuales sobre el Crecimiento (AGS) (Solidar, 2014).

A ello cabría añadir, según las grandes plataformas sociales europeas, mayores avances en el diálogo civil mediante plazos más amplios y procedimientos claros y transparentes (Social Platform 2014 a) similares a los que se siguen en el diálogo social con los agentes sociales entre los que el TS también debería ser reconocido (Plataforma del Tercer Sector, 2015) como ya sugería el Parlamento Europeo a la Comisión y a los estados europeos en el Informe Toia, abogando porque “los componentes de la economía social se reconozcan en el diálo-

go social europeo sectorial e intersectorial "(European Parliament, 2009: 8).

En definitiva, la articulación del TSAS en plataformas a nivel europeo, el proceso de convergencia cognitiva asociado a la colaboración en redes internacionales o su creciente presencia en la construcción del Modelo Social Europeo y en documentos y legislaciones de la UE están consolidando el papel del TSAS en la interlocución con las instituciones europeas. Sin embargo, dicha interlocución sigue resultando compleja, cambiante y en permanente construcción en función de los cambios en la Agenda Europea, los cambios en los liderazgos de la propia Comisión Europea, el tipo de interlocución, bien sea sectorial o general o el grado de transparencia del procedimiento de interlocución. Todo ello obliga a interpretar con cautela la existencia de un diálogo civil estructurado entre el TS y la UE .

4. LA TRANSVERSALIDAD Y PLURALIDAD DE FUNCIONES DEL TSAS EN LA ESTRATEGIA EUROPA 2020

La Estrategia UE 2020, orientada hacia un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, supone un espacio de desarrollo del TS. Su reconocimiento explícito, como hemos visto y sintetizamos aquí (Cuadro 3), se plasma en diversos documentos de la Comisión Europea en cuanto a su capacidad para contribuir a la innovación social, a la sostenibilidad de la protección social y a la creación de empleo y la cohesión social en la UE.

Cuadro 3: La contribución del TS a las prioridades de la Estrategia EU 2020.

Estrategia Europea para el crecimiento de la UE	Contribución del TS según las instituciones europeas. El Tercer Sector como.....	Documentos (recomendaciones, comunicaciones...) de la Comisión y Parlamento Europeos
Crecimiento inteligente	Sector de innovación social: <ul style="list-style-type: none"> Empresas sociales como “ piedra angular de una economía social de mercado pluralista europea y como motores del cambio social ofreciendo soluciones innovadoras para el logro de los objetivos de la Estrategia Europa 2020” 	Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a un programa de la Unión Europea para el Cambio y la Innovación Sociales (Comisión Europea, 2011c) European Parliament (2011)
Crecimiento sostenible	Sector de sostenibilidad de la protección social y sector de inversión social: <ul style="list-style-type: none"> Tercer Sector (y empresas sociales) como complemento de los esfuerzos del sector público y pioneras en el desarrollo de nuevos servicios y mercados para los ciudadanos y las administraciones públicas. 	Comunicación “Hacia la inversión social para el crecimiento y la cohesión, incluida la ejecución del Fondo Social Europeo 2014-2020 (Comisión Europea, 2013 a) Parlamento Europeo (2015, 2014)
Crecimiento integrador	Sector creador de empleo inclusivo <ul style="list-style-type: none"> Como actor de participación en el desarrollo, la ejecución y la evaluación de estrategias de inclusión activa. 	Recomendación de Inclusión Activa de 2008 (Comisión Europea, 2008) European Parliament (2009)
	<ul style="list-style-type: none"> El TS como colaborador de los servicios de empleo público y privados para fomentar un diálogo estratégico en la UE y rentabilizar las transiciones laborales “ 	Comunicación sobre la agenda de nuevas cualificaciones y empleos: una contribución europea hacia el pleno empleo (Comisión Europea 2010b)
	<ul style="list-style-type: none"> “Cooperación del TS junto a otros actores para una mejor ejecución de las políticas de empleo y como motor de creación de empleo inclusivo y de innovación social” 	Comunicación “Hacia una recuperación generadora de empleo”(Comisión Europea, 2012) European Parliament (2011)
	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas de economía social, las cooperativas o las mutualidades como fuente de soluciones innovadoras para responder a las demandas sociales en un proceso participativo y ofrecer posibilidades de empleo concretas a las personas más alejadas del mercado laboral 	Comunicación sobre la agenda de nuevas cualificaciones y empleos: una contribución europea hacia el pleno empleo (Comisión Europea 2010b)
	Agente de inclusión social <ul style="list-style-type: none"> Papel central de la Economía Social y las empresas sociales en la cohesión territorial, en la lucha contra la pobreza y la exclusión y en la búsqueda de soluciones originales para los problemas sociales. 	Comunicación de la Comisión sobre emprendimiento social y la promoción de las empresas sociales (Comisión Europea, 2011a) European Parliament (2011)
	<ul style="list-style-type: none"> Las ONG como actores esenciales de la lucha contra la pobreza 	Comunicación sobre La Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social” Comisión Europea (2010a)

Fuente: Marbán (2015)

4.1 LA PLURALIDAD Y TRANSVERSALIDAD DE LA ACCIÓN SOCIAL DE TSAS

Tal reflejo en documentos europeos así como la progresiva, aunque incipiente, apertura de espacios de consulta más allá de Empleo y Asuntos Sociales como las Direcciones Generales de educación y cultura o justicia de la Comisión Europea suponen un reconocimiento europeo de la pluralidad y transversalidad de funciones del TS que éste debe saber gestionar desde la complementariedad entre todas ellas. De este modo sus “genéticas” funciones de sensibilización y abogacía social no deben ser desplazadas sino reforzadas por las funciones de inversión social (acceso al mercado de trabajo y a los servicios sociales y sanitarios), innovación social (gestión innovadora de los recursos colectivos y de creación de redes sociales e institucionales) y protección social (gestión eficiente e inclusiva de recursos públicos al servicio de los colectivos más precarios).

Cuadro 4: La pluralidad y complementariedad de funciones del TSAS al servicio del modelo de crecimiento UE 2020.

Crecimiento inteligente	Crecimiento Sostenible	Crecimiento integrador
<p>•Innovación social</p> <ul style="list-style-type: none"> •Nuevas fórmulas de financiación. •Nuevas formas de intervención •Desarrollo de nuevos programas de acción social •Desarrollo de nuevas fórmulas organizativas. •Uso eficiente de las tecnologías de la información 	<p>•Inversión social</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gestión de bolsas de empleo o intermediación para colectivos en desventaja •Amortiguadores del desempleo. •Desarrollo del empleo protegido. •Refugio de colectivos con más dificultades de acceso al empleo. <p>•Innovación social</p> <ul style="list-style-type: none"> •Nuevas fórmulas de financiación. 	<p>•Sensibilización y abogacía social</p> <ul style="list-style-type: none"> •Expresión de necesidades de inclusión •Dignificación de la función asociativa •Participación ciudadana (extensión de la democracia) <p>•Inversión social:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Programas de lucha contra la discriminación •Programas integración sociolaboral y empleo inclusivo

Fuente: Elaboración propia

La innovación social se considera una función sustantiva para alcanzar un crecimiento inteligente e integrador al abordar necesidades sociales mediante soluciones creativas, más efectivas, eficientes y sostenibles (Pisano, Lange, and Berger 2015¹⁸). Desde las instituciones europeas, iniciativas emblemáti-

18 Según Montagut (2014), la innovación social, entre otros aspectos, implica avances tanto en los fines como en los medios, mejora el funcionamiento de las organizaciones o las transforma y se orienta a la sociedad en su globalidad, mejorando su gobernanza o aportando un determinado valor social. Según Anheier et al (2014:33) la innovación social es un proceso que contribuye a cubrir necesidades sociales insatisfechas, combinando funcionalidad y transformación social para incidir en el bienestar de los beneficiarios y los actores implicados

cas como la mencionada Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión o la Unión por la Innovación con acciones como el Portal de Innovación Social Europea¹⁹, así lo ponen de manifiesto dejando entrever el espacio de desarrollo de la innovación del TS en colaboración con los sectores público y privado mercantil.

Sin embargo, el debate y la investigación sobre la innovación social todavía están abiertos en la UE ²⁰. Desde el punto de vista organizativo la innovación social tiende a ser identificada de manera sesgada no tanto con organizaciones de la sociedad civil o de compromiso cívico sino con empresas sociales y emprendimiento social o con nuevos tipos de organizaciones híbridas (Eriksson, Einarsson, Wijkström, 2014; Jenson and Harrisson, 2013). Según algunos autores, la innovación social en el TS es el resultado de su interacción con las administraciones públicas a nivel central y local (Osborne, Chew & McLaughlin, 2008a, 2008b²¹) o bien depende de la orientación prevalente del TS, bien sea reivindicativa o bien prestacional. En el primer caso la innovación social tendería a vincularse más con el desarrollo social (Italia, Holanda); en el segundo con el desarrollo de servicios de bienestar (Reino Unido o España cuando se trata del TSAS) (Eriksson, Einarsson, Wijkström, 2014²²).

La innovación social puede adoptar diversas formas y escenificaciones mediante nuevas fórmulas de financiación (microfinanciación, bonos de impacto social, plataformas web de microcréditos...), un uso más eficiente de la tecnología de la información (por ejemplo, el cibervoluntariado) o formas de intervención innovadoras en el ámbito de la reivindicación que permitan, por ejemplo, conectar la detección de nuevas necesidades con acciones reivindicativas eficaces orientadas al cumplimiento de los derechos humanos (ej. change.org). El campo más fértil de análisis sobre innovación social en el TS

19 <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovacioneurope/>

20 Pisano, Lange, and Berger (2015) (páginas 14 a 16) hacen un breve recorrido descriptivo de los principales proyectos de innovación social iniciados desde 2014, los dos últimos más enfocados a la sociedad civil y el Tercer Sector: (1) SI-DRIVE Social Innovation: Driving Force of Social Change; (2) TRANSIT Transformative Social Innovation Theory project; (3) CRESSI Creating Economic Space for Social Innovation; (4) SIMPACT Boosting the Impact of Social Innovation in Europe through Economic Underpinnings; (5) EFESIIS Enabling the flourishing and evolution of social entrepreneurship for innovative and inclusive societies; (6) SEFORIS Social Enterprise as Force for more Inclusive and Innovative Societies; (7) Third Sector Impact The Contribution of the Third Sector to Europe's Socio-economic Development; (8) ITSSOIN Social Innovation and Civic Engagement.

21 Obras citadas en Anheier et al (2014): Osborne, S.P., Chew, C., & McLaughlin, K. (2008). The once and future pioneers? The innovative capacity of voluntary organisations and the provision of public services: A longitudinal approach. *Public Management Review*, 10 (1), 51-70. Osborne, S.P., Chew, C., & McLaughlin, K. (2008b). The innovative capacity of voluntary and community organisations: exploring the organisational and environmental challenges. In S. Osborne (Ed.) *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges* (pp. 134-156). London: Routledge.

22 Basado en un análisis sobre innovación social en 9 países (República Checa, Reino Unido, Italia, Holanda, Alemania, Dinamarca, Francia, Suecia y España)

es el desarrollo de “nuevas” fórmulas organizativas que irían desde fórmulas concretas como el desarrollo de los mercados sociales promovidos desde empresas sociales como formas de intercambio que no requieren de dinero para su funcionamiento o nuevas fórmulas de cooperación basadas en redes centrales de compra (Morales, 2011) hasta el desarrollo de las empresas sociales en sus distintas variantes, grados de asimilación e identidades a nivel europeo (Anheier et al 2014)²³.

El papel del TSAS en la **inversión social** es positivo para un crecimiento sostenible e integrador sobre todo en un contexto de crisis económica en la que el TSAS puede llegar a ser la última red de protección social. Los ejemplos que se reflejan más adelante demuestran cómo el TS está contribuyendo a desarrollar sinergias con el sector empresarial o bien intermediando en el mercado laboral en favor de los colectivos con menor empleabilidad, gestionando bolsas de empleo o desarrollando itinerarios de inserción sociolaboral personalizados para colectivos excluidos de los canales formativos habituales. Del mismo modo, las entidades de la economía social, aunque no han sido ajenas a la crisis económica, están actuando como refugio o amortiguador del desempleo de colectivos con más dificultades de inserción sociolaboral en cierto modo debido a su menor exposición a activos tóxicos, al uso de formas de financiación como las cooperativas de crédito o por recurrir a una mayor flexibilidad laboral más comprometida con la conservación del empleo (Monzón y Chaves, 2012).

Desde la perspectiva de la **sensibilización y abogacía social**, las entidades del TSAS, conscientes de que la lucha contra la exclusión no se aborda únicamente desde la prestación de servicios, también desarrollan funciones de abogacía y reivindicación bien mediante presión democrática reivindicando el cumplimiento efectivo de los derechos social servicios, bien participando en el diálogo civil con las administraciones públicas para fortalecer la posición del TS ²⁴.

4.2. ALGUNOS EJEMPLOS A NIVEL EUROPEO

La mayor parte de las organizaciones más fértiles en la innovación social están orientadas a poner dicha innovación no solo al servicio de un crecimiento inteligente sino también al servicio de un crecimiento integrador. También a potenciar la inversión social en la medida en la que son organizaciones orientadas, entre otros fines, a aumentar la empleabilidad de los colectivos más precarizados o a mejorar la eficiencia de las intervenciones y potenciar el partenariado público-privado para atender necesidades sociales.

23 Según Anheier et al, 2014 , página 22, existen distintos grados de asimilación de la innovación social por parte del TS (Baja en la República Checa y España; media en Italia, Dinamarca, Suecia, Francia, Alemania y Países Bajos y alta en el Reino Unido)

24 Un ejemplo a destacar sería el acuerdo entre el Gobierno de Suecia, las organizaciones del TSAS la Asociación Sueca de Autoridades Locales y Regionales, disponible en <http://overenskommelsen.se/wp-content/uploads/2014/09/%C3%96verenskommelsen-English.pdf>

Buenos ejemplos son organizaciones como BAG ARBEIT en Alemania (<http://www.bagarbeit.de/>) o COOMPANION (<http://coompanion.se/>), SKOOPI (<http://www.skoopi.coop/>) o FAMNA (<http://www.famna.org/om-oss/about-famna/>) en Suecia (Sweden NRP, 2014). BAG ARBEIT está orientada a la intermediación, desarrollo e implementación de proyectos de autoempleo y creación de empresas sociales para los jóvenes y mujeres sin formación. COOMPANION es una organización de asesoría corporativa para emprendedores que quieren poner en marcha una empresa bajo la fórmula de cooperativa. Ha contribuido directamente a la creación de más de 300 empresas de inserción y cooperativas de trabajo para favorecer el autoempleo de personas excluidas del mercado laboral. SKOOPI es una red de empresas sociales de inserción laboral con más de 150 miembros en toda Suecia. Por su parte, FAMNA tiene una facturación total de unos 4,5 millones de coronas suecas y ha creado cerca de 6.000 empleos para colectivos desfavorecidos. Esta organización está compuesta por unas 50 entidades y realiza, en cooperación con las administraciones locales, actividades de formación en valores y en gestión empresarial para personal de los servicios sanitarios y servicios sociales y para entidades sociales y organizaciones de usuarios orientadas a los ámbitos de la sanidad y servicios sociales. También desarrolla un proyecto de formación en liderazgo financiado por el FSE en cooperación con la Universidad John Hopkins. El curso es individual y se combina con formación en el puesto de trabajo para la gestión de los equipos. Está orientado a los ámbitos de la salud y servicios sociales y a personal de organizaciones públicas y privadas (lucrativas y no lucrativas) con el fin de compartir una formación común que favorezca la cooperación y las transiciones de los empleados entre los diferentes sectores. En 2013 participaron más de 200 personas.

En el Reino Unido, otro ejemplo es el Programa de Empleo Comunitario Escocés implementado por el Consejo Escocés de Organizaciones Voluntarias en colaboración con el gobierno escocés. Está orientado a facilitar el acceso a un empleo a excluidos jóvenes desempleados de larga duración. El resultado son más de 4000 colocaciones a través de 565 entidades del TS en colaboración con 32 municipios escoceses. En la actualidad se encuentra en su cuarta edición con una financiación acumulada proporcionada por el gobierno escocés de 36 millones de libras (UK NRP, 2014).

En España, el referente de innovación social ejemplo de partenariado público-privado orientado a atender necesidades sociales es el SIP (Social Innovation Park, http://www.socialinnovationpark.com/?page_id=61). Situado en el País Vasco, en dicho parque las entidades del TS, emprendedores y empresas cooperan en proyectos conjuntos y aprenden buenas prácticas mutuas con el objeto de satisfacer necesidades sociales.

5. EL TSAS, ¿UN ACTOR CENTRAL EN LA REFORMA SOCIAL EUROPEA DEL FUTURO?

Resulta complejo dar una respuesta positiva a la pregunta ya que las sendas nacionales tienen una sólida tradición en cuanto al desarrollo del TSAS. Por otra parte la creación de una cierta agenda común básica necesitará aún de mucho tiempo y energías asociativas y organizativas hasta poder hacer del TS y del TSAS en particular un actor con relevancia en el diseño y aplicación de las políticas públicas.

Sin embargo, del análisis precedente se deducen siete líneas de desarrollo y consolidación del TSAS a nivel europeo que pasamos a destacar. Se trata de aspectos que pueden posibilitar que su papel en el futuro de la reforma social europea no sea estrictamente instrumental a las políticas de los Estados sino que tenga una naturaleza de complementariedad necesaria.

1. Un primer eje de desarrollo, implícito en todo el análisis, en parte manifiesto en el caso de Suecia, es la **necesidad de la reconstitución de la base** social del TSAS. El crecimiento del TSAS ha caminado en muchos sentidos por la senda de la prestación de servicios y de la corporatización de sus actividades produciéndose, de este modo, un alejamiento de los cambios y movimientos sociales de la sociedad civil. Dicho de otro modo, el modelo de crecimiento del TSAS lo ha aproximado estrechamente al Estado y alejado de la sociedad civil. La crisis actual ha puesto de manifiesto este alejamiento visible en los diferentes modelos nacionales de TSAS.

2. Una consecuencia del cambio anterior es la **debilidad de la función cívico-política** en su más amplio sentido. Esto supone, como se ha visto en los cuatro casos nacionales y en el de España (en este último caso en los dos análisis cualitativos realizados), que la actividad de reivindicación de derechos se ha debilitado en todo el espacio europeo a la vez que, paradójicamente, se ha acrecentado el esfuerzo de las entidades sociales para dar respuesta al impacto social de la crisis.

3. La extensión del TSAS hacia actividades y formas organizativas de la **economía social** en los últimos años es otro común denominador del sector social. Ello tiene implicaciones positivas en varios sentidos: aumenta la capacidad de respuesta a las necesidades sociales, puede aumentar la autonomía económica y financiera del sector y, por último, fortalece al conjunto del TS al aproximar las formas de organización mediante las empresas y cooperativas sociales y el estilo democrático de sus gestión.

4. Se ha producido un avance notable en **vertebración institucional del TSAS a nivel europeo**. Ello se ha traducido en avances importantes en interlocución con las instituciones europeas por parte de las grandes redes y grandes enti-

dades. Sin embargo, los avances en **visibilidad social** son aún limitados tanto a nivel nacional como europeo. De modo que los impactos sociales de la acción social del TSAS quedan relativamente difuminados. No basta imaginar lo que serían los regímenes de bienestar sin la acción social de las entidades y los conflictos sociales que ello supondría; es necesario desarrollar acciones que den cuenta de la misma con transparencia y eficacia.

5. El TSAS ha dado pasos importantes en cuanto a **reconocimiento por parte de las instituciones europeas**. En este caso se han dado avances así como limitaciones, donde se entremezclan el reconocimiento del sector social en la lucha contra la exclusión social y en su capacidad de inversión social en los colectivos más vulnerables junto con una cierta subordinación pragmática a las políticas de crecimiento y competitividad de la UE. En cierto modo se puede afirmar que el TSAS es funcional respecto de estas políticas y no creativo colaborador en el diseño de las mismas.

6. El TSAS ha demostrado que es un sector de amplios registros, lo que le permite acometer diferentes objetivos al mismo tiempo, sociales, económicos y políticos, y ser **transversal en políticas europeas** como son las de inversión social, sostenibilidad de los sistemas de protección social y creador de empleo, junto a las de defensa de derechos sociales, sensibilización social y movilización cívica. Ciertamente el TSAS es más reconocido a nivel de las instituciones cuando más se inclina hacia la eficiencia económica y la actividad productiva y contribuye a reducir el conflicto social y en menor medida cuando refuerza sus funciones cívico-políticas. Operar en ambos planos en el ámbito europeo es un reto para el sector social.

7. Finalmente, y aunque aparece de manera latente, el TSAS tiene un reto importante como **actor de intermediación entre las otras esferas de bienestar**. Mediante el desarrollo del diálogo civil, actuaciones estables con los gobiernos en torno a políticas sociales de integración social y una mayor conjunción con la economía social el TSAS puede reforzar su presencia e influencia en los debates sociales que afectan al desarrollo futuro de la reforma social europea.

BIBLIOGRAFÍA

Anheier, H. K.; Krlev, G.; Preuss, S.; Mildenerger, G.; Bekkers, R.; Mensink, W. Bauer, A.; Knapp, M.; Wistow, G.; Hernandez, A, & Adelaja, B., (2014). Social Innovation as Impact of the Third Sector. A deliverable of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Archambault, E., Priller, E., & Zimmer, A. (2014). European civil societies compared: Typically german-typically french? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 514-537. doi:10.1007/s11266-013-9349-6

Bandera, L. (2012). Il valore económico del Terzo Settore in Italia. Quanto vale il Terzo Settore?. Fondazione.

Bartoli, E. (2012). Riserca sul valore económico del Terzo Settore in Italia. Unnicredit Foundation (2012).

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing - insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. doi:10.1080/19416520.2014.893615.

Borgaza, C. (1997). Il Terzo Sttore: dimensione, evolucione, caratteristiche e potenzialità. En L. Bernardi (a cura di). *La finanza pubblica italiana. Raporto 1997*. Bologna: Il Molino.

Borgaza, C. y Defourny, J. (eds) (2001). *The emergence of Social Enterprise*. Londres: Routledge

Borzaga, C., & Galera, G. (2014). New trends in the nonprofit sector in Europe: The emergence of social enterprises. (pp. 89-110) Emerald Group Publishing Limited. doi:doi:10.1108/S1041-706020140000017002

Borzaga, C., & Tortia, E. (2010). *The economics of social enterprises: An interpretative framework*. London: Routledge.

Bruni, L. e Zamagni, S. (2009). *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Molino.

Buendía García, Luis (2012). *Dinámica de crecimiento, distribución de la renta y movimiento obrero: el estado de bienestar sueco en una perspectiva de largo plazo*, Tesis Doctoral , UCM.

Chaves, R. y J. L. Monzón (2012). Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Serv Bus* (2012) 6:5-26. Springer.

Comisión Europea (1997). El fomento del papel de las Asociaciones y Fundaciones en Europa, COM/97/0241 final , <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:51997DCo241&from=EN>

Comisión Europea (2001). La Gobernanza Europea. Un Libro Blanco, COM (2001) 428, disponible en <http://www.sifemurcia-europa.com/servlet/sife.Gestion-Docs?METHOD=MOSTRARDOCUMENTO&iddocumento=1049>

Comisión Europea (2008). Recomendación de la Comisión de 3 de octubre de 2008 sobre la inclusión activa de las personas excluidas del mercado laboral. Bruselas: Comisión Europea (C (2008) 5737). Diario Oficial de la Unión Europea (2008/867/CE) de 18 de noviembre de 2008.

Comisión Europea (2010a). Comunicación «La Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social: Un marco europeo para la cohesión social y territorial» COM(2010) 758 final de 16 de diciembre de 2010 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52010DCo758>

Comisión Europea (2010b). Comunicación “Agenda de nuevas cualificaciones y empleos: una contribución europea hacia el pleno empleo” COM(2010) 682 final.

Comisión Europea (2011a). Iniciativa en favor del emprendimiento social: construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales. Bruselas: CE (COM (2011), 682, final).

Comisión Europea (2011b). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, COM (2011) 681, de 25 de octubre de 2011.

Comisión Europea (2011c). Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a un programa de la Unión Europea para el Cambio y la Innovación Sociales, COM(2011) 609 final, Bruselas: Comisión Europea.

Comisión Europea (2012). Hacia una recuperación generadora de empleo” (COM(2012) 173 final).

Comisión Europea (2013 a). Paquete de Inversión Social (Comunicación de la CE: “Hacia la inversión social para el crecimiento y la cohesión, incluida la ejecución del Fondo Social Europeo 2014-2020”), (COM(2013) 83 final).

Comisión Europea (2013 b). Reglamento Delegado (Ue) N° .../.. de la Comisión de 7.1.2014 relativo al Código de Conducta Europeo sobre las asociaciones en el marco de los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos, COM(2013) 9651 final, de 7 de enero de 2014 https://csr-d.eu/es/un_papel_mas_importante_para_los_partners_en_la_gestion_del_fse/

Cooney, K. (2012). *Mission control: Examining the institutionalization of new legal forms of social enterprise in different strategic action fields*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). *Conceptions of social enterprise in Europe: A comparative perspective with the United States*. New York: Palgrave Macmillan.

EAPN (2014 a). *From Austerity to Inclusive Growth – what progress?*, EAPN Assessment of the National Reform Programmes 2014, October 2014

EAPN (2014 b). *EAPN Input to the Mid-Term Review of the Europe 2020 Strategy Can the Strategy be made fit for purpose enough to deliver its promises on poverty reduction?* July 2014.

EAPN (2014 c). *Giving a voice to citizens. Building stakeholder engagement for effective decision-making*, September 2014

Eriksson, M., Einarsson, T., & Wijkström, F. (2014). "Report on the European social innovation policy framework in light of third sector and civil society actors". A deliverable of the project: 'Impact of the Third Sector as Social Innovation' (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research).

Esping-Andersen, Gösta (1993) [1990]. *Los tres mundos del estado del bienestar*. Valencia: Alfons el Magnanim.

European Commission (2002). *Towards a reinforced culture of consultation and dialogue - General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission* COM(2002) 704, disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0704:FIN:en:PDF>

European Commission (2007). *Joint Report on social protection and social inclusion*. Supporting document. Brussels: European Commission, Disponible en: http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/2006/joint_report_en.pdf

European Commission (2008). *European Transparency Initiative. A framework for relations with interest representatives (Register and Code of Conduct)* , Brussels: EC (COM(2008) 323 final).

European Council (2014). *Europe 2020 Strategy: Mid-term review, including the evaluation of the European Semester*. Joint Opinion of the Employment Committee and of the Social Protection Committee, Council of the European Union, Brussels, Brussels, 3 October 2014 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=758>

- European Parliament (2009). "Report on Social Economy" (Toia Report). Brussels: European Parliament.
- European Parliament (2011). Report on Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation (2012/2004(INI)), Committee on Employment and Social Affairs Rapporteur: Heinz K. Becker
- Evers, A. & Laville, J.L. eds. (2004). *The Third Sector in Europe*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Evers A. & Zimmer, A. (eds.) (2010). *Third Sector Organizations Facing Turbulent Environments*. Baden-Baden: Nomos.
- Fazi, E. (coord.) (2007). *Making your voice heard in the EU: A guide for NGOs, Civil Society Contact Group*.
- Forum Terzo Settore (2014). *Le reti del Terzo Settore. Secondo Rapporto*. Roma: Forum Terzo Settore. www.forumterzosttore.it.
- Frazer, H. and Marlier, E. (2014). *Assessment of progress towards the Europe 2020 social inclusion objectives: Main findings and suggestions on the way forward. A Study of National Policies*, European Commission, Brussels, del <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1025&langId=en&newsId=2050&furtherNews=yes>
- Fresno, J.M. (2014). *Cambios Sociales y Tercer Sector: Actuar en un nuevo contexto*, Madrid: ICONG
- Fundación Luis Vives, Antares Consulting y Fundación Caja Madrid (2011). *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*. Madrid: FLV:
- Gobierno de Suecia (2006). *Agreement between the Swedish Government, national idea-based organisations in the social sphere and the Swedish Association of Local Authorities and Regions*.
- Jenson, J., and Harrisson, D. (2013). *Social innovation research in the European Union. Approaches, findings and future directions*. Policy Review . Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Kendall, J., & Anheier, H. (2001). *The third sector and the European Union policy process: An initial evaluation*. In H. K. Anheier & J. Kendall (Eds.), *Third sector policy at the crossroads: An international nonprofit analysis*, pp. 126-152. New York: Routledge Press.
- Levie, J., & Hart, M. (2011). *Business and social entrepreneurs in the UK: Gender, context and commitment*. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(3), 200-217. doi:10.1108/17566261111169304

Levitas, R. (2007). "Los límites de la agenda social europea: revisión de las políticas de inclusión social", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 5, pp 173-194).

Lorendahl, B. (1999). "Trabajo y bienestar a través de las organizaciones del Tercer Sector". CIRIEC-España, nº 33, pp. 9-27.

Luciani, A. (2012). *Dalle società di mutuo soccorso alla mutualità. Risposte alle crisi del welfare*. Working paper nº 32/2012. Euricse.

McKay, S., Moro, D., Teasdale, S., Clifford, D. (2015). "The Marketisation of Charities in England and Wales". *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26:336-354.

Marbán, V. (2015). "El Tercer Sector en el espacio social europeo", *Revista Española del Tercer Sector*, septiembre -diciembre 2015, próxima publicación.

Marbán, V. y Rodríguez Cabrero, G. (2013). "Sistemas mixtos de protección social. El tercer sector en la producción de bienestar", *Presupuesto y Gasto Público* 71/2013, pp: 61-82.

Mari, L. M., & Picciaia, F. (2012). *Doing social in Italy: The social reporting in the social enterprises* Lang.

Montagut, M. (2014). "De la innovación a la innovación social", *Documentación Social*, nº 174, pp. 15-30.

Monzón, J. L. y Chaves, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo, Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.

Morales, A.C. (2011). "Modelos de integración y desarrollo estratégico de las cooperativas sociosanitarias andaluzas", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 71, pp.203-226.

Moxham, C. (2010). "HELP OR HINDRANCE? examining the role of performance measurement in UK nonprofit organizations". *Public Performance & Management Review*, 33(3), 342-354. doi:10.2753/PMR1530-9576330302

Osbourne, S.P. (2008). *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*, Abingdon, Oxon: Routledge.

Parlamento Europeo (2014). *Propuesta de resolución del Parlamento Europeo sobre el Semestre Europeo para la coordinación de las políticas económicas: aspectos sociales y relativos al empleo del Estudio Prospectivo Anual sobre el Crecimiento 2015 (2014/2222(INI))*, <http://www.europarl.europa.eu/sides/get-Doc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0043+0+DOC+XML+Vo//ES>

Parlamento Europeo (2015). Resolución legislativa del Parlamento Europeo, de 24 de junio de 2015, sobre la propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo al Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas, P8_TA-PROV(2015)0236, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0236+o+DOC+XML+Vo//ES>

Pavolini, E. (2015). How many Italian welfare states are there?. En U. Ascoli and E. Pavolini (eds.): The Italian welfare state in a European perspective. Bristol: Polity Press.

Pestoff, V., (2008). A Democratic Architecture for the Welfare State: Promoting citizen participation, the third sector and coproduction. London & New York: Routledge.

Pisano, U. Lange, L. and Berger, G. (2015). Social Innovation in Europe. An overview of the concept of social innovation in the context of European initiatives and practices, European Sustainable Development Network, April 2015, ESDN Quarterly Report N°3 <http://goo.gl/aBBOL1>

Plataforma del Tercer Sector (PTS) (2015). Propuestas al Programa Nacional De Reformas, Madrid: PTS, disponible en http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/Propuestas%20Plan%20Nacional%20de%20Reformas%202015_o.pdf

Rodríguez Cabrero, G (coord.), Marbán Gallego, V. y Zurdo Alaguero A. (2008). "Actores institucionales y sociales en las políticas sociales", en Renes, V (2008): VI Informe FOESSA sobre exclusión y desarrollo social en España 2008, pp. 467-524, Fundación FOESSA, Madrid

Salamon, L. M., Helmut, M., Anheier, K., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). Global civil society. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon, L. M. & W. Sokolowski (2014): "The Third Sector in Europe: towards a consensus conceptualization". WP. N° 2. www.thirdsectorimpact.eu. FP7.

Salamon, M. L & W. Sokolowski (2015). "What is the Third Sector?. A new Consensus definition for Europe". POLICY BRIEF N° 01/2015. Third Sector Impact. www.thirdsectorimpact.eu. FP7.

Social Platform (2013). Social Platform's position on the Social Investment Package April 26, 2013 disponible en http://www.socialplatform.org/wp-content/uploads/2013/06/20130426_SocialPlatform_positionpaper_SIP_final.pdf

Social Platform (2014a). Position on the mid-term review of Europe 2020. How to put the EU back on track to reach the social objectives of the Europe 2020 Strategy. Social Platform's Steering Group, June 24, 2014, disponible en http://www.socialplatform.org/wp-content/uploads/2014/06/20140624_SocialPlatform_PositionPaper_Mid-term-Review.pdf .

Social Platform (2014b). Position Paper On The Financing Of Social Services.

Social Platform's Steering Group, December 16, 2014, disponible en http://www.socialplatform.org/wp-content/uploads/2015/01/20141216_SocialPlatform_PositionPaper_financing-of-social-services.pdf .

Social Platform (2014c). Social Platform contribution to the public consultation on the Commission's Stakeholder Consultation guidelines, September 29, 2014, disponible en http://www.socialplatform.org/wp-content/uploads/2014/09/20140929_EC_Consultation_StakeholderGuidelines_Response_FINAL.pdf .

Social Services Europe (2015). Job Creation and Economic Growth in the Health and Social Sector. The Contribution of Non-profit Service Providers, March, 2015, <http://www.easped.eu/en/content/social-services-europe-hearing-job-creation-and-economic-growth-health-and-social-sector>

Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2011). "Social enterprises as supply-chain enablers for the poor". *Socio-Economic Planning Sciences* 12/2011; 45(4):146-153. DOI: 10.1016

SOLIDAR (2014). Response To the European Commission's Public Consultation On The Europe 2020 Strategy Mid-Term Review, http://www.solidar.org/IMG/pdf/solidar_europe2020consultation_en_for_website.pdf

Sweden NRP (2014). Sweden's national reform programme 2014. Appendix with external contributions to Sweden's national reform programme 2014 Europe 2020 - the EU's strategy for smart, sustainable and inclusive growth, <http://www.government.se/reports/2014/04/swedens-national-reform-programme-2014/>

Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). "Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features". *Journal of Entrepreneurship* March vol. 20 no. 1 1-32.

UK NRP (2014). Europe 2020: UK National Reform Programme 2014, <https://www.gov.uk/government/publications/europe-2020-uk-national-reform-programme-2014>

Venturi, P. e Villani, R. (2011). Nuovo welfare e valore aggiunto dell' economia sociale. Aicon ricerca. www.aicon.it.

Venturi, P. e Zandonai, F. (2012). *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla impresa*. Milano: Rapporto Iris Network.

Verschneer, B. & J. de Corte (2015). "Nonprofit advocacy under a Third-Party government regime: cooperation or conflict?". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26: 222-241.

Young, D. R. (2012). *The state of theory and research on social enterprises*. London: Palgrave Macmillan.

Zamagni, S. (2012, a). "Del liberalismo welfarista al welfare sussidiario". *I Quaderni dell' Economia Civile*, n° 1. Aiconn Forti.

Zamagni, S. (2012, b). *Libro Bianco sul Terzo Settore*. Bologna: Il Molino.

Zimmer, A. (1999). "Corporatism revisited—The legacy of history and the German nonprofit-sector". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(1), 37-49.

Zimmer, A., Appel, A., Dittrich, C., Lange, C., Sitterman, B., Stallmann, F., et al. (2009). Germany: On the social policy centrality of the free welfare associations. In J. Kendall (Ed.), *Handbook on third sector policy in Europe: Multi-level processes and organised civil society* (pp. 21-42). Aldershot: Edward Elgar.

**ANÁLISIS PROSPECTIVO SOBRE LOS
RETOS ACTUALES Y FUTUROS DEL
TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL
(TSAS):
CONSULTA A INFORMANTES
CUALIFICADOS**

RESUMEN

Este informe analiza las opiniones de la consulta realizada a una muestra significativa de directivos sociales, expertos y responsables de la Administración Pública sobre la situación actual del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en España, los retos más relevantes que afronta y su desarrollo futuro.

1. LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TSAS

Después de un largo período histórico de crecimiento y consolidación institucional, aproximadamente entre 1977 y 2007, el TSAS afronta el impacto de la gran crisis iniciada en 2008. Una crisis que no sólo supone un desafío de esfuerzos para dar respuesta a las consecuencias sociales de la crisis, en mayor medida que en otras previas como la de 1992-1994, sino también un desafío para su propio desarrollo como esfera propia del régimen de bienestar español.

El TSAS llega en los momentos precedentes a la gran crisis como un sector consolidado institucionalmente, más visible socialmente, con mayor incidencia política y en fase de fortalecer su articulación interna. Pero, también, como un sector con un alto grado de atomización, elevada dependencia de los recursos públicos y con un creciente desequilibrio en el desarrollo de sus funciones básicas, es decir, un cierto sesgo prestacional, una base social reducida y un desarrollo insuficiente de sus funciones cívicas y de transformación social.

La crisis de 2008 ha multiplicado las necesidades y demandas de la sociedad española, sobre todo de los colectivos más vulnerables, a las que el TSAS ha dado su mejor respuesta con recursos menguantes en un contexto de aumento de la precariedad, la pobreza y la exclusión social y de recortes en las prestaciones sociales del Estado de Bienestar.

Esta nueva situación, no coyuntural sino de cambio profundo, ha hecho aflorar las debilidades y amenazas a las que tiene que hacer frente el TSAS. Ello ha generado debates y análisis, no concluidos, sobre qué hacer para convertir las debilidades en fortalezas y cómo afrontar un futuro cargado de incertidumbre como actor fundamental de las políticas sociales, un debate que se centra en la propia razón de ser del TSAS y su papel en la reforma social.

2. LOS RETOS

El informe destaca seis retos que han servido también para estructurar la consulta Delphi y orientar el análisis motivacional de los grupos de discusión realizados con directivos sociales y líderes sociales.

-Un primer reto es el que se refiere a las **necesidades sociales** que la crisis actual no solo ha multiplicado sino hecho más complejas. Las entidades sociales no sólo tienen que intervenir más sino de manera más compleja lo que está

requiriendo mayor colaboración entre entidades sociales, un esfuerzo notable en acompañamiento social y la necesidad de que la población afectada tenga un mayor protagonismo en la intervención social.

-Las **relaciones del TSAS con la Administración Pública y la empresa mercantil** son centrales en la consulta realizada. La construcción de un espacio de autonomía del TSAS en el seno del régimen de bienestar ha sido desde tiempo un tema central de debate en el seno del sector social.

De la consulta se deduce que en los años venideros el TSAS seguirá colaborando activamente con el Estado para materializar los derechos sociales, a la vez que se ve necesario un mayor desarrollo hacia la economía social como vía de una mayor suficiencia económica y de creación de empleo para los colectivos vulnerables de la sociedad. También se considera que aumentará la colaboración con la empresa privada sobre la base de que ésta seguirá por la senda actual de competir con el TSAS en la prestación de servicios sociales que sean rentables.

-La crisis ha puesto de manifiesto una cierta **debilidad de la base social** del TSAS. De lo que se deduce la necesidad de una mejor conexión con la sociedad civil y una cierta refundación interna. Fortalecer la función de desarrollo de la democracia participativa, extender y fortalecer un voluntariado que participe en el gobierno de las entidades sociales y una mayor participación de socios y personas objeto de intervención social, son propuestas concretas para fortalecer internamente a las entidades del TSAS.

- El TSAS no es movimiento social si bien lo es en sus raíces fundantes. **Los movimientos sociales** de indignados, mareas reivindicativas de derechos sociales a la educación, sanidad y servicios sociales y plataformas sociales reivindicativas, han sido un revulsivo para el TSAS. Concentrado en la respuesta prestacional a la crisis el sector social no ha estado conectado de manera directa con la eclosión cívica y reivindicativa, aunque si indirectamente. Esta realidad se ha vivido como un déficit en el desarrollo de las funciones cívico-políticas del TSAS y se plantea la necesidad de reequilibrar las funciones del sector mediante una conexión más intensa con la sociedad civil y sus nuevas expresiones, como son los movimientos y plataformas sociales. Se trata de crear espacios de mutua colaboración y aprendizaje que fortalezcan al conjunto de la sociedad civil española a la vez que refundar un sector, como es el de acción u objeto social, con una potente trayectoria en la defensa de los derechos sociales y de la democracia participativa.

-El reto de la **sostenibilidad** es central para el desarrollo futuro del TSAS, una sostenibilidad que no sólo es financiera sino también institucional (capacidad), social (movilización) e ideológica (misión). Ello supone desarrollar acciones que la refuercen tanto interna como externamente. En el plano interno mediante una mayor colaboración y participación de socios y voluntarios; la colaboración estable entre entidades, creación de redes y fusiones en su caso; reforzando la transparencia y las señas de identidad. En el plano externo me-

diante una más intensa colaboración con los nuevos desarrollos de la sociedad civil y con la economía social y solidaria.

-La **innovación** es uno de los objetivos básicos de las entidades sociales. Innovar en la definición de nuevos problemas, en procesos que los dan respuesta y en la difusión de sus mejores prácticas. No existe un banco centralizado de buenas prácticas sociales aunque si existen en determinadas entidades y redes. La innovación facilita la autoevaluación, la creación y acumulación de conocimiento común. De ahí que se considere que lo que es un estilo de hacer del TSAS se deba consolidar en el futuro y lograr mayor visibilidad.

3. EL DESARROLLO FUTURO

El futuro del TSAS no sólo depende de la evolución del régimen de bienestar español y de cómo éste se ve afectado por el modelo de globalización de predominio neoliberal en la UE. Este es un condicionante que debe ser valorado en toda su importancia. El futuro también depende del propio TSAS, en qué medida crea las condiciones sociales e institucionales para ser actor necesario en la salida de la crisis, es decir, en la configuración de la reforma social de los años venideros.

Este límite y este potencial implican que el TSAS tiene que reforzar y reequilibrar sus funciones de prestación de servicios, de defensa de los derechos sociales y desarrollo democrático, a la vez que impulsar sus capacidades de transformación social, es decir, de generación de valores solidarios y de creación de las condiciones que favorezcan una ciudadanía activa y responsable. De ahí que se considere que el TSAS debe ser un permanente laboratorio de participación social, promover un liderazgo interno profesional y cívico, crear relaciones de colaboración estable y crítica con el Estado, favorecer las acciones empresariales pro inclusión social, conectarse y colaborar con los movimientos y plataformas sociales y acometer nuevos desarrollos en el campo de la economía social y solidaria.

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de los retos del TSAS ²⁵ se ha convertido en un común denominador de los debates y encuentros de los responsables de las entidades que lo componen, particularmente a partir de la crisis de 2008. Primero fue el análisis de los retos del TSAS ante los impactos de la crisis en la financiación del sector y en la respuesta al impacto social de la crisis, si bien ampliado al conjunto del Tercer Sector (TS) (por ejemplo, Fundación Luis Vives, 2009, a). Pero casi inmediatamente después, sobre todo a partir de 2011, el análisis derivó a un plano superior: cuál debe ser el rol del TS ante el profundo cambio social, económico e institucional en curso (por ejemplo, Peña-López, Zubero, Giménez y Arnanz, 2013).

La conciencia compartida de los responsables y líderes de las entidades sociales de que el TSAS está sumido en un proceso de cambio institucional y organizativo, reflejo de una mutación social profunda o de cambio de época, ha dado paso al debate sobre qué debe ser y hacer el TSAS en los años venideros y qué papel puede y debe tener en la construcción de la nueva reforma social emergente cuya naturaleza social y perfiles institucionales nos son aún desconocidos pero sobre los que puede influir en su construcción el TSAS.

Como toda pregunta sobre el devenir de una sociedad o una institución la experiencia histórica nos dice que el futuro no está cerrado y determinado por la inercia del presente ni tampoco abierto en el futuro a una amplia capacidad de control por parte de los agentes sociales. El futuro puede ser relativamente imaginado y construido bajo circunstancias dadas.

A partir de la crisis financiera y económica en 2008 se ha intensificado el debate sobre el futuro del TSAS y ello se refleja, a modo de ejemplo, en los análisis de los expertos (Fresno, 2014, a); Pérez Yruela y Montagut, 2012; Pérez Yruela y Navarro, 2013; Rodríguez Cabrero, 2013; Vidal, 2013), en publicaciones monográficas (Peña-López, Zubero, Giménez, C. y Arnanz, 2013), en los informes sobre los cambios en el TSAS (Fresno, 2014, b) o en las Estrategias de grandes organizaciones sobre el desarrollo futuro de dicho sector (Plataforma de ONG de Acción Social, 2013). La consulta y análisis aquí realizado sigue en muchos sentidos la senda de estos y otros trabajos mediante los cuales se trata de prever y construir el futuro del TSAS como agente necesario de las políticas sociales.

En esta primera aproximación al desarrollo futuro del TSAS ²⁶, nos hemos apo-

25 En este trabajo denominaremos de manera indistinta al TSAS como sector social, ONG de acción social, entidades de objeto social y sector voluntario, si bien cada uno de las denominaciones tiene su propio matiz. De este modo recogemos la tradición del propio sector en cuanto a la diversidad de denominaciones que se utilizan.

26 Que se completa con el Estudio Delphi y el Estudio motivacional de los directivos sociales en base a grupos de discusión.

yado en la consulta a una muestra de directivos sociales, responsables institucionales y expertos, con el fin de analizar algunas dimensiones básicas del desarrollo futuro del TSAS. Primero, describiendo una panorámica de la situación actual del TSAS, es decir, su desarrollo institucional, organizativo y operativo reciente. A continuación, trazando algunos de los retos más importantes que se plantean al sector social que, en buena medida, siguen la senda del Plan Estratégico del TSAS 2013-2016, en concreto se analizan seis retos referidos a nuevas áreas de actividad, la relación del TSAS con el Sector público y la empresa mercantil, los cambios en la base social del TSAS, la relación con los movimientos sociales, la sostenibilidad y la innovación social. Finalmente, abordando algunas de las líneas de desarrollo futuro del TSAS en las que inevitablemente se entremezclan previsiones, a partir de las tendencias actuales, con propuestas para influir en el futuro de la sociedad y de la reforma social y con la pretensión de que el sector voluntario sea un referente para una sociedad como la española que actualmente vive tanto el desencanto con la acción política como la experiencia del rechazo ciudadano de los impactos sociales de la crisis. Pues efectivamente el TSAS se posiciona, en esta primera aproximación, no solo como una respuesta prestacional ampliada a los impactos sociales de la crisis y el incremento de la desigualdad sino también como respuesta en pro de la mejora de la calidad de la democracia y como modesta contribución a una transformación social que camine hacia un mayor bienestar y una democracia más profunda.

Lo que sigue es una descripción y análisis discursivo interpretado a la luz del contexto socio-histórico en el que tiene lugar el desarrollo reciente del TSAS y, por tanto, en el que los actores sociales nos sirven de apoyo para una interpretación sobre la evolución del TSAS y sobre su devenir a medio plazo.

2. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TSAS

La evolución del TSAS en España exige una doble mirada. Por una parte, el desarrollo histórico reciente entre 1995 y 2008, es decir, desde la salida de la crisis de los años 90 del pasado siglo y la gran crisis de 2008 en sus distintas dimensiones de ámbito y tamaño (Cabra de Luna y De Lorenzo, 2005), desarrollo institucional (Casado, 2008) y procesos internos de cambio (Rodríguez Cabrero, 2003). Por otra parte, un análisis de la realidad más inmediata de su desarrollo durante el período 2008-2015.

La primera fase de desarrollo mediato se corresponde con un tiempo de crecimiento organizativo y consolidación institucional. Después de un período previo de reconstitución de la sociedad civil y del propio sector bajo el marco favorable de despliegue del Estado de Bienestar (1977-1994), la década de los años 90 del pasado siglo supone para las ONG de acción social un largo período de expansión al amparo de un Sector Público, que se apoyará en dicho sector para la prestación de servicios sociales y la gestión de los problemas de

integración de colectivos en situación de vulnerabilidad.

Dicha consolidación no sólo es favorecida por el ciclo económico alcista sino también por la propia dinámica del régimen de bienestar español que, como los regímenes de bienestar de su entorno, se configura progresivamente como un sistema mixto de bienestar en el que el mercado y el sector social amplían su campo de acción complementando la acción de un Estado que se repliega en cuanto a la materialización de no pocos servicios. Nuevas orientaciones ideológicas - entrecruce de visiones neoliberales y societaristas -, y nuevas formas de institucionalización basadas en las lógicas de la descentralización, el reforzamiento de la subsidiariedad y la responsabilidad de la sociedad y de los individuos, suponen el tránsito del principio de ciudadanía estatal a otro de ciudadanía diversa y fragmentada, bajo la que paradójicamente el TSAS tendrá un mayor desarrollo a la vez que una mayor responsabilidad para dar respuesta a los nuevos problemas sociales.

La entrada de España en la Unión Europea (UE) en 1986 también favorece este giro hacia sistemas mixtos de bienestar que apelan a la responsabilidad de la sociedad civil, particularmente desde el Tratado de Maastricht en 1992. Hay que recordar en este sentido que la nueva doctrina de la UE sobre protección social se apoya no solo en la llamada modernización de los sistemas de protección social sino también en una llamada a la sociedad civil para que se corresponsabilice en la lucha contra la exclusión social a través de asociaciones, fundaciones y redes de la sociedad civil (Comisión Europea, 1997). La Estrategia Europa 2000 y, en concreto, los Planes Nacionales de Acción de inclusión social (PNAin) favorecerán una creciente implicación del TSAS en las políticas de inclusión social y laboral, siendo el Fondo Social Europeo uno de los mecanismos de apoyo a la intervención social de las entidades del sector social, caso del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación.

A) CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DEL TSAS

Aunque el análisis de los directivos sociales y expertos tiende a centrarse en el período más reciente, a partir de 2008, es inevitable su comparación con el período previo y, sobre todo, que se valoren críticamente aquellas inercias del sector que tradicionalmente han lastrado su desarrollo.

El final del siglo XX y primeros años del siglo XXI es contemplado como un período de crecimiento y expansión, de ampliación del campo de la responsabilidad, avalado todo ello por una cierta abundancia de recursos procedentes del Sector Público. Durante dicho período el sector social consolidó su institucionalización y su imagen social, modernizó su capacidad de gestión (aunque de manera desigual dependiendo del tipo de sector y del tamaño organizativo) y estabilizó su papel de prestador de servicios sociales en complementariedad con el Sector Público. Al mismo tiempo en este período la oferta mercantil toma impulso en el seno del Estado de Bienestar, lo que inicialmente no fue considerado un riesgo para el TSAS que, en cierto modo, creyó tener un espacio reservado en la oferta de los servicios sociales.

El crecimiento del TSAS no supuso necesariamente un desarrollo equilibrado del mismo si tenemos en cuenta que:

-Durante el largo período de crecimiento no se alteró apenas la atomización y dualización del sector estructurado en torno a un polo de grandes organizaciones y un amplio campo de pequeñas organizaciones. De ahí que los avances en articulación del sector social fueran “limitados” (E.3).

-Las alianzas entre entidades sociales de diferentes ámbitos en torno a proyectos han tenido un desarrollo limitado y habrá que esperar a la crisis financiera para hacer de la necesidad virtud para que el sector se planteen alianzas estratégicas en su seno.

-Además, el esfuerzo de consolidación supuso en cierto modo un “sacrificio de la función cívica” (E.1), entendida esta como la capacidad de las entidades para crear tejido social y vertebrar a la sociedad civil en la que se funda el propio TS, al mismo tiempo que se debilita relativamente su capacidad reivindicativa en el conjunto del sector, salvo excepciones.

-La dependencia financiera del Estado y la creciente competencia mercantil redujeron “el margen de maniobra” y la “capacidad institucional” del TSAS (E.3), al mismo tiempo que su identidad, costosamente lograda, queda en parte desdibujada.

-Se “redujo su base social y la desmovilización” (E.4) se acentúa durante este período a la vez que la capacidad crítica se debilita, un período de crecimiento económico especulativo que bloqueó o limitó la capacidad del Estado de Bienestar para contener y reducir una estructura social crecientemente desigual.

-Si bien es cierto que se han creado plataformas y organizaciones de segundo y tercer nivel ello se debió no tanto a la necesidad de agruparse para movilizar y reivindicar derechos sociales cuando para tener voz en las instituciones del Estado y ganar en incidencia política institucional. En todo caso fue un paso adelante en la consolidación de un sector con un déficit importante de articulación interna (Ariño, 2008).

B) EL IMPACTO DE LA GRAN DEPRESIÓN EN EL PERÍODO 2008-2015

La crisis actual ha tenido un gran impacto en el TSAS no solo por la multiplicación de las demandas sociales, bajo fuertes restricciones financieras, sino también porque la gran depresión ha puesto de manifiesto las debilidades del sector y, en consecuencia el reto de convertirlas en oportunidades de mejora interna y de transformación social (Fundación Luis Vives, a 2009).

En efecto, se afirma que “el TS no ha reaccionado aún al golpe que la crisis ha producido en el modelo social existente” (E.20), entendiendo por reacción no la respuesta al impacto social de la crisis, lo que sin duda está haciendo con limitados medios, sino el significado e implicaciones que la misma está teniendo en la estructura social, en el Estado de Bienestar y en el propio TSAS.

La crisis no sólo refleja la debilidad del TSAS para hacer frente a los impactos de la crisis sino también su debilidad para revertir el impacto negativo de la misma en la calidad de la democracia y en el retroceso o, al menos, parálisis, de la función cívica del sector social. Ambos factores, debilidad institucional y financiera y debilidad de la función cívica de movilización democrática, aparecen claramente como déficits a partir de 2010-2011 cuando los movimientos de indignación social emergen con fuerza en el seno de la sociedad española. En este nuevo contexto los actores del TSAS se plantean cómo hacer sostenible el sector, no solo financieramente sino como capacidad institucional para ser un actor relevante en la salida de la crisis o de manera más práctica cómo “deben defender su espacio ... promoviendo el espacio público” (E.5). En este sentido se recuerda que la colaboración entre el Sector Público y el TSAS permitió una expansión vertiginosa de la red de servicios sociales público bajo una gestión mixta y que la crisis actual está cuestionando.

La llegada de la gran crisis tiene lugar en un contexto de consolidación organizativa por arriba (multiplicación de redes y plataformas), búsqueda de una “sola voz” y de un mayor reconocimiento institucional (vía los proyectos de ley del Tercer Sector y del voluntariado) pero con el déficit de no haber sido capaces de “pactar una complementariedad entre entidades más efectiva” (E.7) ni haber logrado una mayor implicación y protagonismo de usuarios y voluntarios en la gestión interna de las entidades.

En este sentido se reconoce que “falta conciencia de la evolución del sector” y que es necesario reforzar la propia identidad a la vez que incardinarse en mayor medida con la sociedad civil (E.8). La crisis ha incrementado la tensión entre la función reivindicativa, la función prestacional y la función de representación de los intereses de los colectivos sociales más vulnerables de la sociedad. Pero sobre todo ha puesto de manifiesto el retroceso de la función cívica del TSAS y la inercia de prácticas organizativas que históricamente han lastrado el desarrollo del sector, como son las de fragmentación, la debilidad financiera, la duplicidad de intervenciones que restan eficacia y las dificultades para coordinar empeños comunes.

Pero al mismo tiempo el largo período de crisis financiera ha creado nuevas oportunidades de desarrollo del TSAS como son:

a) **Estimular a las entidades sociales a “intensificar el trabajo en red”** (E.11) y promover alianzas estratégicas con el fin de ganar en efectividad y eficiencia, lo que supone una relativa “cesión de la identidad de las organizaciones”; o de otra manera, pasar de contar con el TSAS a hacer con el TSAS o pacto de “complementariedad entre entidades y redes” (E.7);

b) Avanzar en una **mayor conexión entre el TSAS y la economía social**, cuyos “puntos de conexión son múltiples” (E.12), avanzando en una más intensa transversalidad en el desarrollo de fórmulas de creación de empleo y espacios de gestión de servicios caracterizados por la gestión democrática y la prioridad a los colectivos más alejados del mercado de trabajo;

c) Con creciente importancia, aparece la **necesidad de reforzar al TSAS en el mundo rural** donde el envejecimiento y el despoblamiento exigen nuevos empeños para mejorar la calidad de vida y donde el trabajo en el territorio exige un modo de intervención social y económica diferente al urbano (E.14);

d) Avanzar hacia una **estructura más equilibrada del sector mediante fusiones, cuando sea necesarias, y la creación de tamaños más eficientes de organizaciones**, es otro de los retos que han planteado en los últimos años, si bien no es un reto nuevo, que debe ser compatible con la inevitable heterogeneidad de la demanda social y territorial del TSAS;

e) Finalmente, los actores y expertos se preguntan cómo, sin merma del actual reconocimiento institucional y social del TSAS, es posible **construir un espacio relativamente autónomo desde el que contribuir a una salida de la crisis que potencie los objetivos del sector hacia una mayor cohesión social y un reforzamiento de la democracia participativa**.

En suma, el TSAS se ha consolidado como un actor heterogéneo de entidades y colectivos que da respuesta a una demanda heterogénea y en un contexto territorial también heterogéneo (E.18). Un sector que necesita consolidarse, ganar en visibilidad social y reforzar su vertebración interna (E.20) para avanzar hacia una sostenibilidad interna y tener un cierto liderazgo en la salida de la crisis (al menos un papel intermedio, como señala un experto) sin menoscabo de las relaciones de colaboración con el Estado para la defensa de los colectivos más vulnerables y de los derechos sociales en general.

3. LOS RETOS DEL TSAS EN EL DESARROLLO ORGANIZATIVO Y SOCIAL

Entendemos por retos del TSAS aquellos campos de acción en los que las entidades sociales deben encontrar un desarrollo organizativo y social que sea capaz de dar respuesta a los problemas sociales – envejecimiento, exclusión social, laboral y tecnológica, desigualdad, cambios en las estructuras de los hogares, igualdad de género – y cívicos – debilidad de la participación social y deterioro de la calidad de la democracia –, en las décadas venideras.

Hemos destacado seis retos en los que consideramos tanto las necesidades sociales y su respuesta a través de la innovación, como los factores institucionales (relación con el Estado y el mercado), de sostenibilidad y de cambio social interno (como ampliar la base social del TSAS) y cívico (cómo puede ar-

ticularse el TSAS con las nuevas fuerzas emergentes de la sociedad civil, caso de los nuevos movimientos sociales).

A) NUEVAS ÁREAS DE ACTIVIDAD PARA LAS ONG

Las entidades sociales han estado, hasta la reciente crisis, dando respuesta a necesidades sociales de colectivos vulnerables y en situación de exclusión que podríamos denominar tradicionales (ciudadanos en situación de pobreza severa y colectivos diferenciados como pueden ser las personas con discapacidad y la población gitana).

El modelo de crecimiento económico del período 1996-2008, en el que confluyeron mercados de trabajo precarios, niveles crecientes de desigualdad originaria de rentas y un sistema de protección social de baja efectividad, cristalizó en un mosaico más amplio y complejo de vulnerabilidad social ampliada a la población inmigrante, a hogares con baja empleabilidad, pobreza en el trabajo, pobreza infantil, entre otros, al que trató de dar respuesta el TSAS en el marco de políticas públicas estimuladas por la UE (como son los PNA in). Las ONG de acción social, con recursos relativamente garantizados por el Sector Público (aunque limitados) y en fase expansiva, contribuyeron a frenar los efectos más negativos del crecimiento sin apenas contemplar qué efectos sociales y políticos tendría este modelo a medio-largo plazo. Ciertamente fue también una fase de desarrollo en la que el TSAS se adentró en las políticas de empleo con el soporte de los recursos del FSE y dio sus primeros pasos en el campo de la economía social (Marbán Gallego y Rodríguez Cabrero, 2013), al mismo tiempo que fue mejorando su capacidad de gestión, aunque de manera desigual dada la diversidad de entidades y colectivos.

La gran crisis de 2008 y sus efectos a partir de 2009 no ha producido tanto nuevas necesidades sociales, afirman las personas consultadas, cuanto aumentado la complejidad social de las ya existentes (Aliena, 2010). Por una parte, las necesidades básicas se han visto peor cubiertas tanto por una extensión de la población en situación de exclusión severa como por el empobrecimiento creciente de una parte de las capas medias de la población. Por otra parte, se ha producido una acumulación de necesidades y carencias en muchos hogares, lo cual ha exigido una "intervención social más compleja" (E.7). Como consecuencia, las entidades sociales han tenido que ampliar sus esfuerzos para dar respuesta a dicha extensión y complejidad de las necesidades ante el retroceso de la protección social y, a la vez, estimular, selectivamente formas de economía solidaria surgidas en el seno de la sociedad civil, como puede ser el mercado social, el consumo responsable, las cooperativas sociales y otros modos informales de economía de la reciprocidad.

Todo esto ha permitido al TSAS ir más allá de la prestación de servicios y adentrarse de manera muy tentativa en un ámbito que en parte es economía social y en parte economía de la reciprocidad. Un campo de experimentación y colaboración con la base de la sociedad civil que, al mismo tiempo, le permite fortalecer sus señas de identidad: promoción social, conciencia social de la

desigualdad social y empoderamiento de los ciudadanos.

En definitiva, el TSAS se encuentra con que las necesidades básicas insatisfechas se han multiplicado con la crisis, que su respuesta es más compleja y que desborda el ámbito del Estado y del propio sector social, siendo la propia sociedad civil la que tiene que desarrollar formas de respuesta económica y social que están obligando a las entidades sociales a apoyar las nuevas formas de economía social y a tejer nuevas relaciones con la sociedad civil.

B) POSICIONAMIENTO Y RELACIONES ENTRE EL TSAS, EL SECTOR PÚBLICO Y LA ESFERA MERCANTIL

Todo régimen de bienestar se articula en torno al rol y relaciones que se establecen entre el Estado, el mercado, la sociedad civil y los hogares. La relación institucional que se produce entre los tres primeros es, sobre todo, determinante de la naturaleza y desarrollo de un sistema de bienestar. El papel de la sociedad civil organizada siempre ha sido el de más compleja definición en la medida en que en su seno conviven muy diferentes entidades y experiencias. En nuestro caso nos centramos en una parte de la sociedad civil, el TSAS, y en sus relaciones con el Sector Público y la esfera mercantil.

La reestructuración del Estado de Bienestar iniciada en los primeros años 80 del pasado siglo, impulsada por las políticas neoliberales y asumida en mayor o menor medida por los gobiernos socialcristianos y socialdemócratas en la UE, ha puesto de manifiesto, tal como expresan los directos sociales y expertos, la importancia creciente del Tercer Sector en general y del TSAS en particular, como actor en la producción de bienestar pero, también, el hecho de que entre las esferas estatal y mercantil se producen relaciones de complementariedad, cooperación y conflicto.

Un análisis global del desarrollo reciente del TS en España y, sobre todo del TSAS, en España nos pone de manifiesto que la reconstitución institucional de esta esfera ha tenido lugar en torno a dos ejes de cambio:

- El primer eje ha sido la colaboración con el Estado en la prestación de servicios sociales y en programas de intervención social, lo que ha supuesto tanto una vía de consolidación organizativa e institucional como, al mismo tiempo, una elevada dependencia financiera que sin duda limita su autonomía y crea condiciones para la aparición del clientelismo y formas de corporatismo.

- El segundo eje, cuyo desarrollo tiene lugar sobre todo a partir de finales de la década de los años 90 del pasado siglo, supone que el TSAS tiene que compartir de manera selectiva, competitiva sobre todo y en menor medida colaborativa, su espacio de prestación de servicios con la esfera mercantil. En efecto, con la esfera mercantil el TSAS tendrá una relación ambivalente: por una parte de competencia en aquellos servicios que son rentables desde el punto de vista del mercado, una competencia en fase de ascenso y, por otra parte, colaborando en programas y acciones que implican formas ambivalen-

tes de relación a través del mecenazgo, la Responsabilidad Social Corporativa y otras modalidades de colaboración.

Sobre este doble campo de condicionantes económicos y organizativos el conjunto del TSAS (el caso de las entidades singulares, como Caritas, Cruz Roja y ONCE, exige una matización especial en la que aquí no podemos entrar) ha trazado una estrategia, progresivamente consciente y explícita, de ser un actor institucional del bienestar con la máxima autonomía posible, visibilidad social e incidencia cívico-política, sin cerrar la puerta a la colaboración permanente con el Sector Público y a formas de colaboración puntual con la esfera mercantil. Esta estrategia es compartida por los diversos representantes de las entidades y expertos. Pero, al mismo tiempo, las diferencias, distancias y cautelas existentes entre el TSAS y las otras dos esferas, sobre todo con la mercantil, ponen de manifiesto que los objetivos y métodos de acción no son coincidentes, lo cual genera tensiones y contradicciones en la interrelación.

-LA RELACIÓN ENTRE TSAS Y MERCADO

Las entidades sociales y expertos ponen de manifiesto que “aunque existen ámbitos de colaboración con las empresas...y que a una parte de estas les interesa invertir parte de sus beneficios en la estructuración de la sociedad” (E.3), lo más destacable es que el sector mercantil entra en relaciones de competencia con el TSAS y para ello cuenta con la ventaja del precio, del IVA deducible y de una mayor capacidad financiera, mientras que la ley de contratos del Estado no reconoce adecuadamente el valor añadido de las entidades sociales. Incluso se llega a afirmar que “la empresa mercantil está entrando en el TSAS como apoyo financiero y reconvirtiéndose para ser tercer sector” (E.4).

Es más, cuando el sector mercantil financia actividades del TSAS se dice que suele imponer sus objetivos y controla la ejecución de los mismos (“el sector privado ata”, E.4) a diferencia del Sector Público que es flexible en la ejecución los convenios y programas de acción. Para esta visión el sector mercantil es una “amenaza” para el TSAS si bien en espacios muy precisos – caso de la atención a las situaciones de dependencia – ya que difícilmente entrará en el ámbito de la exclusión social por su complejidad y baja o nula rentabilidad económica, de modo que “según las áreas de actividad, así interviene el mercado” (E.6).

La crisis ha favorecido, se nos dice, “una creciente desresponsabilización del Sector Público (que favorece) una creciente mercantilización de la acción social” (E.16). Opinión mayoritaria que contrasta con otra minoritaria que sostiene que la crisis actual está favoreciendo “un mayor acercamiento a la empresa, a unirse en proyectos conjuntos” (E.19), tanto por necesidad de mejora de la imagen externa de la empresa como por un acercamiento indirecto al propio TSAS para influir en sus modos de intervención y organización o en acciones concretas, como puede ser la de crear redes de entidades mediante las que poder influir en la detección de nuevas necesidades o en la intervención comunitaria.

Pero el TSAS es una “galaxia muy heterogénea” y la influencia de la esfera mercantil será necesariamente diferente según el sector de actividad. La mayor o menor dependencia financiera del Estado, el tamaño y sector, son factores, entre otros, que condicionan el interés de la empresa en colaborar o competir con el TSAS. No cabe duda que una mayor autonomía financiera permite al TSAS márgenes de maniobra para colaborar con la empresa en posición de igualdad. Pero mientras la dependencia financiera sea, sobre todo, del Estado el problema será cómo reducir esta dependencia sin dejar de colaborar y cooperar con éste.

-LA RELACIÓN ENTRE TSAS Y SECTOR PÚBLICO

Mientras que el campo de relaciones entre el TSAS y la esfera mercantil está sometido a incertidumbres y tensiones, en el caso de la relación con el sector público la situación es diferente ya que el problema es cómo articular un sistema de cooperación y complementariedad (ver Fundación Luis Vives, 2009,b) que, sin menoscabo de la máxima autonomía, favorezca la máxima “corresponsabilidad” en la gestión del bienestar y que, incluso, la “participación del TSAS no signifique menos Estado” (E.5).

Sobre este acuerdo amplio se abre un espacio de matices respecto de la naturaleza e intensidad de la cooperación entre el Estado o Sector Público y el TSAS:

- Un enfoque sostiene que el TSAS no debe formar parte de ninguna alianza estratégica con el Estado pues ello puede suponer que la ganancia como lobby sea en detrimento de la capacidad de incidencia política; por ello basta con que el “TSAS forma parte de la gobernanza de las políticas sociales” y, en todo caso, “alianzas para lograr objetivos claves en la lucha contra la exclusión social” (E.4).

- Otro enfoque sostiene que de lo que se trata es de consolidar la capacidad de negociación con el Sector Público en base a un status reconocido y “sin que ello suponga merma alguna de la capacidad reivindicativa” (E.8). No se trata tanto de negociar programas y convenios sino de políticas sociales y estrategias de intervención. Esto supone una “colaboración estable” entre el Estado y el TSAS (E.7).

- Un tercer enfoque es aquel que sostiene que la colaboración económica o instrumental entre TSAS y Estado será la pauta de comportamiento de futuro como hasta ahora y que seguramente con la crisis actual se consolidará bajo una perspectiva de tipo asistencial para hacer frente a los impactos más inmediatos de las políticas de consolidación fiscal. Una colaboración que puede dar lugar a “prácticas clientelistas” (E.13) que cuestionen la autonomía del TSAS y reduzcan su capacidad reivindicativa. En todo caso la red de servicios sociales del TSAS es crucial para sostener el conjunto de la red de servicios sociales en un contexto de recortes y de mayor competencia de la empresa mercantil. Por tanto, el TSAS bascula entre la aspiración a la máxima autonomía posible

respecto del Estado, sin renunciar en modo alguno a la colaboración, y la opinión de que las relaciones seguirán la inercia instrumental creada hace más de tres décadas cuando tiene lugar la expansión y reestructuración del Estado de Bienestar en España.

Es la segunda opción, **colaboración estable entre el TSAS y las Administraciones Públicas**, la que cuenta con un mayor apoyo, la que asume las inevitables tensiones de una colaboración en la que el TSAS es al mismo tiempo un interlocutor del Estado en la reivindicación de derechos sociales, protagonista de una mayor articulación interna y gestor de servicios públicos necesarios para el bienestar de los colectivos vulnerables.

Para este enfoque el Estado es un “socio” a pesar de que la reducción de las fuentes de financiación pública y las políticas de privatización no son favorables al TSAS. Consolidar una colaboración estable y crítica entre el Estado y las ONG de objeto social o TSAS es el objetivo para este enfoque. Es en el ámbito territorial, sobre todo municipal, donde es posible romper la inercia de que el Sector Público financia y el TSAS se limita a gestionar y donde, por tanto, es posible “trabajar en común en proyectos compartidos...de carácter plurianual ya que los impactos son a medio y largo plazo” (E.11). En este sentido se afirma que tanto el Sector Público como las redes de entidades sociales deben aproximar sus planes estratégicos para lograr una acción efectiva. Sin menoscabo de la respuesta a colectivos con necesidades específicas es necesario desarrollar planes de acción integral y transversal que permiten la creatividad en la acción social y formas de colaboración estable entre ambos sectores.

En este marco de colaboración se considera que son inevitables, y no negativas, las tensiones entre el TSAS y el Estado. Es imposible acotar rígidamente los espacios institucionales de las esferas de bienestar, entre las que existe porosidad. Con objetivos en gran medida compartidos, el TSAS y el Sector Público, entran en relaciones de cooperación y complementariedad. En este contexto institucional es en el que el TSAS, además de prestar servicios de calidad desarrolla sus funciones de detección de necesidades, reivindicación de derechos y abogacía social. Inevitablemente se asume que la relación entre ambas esferas es tan necesaria como ambivalente: colabora a la vez que somete a crítica el despliegue y efectividad de las políticas sociales.

La experiencia de colaboración entre el Estado y el TSAS ha sido hasta ahora una cooperación probienestar en la que los consensos han primado sobre los conflictos. La crisis actual con su impacto negativo en las condiciones de vida de una parte creciente de la población y la contención, cuando no regresión, de políticas y programas sociales, ha exigido una mayor capacidad crítica del TSAS a la vez que reforzado su corresponsabilidad. Éste, según la consulta realizada, ha respondido a la crisis tratando de que su acción no implicara un menor compromiso estatal ni una mayor dependencia financiera e institucional, lo que sólo se producido de manera desigual según territorios y sectores de actividad.

Se insiste en que la colaboración entre el Sector Público y el TSAS debe ser estable, sobre todo en el caso de las entidades de tamaño medio (E.15) que juegan un papel destacado como nexo entre las grandes entidades y la miríada de pequeñas entidades. Potenciar el nivel de tamaño medio organizativo puede ser una medida de freno de la “creciente mercantilización de la acción social” (E.16) favoreciendo su crecimiento y su trabajo en red. De manera resumida una experta señala que es necesario “articular un sistema de corresponsabilidad en la acción social como una nueva forma de atender las necesidades sociales en la que la participación del TSAS no signifique menos Estado” y sin menoscabo de las funciones de detección de necesidades, reivindicación de derechos y denuncia.

C) CAPITAL SOCIAL Y CAMBIOS EN LA BASE SOCIAL

Existe una amplia coincidencia entre los participantes en la consulta de que el TSAS debe “conectar con la comunidad y refundarse internamente” (E.1). Respecto de lo segundo nos referiremos después en el apartado e) sobre sostenibilidad del TSAS. Aquí nos referiremos en concreto a la conexión del sector social con la sociedad civil en su más amplio sentido.

La lógica del TSAS es la “lógica de lo común” (E.2): contribuir a crear capital social mediante formas de participación democrática, vínculos más estrechos con el ámbito local y creación de redes relacionales con la comunidad.

Tres aspectos destacan las personas consultadas en relación con esta lógica: a) cómo el TSAS contribuye al desarrollo de la democracia participativa, b) cómo se está gestionando el nuevo voluntariado y, por último, c) qué puede aportar el sector social a la creación de un espacio relacional que transite de lo formal a lo informal en el seno de la sociedad civil.

- **La democracia participativa.** El TSAS contribuye al desarrollo general de la democracia participativa en la medida en que el propio sector, sus entidades, son un espacio de práctica participativa y, a la vez, fomenta la participación democrática en la sociedad. Las personas consultadas son autocríticas sobre el desarrollo de este objetivo por parte de las entidades sociales. Así, señalan que la apertura de las entidades a la base social ha sido limitada, que la gestión organizativa de proyectos ha lastrado la capacidad necesaria para ampliar su base social y conectar con mayor intensidad con la sociedad civil y sus organizaciones.

Un cierto “lastre de gestión y déficit político” (E.20) habría conllevado una distancia con la sociedad civil que ha afectado también al desarrollo democrático general. En este sentido se habla de una cierta “de-socialización” del sector social que los directivos y expertos afirman debe ser superado con urgencia. Pero la contribución al capital social no implica sólo ampliar la base social de las entidades ni tampoco un mayor desarrollo de la participación social sino además y sobre todo el desarrollo de la calidad de la democracia (Arnanz, E. y Barba, C., 2015), empobrecida en España durante los últimos años a la vez que

cuestionada por el impacto de la desigualdad social (Ayala, 2014).

- **Sobre el voluntariado.** El voluntariado social ha crecido de manera sostenida durante los últimos decenios a la vez que su diversidad y diferentes niveles de compromiso. La ley de voluntariado de 1996 reguló el acceso a la práctica del voluntariado en el seno de las organizaciones sociales, dejando al margen la acción voluntaria extra-organizativa o informal. La nueva regulación, pendiente de aprobación, tiene como objetivo reforzar el voluntariado como recurso y como cauce de participación social interna y externa.

El voluntariado actual no sólo es más diverso en cuanto a tipos sociales sino que, además, es más "líquido", su compromiso es más puntual, más centrado en la tarea que en la misión, lo que implica que para captar y mantener la vinculación de los voluntarios con las entidades sean éstas las que se adapten a los voluntarios y no éstos a la misión de las organizaciones, lo que no supone un juicio negativo sino el reconocimiento de los cambios habidos en la estructura social del voluntariado.

Pero al mismo tiempo, una parte creciente del voluntariado está demandando que su participación en las entidades no sólo sea como recurso (Zurdo, 2003), como instrumento subordinado a la voluntad de los gestores sociales sino como un activo, con un cierto protagonismo en las decisiones organizativas, si no en el día a día, si al menos en las decisiones estratégicas y en aquellas actividades que tienen que ver con la calidad y la innovación.

Por lo tanto, no sólo existe un voluntariado puntual y menos comprometido sino también un voluntariado interesado en participar activamente en la vida interna de las organizaciones. En este sentido se afirma que las entidades sociales "deben retener al voluntariado puntual con buenos programas de participación para que se comprometan a largo plazo" (E.15), a la vez que se promueve aquel voluntariado que puede desarrollar actividades on-line (en el apoyo a programas de formación), el voluntariado corporativo de empleados de empresas de tamaño medio y alto y el desarrollo del voluntariado rural que exige transversalidad.

Aunque las grandes entidades voluntarias suelen disponer de programas de desarrollo y gestión del voluntariado no sucede lo mismo con las entidades medias y, sobre todo, con las pequeñas que no disponen de la capacidad para integrar el voluntariado más activista que se ve obligado a canalizar su energía hacia los movimientos sociales o actividades solidarias informales. Además, la crisis actual ha reducido la capacidad de no pocas entidades para recibir y tutorizar a los voluntarios que se acercan a las entidades. De ahí que las entidades se vean obligadas a flexibilizar la recepción y tareas del voluntariado tratando de conciliar las necesidades del voluntariado (búsqueda de experiencia y canalización de la energía solidaria) con las necesidades de las entidades (falta de recursos y promoción de la participación).

Existe una muy amplia coincidencia en que el voluntariado no es un instrumento para abaratar costes de la acción social, aunque en la práctica lo sea en parte, sino una vía concreta de corresponsabilidad del ciudadano con el bienestar colectivo. El voluntariado más interesado, más activo, demanda una mayor participación en la gobernanza de las entidades y en el desarrollo de sus fines, lo cual supone un salto cualitativo en el voluntariado social.

El voluntariado que es objeto de análisis es el que está incardinado en las organizaciones y en un proyecto (E.3). Por otra parte, como se ha señalado su tipología es muy diversa, los compromisos tienden a ser puntuales, reflejo de una sociedad en la que los ciudadanos voluntarios tienen compromisos más instrumentales que militantes. Una diversidad que ya en 2003 analizaba con detalle Zurdo y que discurren entre el comunitarismo universalista y el individualismo instrumental, pasando por formas de grupalismo restringido e individualismo expresivo.

Con el fin de promover el voluntariado diversas entidades sociales están promoviendo la participación activa de los voluntarios en la toma de decisiones de las organizaciones y en sus estrategias de desarrollo. No se trata sólo de frenar la expansión de un "voluntariado puntual y menos comprometido" (E.7) o de paliar la existencia de un voluntariado de "menor calidad" (E.8) sino de un voluntariado de nuevo tipo, una forma de participación de elevado compromiso y reconocimiento de la acción voluntaria.

En todo caso la realidad muestra que el voluntariado que se exige por parte de las entidades en la actualidad no conlleva un elevado compromiso y regularidad, sino una tipología de voluntariado más puntual, para proyectos concretos, ligadas a actividades corporativas de empresas e incluso de voluntariado que da salida a los movimientos de indignación sin que ello implique un compromiso estable (E.15). Dada esta realidad se apela a "flexibilizar la concepción del voluntariado conciliando las necesidades e intereses de los voluntarios (como la búsqueda de la experiencia) y los de las organizaciones (necesidad de recursos y forja de una base social" (E.16). Pero el nuevo objetivo ideal es, como señala un responsable institucional, "dar un mayor papel al voluntariado, identificado con la entidad y que participe en su gobierno" (E.21).

- **Un mayor espacio relacional.** Por creación de espacio relacional se entiende por parte de los consultados el desarrollo de tejido social, la construcción de vínculos comunitarios y el desarrollo de la reciprocidad que constituyen el soporte de la acción voluntaria y garantizan una sociedad menos atomizada. Se opone lo relacional a lo individualista, lo comunitario a lo atomizado (Zubero, 2014) como condición de una salida integradora de la crisis actual.

Una vía interna para desarrollar el espacio relacional consiste en potenciar la participación de los propios usuarios, afectados y hogares en la gestión de sus propios problemas y en ser un recurso o experiencia para otros usuarios. Se afirma que las personas atendidas por las entidades están desmovilizadas en gran medida, con algunas excepciones, por lo que se pierde la oportunidad de

que sean protagonistas en la satisfacción de sus necesidades y en el propio desarrollo de la organización que les acoge.

Finalmente, se afirma que las nuevas necesidades o, mejor, su mayor complejidad, están desbordando el ámbito y capacidad de las entidades del TSAS, no sólo por falta de recursos suficientes sino también porque las propias entidades no disponen de herramientas para trabajar en un espacio más complejo como es la economía de la reciprocidad o solidaria donde confluyen el tejido social, las asociaciones vecinales y, de manera menos directa, el TSAS.

D) LA RELACIÓN ENTRE EL TSAS Y LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

¿Está siendo superado el TSAS en la detección de necesidades sociales y en su respuesta por parte de los nuevos movimientos sociales?. ¿Cómo puede el TSAS conectar con los movimientos sociales en la defensa de los derechos sociales?. Tales son las preguntas que se hacen buena parte de las personas consultadas y que a continuación respondemos tentativamente.

-El TSAS, se dice, ha estado ausente a nivel institucional de la eclosión y desarrollo de los movimientos sociales surgidos en 2011 (Alberich, 2012) y de las mareas defensivas de los servicios públicos a partir de 2012, si bien la base de las entidades o parte de ellas ha participado activamente en tales movimientos. Por el contrario, las grandes plataformas habrían estado ausentes o, cuando menos, distanciadas de esta nueva realidad. Al mismo tiempo esta distancia movilizadora no ha supuesto pasividad en la respuesta de las entidades a las necesidades sociales más acuciantes de la gran depresión.

Se ha afirmado (Fresno, 2014, a) que en las nuevas iniciativas de la sociedad civil, en las protestas e, incluso, en la promoción de la solidaridad primaria, el TSAS ha estado en buena medida al margen - "ha perdido complicidad con la sociedad civil que se moviliza". -. Opinión que comparten la mayoría de los actores consultados aunque con matices como veremos a continuación.

El TSAS no es un movimiento social, aunque si en las raíces o fundamentos de no pocas entidades sociales, ni debe serlo, se nos dice, pero si estar en conexión activa con los mismos por lo que supone de llamada de atención sobre nuevos problemas sociales, en el caso español el deterioro de la calidad de la democracia y el cierre de oportunidades sociales a amplios colectivos sociales, los jóvenes en particular.

Lo cierto es que la crisis ha supuesto cierto repliegue o puesta en segundo lugar de una acción reivindicativa más explícita y visible y en conexión con otros actores sociales surgidos al calor del movimiento de indignación social surgido en la primavera de 2011. Se asume este desarrollo del TSAS como un cierto déficit institucional a pesar de la amplia acción solidaria desarrollada por las entidades sociales, acción no tan visible como hubiera sido deseable. La acción prestacional, tanto la rutinaria como la urgente, habría dejado en

segundo lugar de manera no consciente la capacidad de denuncia y reivindicación y, con ello, su conexión explícita con los movimientos sociales y las nuevas formas de economía relacional que han emergido como defensa social ante la crisis. Existen dificultades de interacción entre los movimientos sociales y el TSAS que devienen de las diferencias en estructura y funcionamiento, así como de la falta de confianza en las entidades sociales (Simsa y Gálvez, 2014). Uno de los factores de estas diferencias es que las protestas de las entidades sociales son ambivalentes y no cuestionan el sistema global ya que sus recursos de movilización dependen de las instituciones establecidas y, como consecuencia, han tendido a perder legitimidad como actores críticos. En sentido contrario, como señalan las autoras anteriores los movimientos sociales, como voz crítica, pueden fracasar si no conectan con las instituciones para poder materializar parte de sus demandas, conexión en la que puede ser un socio útil y relevante el TSAS. Por ello son socios potenciales y así se pone de manifiesto en la consulta.

Se afirma en la consulta realizada que el TSAS ha redoblado con la crisis su respuesta en la lucha contra la dualización social cuya realidad se ha intensificado en la población más excluida a la vez que extendido a capas medias de la población española. Pero al mismo tiempo el TSAS, en su conjunto, ha actuado con extrema prudencia y escasa visibilidad en denunciar las consecuencias sociales de la crisis y, sobre todo, en señalar que estamos en una crisis profunda, seguramente civilizatoria, que está “produciendo cambios profundos en la estructura social, una crisis tal que explica la reacción y movilización de mareas y movimientos sociales” (E.1). Un proceso que según algunos directivos el TSAS ha visto pasar, sin verlo venir.

Este último diagnóstico es matizado por algunas de las personas consultadas en el sentido de que las entidades han estado dando respuesta callada a las necesidades sociales generadas por la crisis e incluso defendiendo los derechos sociales de los colectivos más vulnerables. Pero que ciertamente la proyección de su acción reivindicativa ha sido limitada en parte por desbordamiento, en parte por su dependencia financiera y en parte por el alejamiento relativo que se ha producido respecto de su base social. Pero si las entidades sociales “no han estado formalmente en los movimientos sociales sí ha estado una parte de la base de las asociaciones” (E.7), parte de sus profesionales y voluntarios, y ello debe ser destacado. Incluso se llega a afirmar que parte de las propuestas de acción social de los movimientos sociales surgieron de los propios profesionales de las entidades que participaron a título individual en el Movimiento 15-M (E.11). Las conexiones no han faltado entre el TSAS y los movimientos sociales pero no formalmente.

- El TSAS tiene amplia experiencia en la movilización de colectivos afectados (p.e el movimiento de las personas con discapacidad) y en el desarrollo de campañas emblemáticas (p.e. el movimiento en favor del 0.7 en favor del IRPF para fines de cooperación al desarrollo, luego extendido a todos los fines sociales). No está lejos el TSAS, por tanto, de la acción reivindicativa y movilizadora. Sucede que el sector social, a diferencia de los movimientos sociales

tiene vocación de permanencia y continuidad y, por tanto, de la necesaria profesionalización y rutinización de la intervención social, lo que sin duda condiciona la capacidad reivindicativa en favor de la representativa y de interlocución institucional, de las grandes plataformas sobre todo, con el Sector Público. Teniendo en cuenta esta diferencia de naturaleza social entre el TSAS y los movimientos sociales las personas consultadas consideran necesario y positivo un mayor acercamiento y colaboración entre aquel y los nuevos movimientos sociales, entendiendo que dicha colaboración sólo puede enriquecer la acción social organizada y que, a su vez, el TSAS puede aportar las estructuras estables y experiencia de gestión de las que carecen los movimientos sociales, así como su amplia experiencia en la respuesta a las necesidades de los colectivos más vulnerables de la sociedad.

En suma, la capacidad reivindicativa del TSAS se ha visto frenada durante el período de crisis en comparación con los movimientos sociales, lo cual se explica por la confluencia de diferentes factores que hemos mencionado arriba: la prioridad dada en los últimos años a la interlocución con el Estado, la concentración de esfuerzos en la respuesta a las demandas sociales surgidas a partir de 2008, la debilidad de la cultura de participación del TSAS y su excesiva especialización por colectivos.

Se afirma que el TSAS debe aprender a desarrollar nuevas formas de participación cívica en la línea de las desarrolladas por la última generación de movimientos sociales e intensificar su relación con el nuevo entorno social surgido al calor de los mismos: la nueva realidad social de economía solidaria. Para ello es necesario reducir el "excesivo peso de lo gerencial" y recuperar la capacidad de movilización. Efectivamente las entidades del TSAS se han caracterizado en los últimos años por lo que se define como "lastre de gestión y déficit político". Situación reversible según los expertos pues se trata de que la capacidad de incidencia política supere el estrecho marco del plano del Estado y ampliarla a la sociedad civil. Es más, la acción social de las entidades sociales ante los efectos sociales de la crisis no ha sido cuestionada en general por los movimientos sociales, tal como lo perciben los expertos. Entre el TSAS y los movimientos sociales existe una relación ambivalente, plena de influencias, ósmosis social y colaboración en cuanto a la "reactivación de los ciudadanos que reclaman derechos sociales" (E.9) pero, también, de desajustes e incluso prejuicios ya que son dos planos diferentes de organización social. Entre ambos existe una retroalimentación cuya intensidad dependerá de la capacidad de conexión a partir de su propia naturaleza y de su común denominador: desarrollo de los derechos sociales. La colaboración entre ambos puede ser "una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS" (E.10). En efecto, los nuevos movimientos sociales aportan nuevas formas de participación social y nichos de desarrollo de las necesidades sociales a partir de la economía solidaria (economía moral al fin); por su parte, el TSAS aporta la experiencia de la gestión estable y de calidad de las entidades sociales y puede consolidar las nuevas formas de desarrollo social que emergen de la sociedad civil.

Pero el problema no reside en la relativa efectividad de la acción social de las entidades del TSAS, en general ampliamente reconocida, sino en que los cambios producidos en la dinámica de la participación ciudadana, impulsada por los movimientos sociales, ha cogido al TSAS con un cierto retraso que trata de ser recuperado nuevamente mediante un reforzamiento de la participación interna en las entidades sociales y la promoción de un mayor liderazgo en la defensa de una democracia de calidad.

Por ello se afirma que el TSAS debe continuar con su actividad de prestación de servicios, para garantizar la satisfacción de las necesidades de los colectivos más vulnerables y, al mismo tiempo, ampliar e intensificar la participación democrática y la capacidad reivindicativa junto a otros actores de la sociedad civil. Esta doble naturaleza institucional constituye en cierto modo el ADN de las entidades sociales y en este doble objetivo conecta con los movimientos sociales.

E) ELEMENTOS CLAVE EN LA SOSTENIBILIDAD FUTURA DEL TSAS

Por sostenibilidad social entendemos no solamente la autonomía financiera sino también la capacidad de ampliar la base social, la capacidad institucional y la solidez de la misión de las entidades sociales.

En el curso de su desarrollo histórico reciente el TSAS ha tenido uno de sus objetivos centrales lograr una mayor autonomía financiera diversificando sus fuentes de financiación mediante propuestas de cambios normativos, apertura de nuevas áreas de desarrollo en el ámbito de la economía social y avanzando en sostenibilidad mediante la mejora de la calidad y un mayor reconocimiento social (Montserrat Codorniu, 2013; Revista Española del Tercer Sector, 2014).

La garantía de una financiación suficiente es un medio, no un fin, para avanzar en la sostenibilidad del TSAS. Pero ello no es suficiente, se nos dice, ya que la sostenibilidad también implica reforzar la capacidad institucional del sector y profundizar en su legitimidad social.

La crisis actual es una oportunidad para mejorar la sostenibilidad del sector en su doble dimensión financiera e institucional, “aprendiendo a hacer más con menos y al mismo tiempo a hacer más con más” (E.8), incorporando a la comunidad y el entorno en la acción de las entidades. Y sobre todo aprender a “reinventarse”: “repensar programas y diseñar y prestar servicios que tengan valor” (E.10). De hecho, la crisis ha forzado en cierto modo la colaboración de las entidades sociales potenciando su creatividad y la necesidad de compartir recursos.

Sobre este común denominador existen posiciones diferenciadas en cuanto, por ejemplo, qué desarrollos son necesarios para avanzar en sostenibilidad. La posición dominante es aquella que busca la suficiencia financiera y la sostenibilidad institucional en dos factores: la colaboración estable con el Sector Público en la provisión de servicios y la búsqueda de nuevas fuentes de finan-

ciación que no resten autonomía a las entidades. Existe una posición minoritaria que defiende una mayor aproximación del TSAS a la empresa mercantil, la gran empresa en concreto, aprovechando las ventajas mutuas, aduciendo que si esto no se produce muchas empresas acabarán desarrollando sus propios programas de intervención social. Ciertamente no existe un patrón único de colaboración; así, las grandes entidades sociales o con fuerte imagen social son buscadas por las empresas y, por ello, pueden negociar mejor una colaboración positiva para el TSAS.

En el ámbito interno de las entidades sociales existen amplias posibilidades de mejora en sostenibilidad como son, según los expertos y gestores, las siguientes: desarrollar formas de colaboración estable entre entidades (para compras, formación, auditoría, gestión de proyectos); compartir buenas prácticas de gestión; sistemas de aprendizaje permanente; y fusiones puntuales que añadan valor real (ya sugeridas por Montserrat Codorniu, 2013).

Colaboraciones estables, creación de redes entre pequeñas y medianas entidades y fusiones son tres propuestas que sintetizan los avances hacia la sostenibilidad, aun sabiendo que los primeros son difíciles y las fusiones generan resistencias y recelos e incluso el “peligro de disolver el potencial de proximidad de las ONG y su capacidad de incubar ideas” (E.18). En todo caso existe un cierto acuerdo en que hay que reforzar el tamaño organizativo medio de forma que pueda crearse una masa crítica de organizaciones con amplia capacidad de gestión e interlocución.

Efectivamente, el TSAS ha ganado en vertebración y autoconfianza pero aún son insuficientes la cohesión interna, la profesionalización ligada a la transparencia y las señas de identidad del sector. Avanzar en estos objetivos es avanzar en sostenibilidad.

En relación con la sociedad civil se señalan medidas, que no por conocidas y reiteradas por el TSAS, dejan de ser urgentes de aplicar como son la reforma de la contratación pública para dar un mayor peso a las cláusulas sociales de modo que el precio no se imponga por principio sobre el valor social de la actividad que se realiza ²⁷; también las mejoras en cuanto al IVA que las entidades no pueden compensar; y, finalmente, un impulso a fórmulas de economía social que generen empleo a la vez que recursos para el sector social.

En suma, es objetivo unánimemente compartido el lograr la suficiencia económica y reducir la dependencia de los recursos públicos. Pero es un objetivo que prácticamente todas las personas consultadas considera insuficiente. Directivos y expertos enfatizan en que la sostenibilidad a largo plazo requiere fortalecer internamente las organizaciones sociales y ampliar la base social, lo que contribuye directa e indirectamente a una mayor autonomía financiera y es garantía de sostenibilidad futura.

27 La trasposición de la directiva europea de 2014 sobre contratación pública en 2016 da margen para fijar criterios de baremación que discriminen positivamente a las entidades no lucrativas evitando el actual predominio del precio en las licitaciones.

En este sentido se llama la atención sobre las consecuencias imprevistas que puede tener el aplicar ciertas políticas como, por ejemplo, aumentar la dependencia financiera de las empresas - lo cual podría implicar una alteración de la misión de las entidades dependientes - y, sobre todo, una mayor inflexibilidad a la hora de desarrollar los objetivos y programas. Igualmente una reducción de la prestación de servicios por el TSAS no implica necesariamente un reforzamiento del espacio público; por el contrario, puede generarse un sistema más fragmentado en el que conviva un sector público raquítico, un sistema asistencial bajo gestión de las entidades sociales y un espacio mercantil ampliado.

Existen otros factores de sostenibilidad que en la consulta se mencionan de manera reiterada, ligados al fortalecimiento de la base social, como son el desarrollo de un voluntariado relacionado con la sensibilización y movilización, o la generación de empleo como es el desarrollo de la economía social y solidaria. También el perfeccionamiento del sistema actual de prestación de servicios manteniendo el tejido social y reforzando el acompañamiento social (E.6), complementado con la mejora de la captación de recursos de la sociedad civil (donaciones) y de la empresa mercantil (vía RSC). Reforzar la estructura media del sector, la creación de Unión Temporal de Empresas (UTE) para proyectos concretos y ampliar la financiación estatal de las entidades, hoy casi reducida al programa del 0.7, son también herramientas que pueden contribuir a la sostenibilidad del TSAS.

F) INNOVACIÓN SOCIAL Y VALOR QUE PUEDE APORTAR EL TSAS EN EL NUEVO CONTEXTO

La innovación social es un campo de actividad proclive a la retórica discursiva, tal como se constata en la consulta realizada, a la vez que es un espacio de investigación-acción con efectos pragmáticos para las entidades y para la sociedad civil y el Estado ²⁸. Ciertamente no deja de ser un concepto ambiguo que en cuanto a contenido se refiere a cambios en técnicas, productos e instituciones. Como señala un experto, una política o un programa "pasa a ser innovación si convence y mueve estructuras para llegar a otro lugar distinto" (E.18).

Se define también la innovación como la respuesta nueva a viejos problemas y una respuesta creativa a los nuevos problemas. En sentido negativo se la define como la capacidad para romper inercias y continuismos organizativos cuando han cambiado las necesidades sociales y el propio entorno social.

Existen tres posiciones ante la innovación social en las personas consultadas: los que niegan la capacidad de innovación de las entidades y afirman que existe un excesivo continuismo en la respuesta a los problemas sociales y, por el contrario reconoce dicha capacidad a los movimientos sociales (las innovacio-

28 Ver Monográfico de la revista Documentación Social nº 174/2015 sobre Innovación social.

nes las produciría el cuerpo social y las entidades las asumen y difunden); para otros el TSAS, por su propia naturaleza y por los colectivos con que trabaja, se ve obligado a innovar, es innovador; finalmente, la posición predominante es aquella que, reconociendo la capacidad innovadora del TSAS, se pregunta por su naturaleza, ámbitos, efectividad de impacto y capacidad de difusión en el sector social y en la sociedad en general.

La capacidad de innovación en la detección de necesidades y en la prestación de servicios son dos valores añadidos reconocidos ampliamente. Con todo, se observa, por ejemplo, que el TSAS es más innovador en la gestión de estructuras (desarrollo organizativo) que en la gestión de la incidencia política o en la capacidad de transformación social; incluso se asume un déficit en este último campo al afirmar que hay que “innovar en nuevas formas de participación social, nuevas formas de vinculación, nuevas de pensar en común” (E.4).

Existe, por otra parte, un amplio campo de experiencias en innovación social y difusión de buenas prácticas por parte del TSAS (E.8), entre las que se mencionan, por ejemplo, proyectos de transformación de servicios centrados en las personas, escuelas de liderazgo social y de directores de proyectos formados en la gestión de intangibles, en la unión de asociaciones en el ámbito rural, en la creación de redes de recursos y gestión del conocimiento, en comunidades de aprendizaje, lanzaderas de empleo solidario, innovación y emprendimiento en el ámbito local, entre otras, y que más allá de la retórica y la moda practican la innovación como oportunidad de “revisión del sector, poner en evidencia el conservadurismo y hacer una autoevaluación de la propia imagen sobrevalorada como sector de cambio”. Una visión pragmática a la vez que crítica y que se orienta hacia la transversalidad de la innovación en programas, uso de tecnologías de la información y formas de gestión de la participación (E.3).

Así, en el ámbito organizativo se señala la necesidad de innovación para crear “estructuras ligeras, más sostenibles...más horizontales” que hagan posible que el TSAS sea tanto estructura organizativa como comunidad moral. También la innovación institucional: desarrollo de la democracia participativa, transparencia y calidad de resultados. El Sector Público también promueve la innovación social en la convocatoria de proyectos en los que se exige la dedicación de un porcentaje de los recursos de las entidades a prácticas de innovación organizativas o de contenido, el apoyo a la colaboración entre entidades sociales para el desarrollo de proyectos conjuntos de innovación, la evaluación de resultados y la promoción del voluntariado, entre otros, mediante los cuales se pretende alterar el continuismo y las inercias organizativas en pro de nuevas formas de cambio interno y experimentación social que giren alrededor de las necesidades sociales y los mejores modos de satisfacerlas.

Existe acuerdo en que la innovación no debe reducirse a la eficiencia económica, siendo importante, pues el objetivo no es ahorrar sino “generar nuevas formas de intervención, organización y acción”, traducible en indicadores de desarrollo humano y de gestión de los bienes comunes y que se puedan difundir y, en su caso, aplicar en el conjunto del TSAS y en la sociedad civil en general.

4. SOBRE EL FUTURO DEL TSAS EN LA REFORMA SOCIAL

4.1 UNA PANORÁMICA GENERAL SOBRE EL DEVENIR DEL TSAS

La sociedad civil tiene futuro en España y el TSAS es uno de sus pilares, sostiene la gran mayoría de las personas entrevistadas. La aportación fundamental del TSAS se centraría en reivindicar derechos humanos, sobre todo los de tipo social, desarrollar la democracia participativa y contribuir a la gestión de los riesgos sociales como estructura complementaria del Estado pero, también, bajo iniciativa propia a través de un mayor desarrollo de una economía social y solidaria productora de bienes comunes.

El TSAS asume que se ha producido una reestructuración profunda del régimen de bienestar consolidado en España en las tres últimas décadas, un régimen que siendo más mixto es al mismo tiempo más pro mercado y con un menor compromiso del Sector Público que traslada la respuesta a los riesgos sociales al ámbito de la responsabilidad individual. También asume que el desplazamiento parcial del TSAS de la gestión de servicios sociales por parte del mercado no debe suponer la renuncia a la prestación de servicios con alto valor añadido en calidad, acompañamiento de las personas, participación de los usuarios y promoción de valores de igualdad, solidaridad y justicia social.

La crisis ha producido no solo la reducción del gasto social y la recalibración del Estado de Bienestar para un encaje institucional más cercano a los intereses del mercado sino también un cierto deterioro de la dimensión cívica de la democracia. De ahí que junto al objetivo de contribuir a la cohesión social mediante programas propios y en colaboración con el Estado en el campo de la protección y promoción social se enfatice en la necesidad de contribuir al desarrollo de la democracia mediante lo que se denomina como transformación social, que se define como la generación de valores solidarios a la vez que desarrollando modos creativos de participación ciudadana en la res pública. Una participación transformadora (Zubero, 2014) que exige transformación interna (mejorar la participación interna) para incidir en la sociedad civil repolitizando cívica, que no partidariamente, a la sociedad civil.

4.2 LÍMITES Y POTENCIAL DE DESARROLLO DEL TSAS EN EL FUTURO MEDIATO

El TSAS tiene futuro como actor necesario de la reforma social de los años venideros y es perfectible institucionalmente (Casado, 2008). Su valor añadido, se afirma, no cambia en sustancia aunque sí en los modos de desarrollo. Tal valor añadido reside en "la función de articulación social y con otras organizaciones, conocimiento acumulado al servicio de la sociedad y la capacidad

de cercanía para identificar las necesidades de la gente” (E.6). Pero ser actor necesario exige una mirada crítica al desarrollo actual del TSAS, superar una retórica que tiende a veces a la autocomplacencia y adoptar los cambios internos necesarios para ser un actor efectivo de la reforma social.

Los representantes y expertos señalan que el TSAS debe caminar en los años venideros con plena y total autonomía con otros agentes sociales e, incluso, con el Estado con el que comparten la idea y práctica de servicio público y del interés general, sin que por ello deba renunciar a tener una mayor capacidad de crítica y de denuncia.

La mirada hacia el futuro, necesariamente normativa y en un horizonte condicionado y plagado de incertidumbres, exige tanto una revisión crítica del presente, cambios internos resultantes de dicha crítica y objetivos claros de futuro como esfera social propia, objetivos que puede compartir con otras esferas de bienestar, sobre todo con el Estado y el conjunto de la sociedad civil, en concreto la economía social y los movimientos sociales.

a) La mirada sobre el presente mediato del desarrollo del TSAS arroja una valoración en la que los factores positivos destacan sobre los negativos. El TSAS se ha consolidado como actor social en la prestación de servicios sociales, en la defensa de los colectivos más vulnerables y en el desarrollo de los derechos sociales. La crisis actual ha sometido a una gran tensión a parte del sector debido al crecimiento de las necesidades sociales y a la limitación de recursos, también ha puesto de manifiesto la necesidad imperiosa de reforzar las redes internas y forjar alianzas externas, a la vez que de revitalizar la capacidad de denuncia social y de desarrollar activamente la participación social, aspectos estos dos últimos en los que el sector reconoce sus limitaciones. Se afirma, en este sentido, que en la salida de la crisis “el desarrollo de la democracia participativa es clave...tanto hacia dentro como hacia fuera de las entidades. El TS debe ser un laboratorio de participación” (E.7). Para ello el TSAS debe apoyarse en tres pilares básicos: la suficiencia económica, que no necesariamente rentabilidad, la vinculación permanente de las personas (usuarios, familias, voluntarios, sociedad civil) con las entidades y conexiones profundas y estables con la sociedad civil (asociaciones, movimientos sociales, etc).

b) cambios internos para tener influencia externa

En los últimos años se están produciendo de manera desigual algunos cambios necesarios para reforzar el papel futuro del TSAS como son los de liderazgo y de tipo generacional, una mayor orientación hacia la participación de las personas y un mayor desarrollo del capital social que permita, entre otros objetivos, ampliar una base social que se había estancado. Se trata de cambios que afectan en general al conjunto de las entidades sociales y cuyo logro es necesario para preparar el futuro mediato del sector social.

De manera más concreta se señalan aspectos ya mencionados en las páginas precedentes como son:

- Ampliar la colaboración entre las entidades en torno a las necesidades de las personas;
- Orientación hacia un liderazgo participativo interno (usuarios, profesionales y voluntarios) y externo (grupos de interés);
- Construir y compartir un conocimiento común y las mejores prácticas; profundizar en la innovación;
- Favorecer la responsabilidad de la empresa en la que el TSAS sea proactivo;
- Generar una interlocución estable y colaboración con el Sector Público;
- Desarrollar la economía social (formal) y solidaria (semiformal);
- Establecer conexiones de colaboración con los nuevos movimientos sociales y mareas ciudadanas más allá de la participación a título individual de los usuarios y profesionales del sector social;
- Reforzar organizativamente a las entidades teniendo en cuenta la realidad del mundo rural y aquellas entidades que necesitan, más que fusionar, trabajar en red.

La ley del TSAS que se aprobará a lo largo de 2015 supone un marco regulatorio que, sin duda, favorecerá el desarrollo del sector social pero, como se señala en la consulta, ni tiene efectos transformadores ni será taumatúrgica. Se trata de un reconocimiento público y de un marco institucional más favorable y legitimado pero el futuro debe ser ganado mediante un TSAS que en los años venideros contribuya “a la cohesión social y territorial, al fortalecimiento de la democracia, tener una mayor incidencia política, colaborar con otros sectores como son los movimientos sociales y desarrollo con la economía social” (E.20). Aunque no todos consideran necesaria una alianza estratégica con el Estado, si se comparte una colaboración más estable en el tiempo y en torno a políticas.

En el futuro mediano el TSAS no debe renunciar a la prestación de servicios de calidad ya que ello puede redundar negativamente en la red de servicios sociales. Los servicios deben mantenerse, orientarse a las personas y evitar la tentación de la deriva asistencial que generaría: atención social sin promoción ni participación social y en base a derechos sociales precarios. Pero al mismo tiempo el TSAS debe ser altavoz de las necesidades insatisfechas, sobre todo las de los colectivos más vulnerables.

La senda hacia el futuro se concibe como un desarrollo del TSAS que asume su diversidad interna en cuanto a culturas y estilos de trabajo y defiende una mayor estructuración interna. Superar las tendencias de institucionalización burocrática y evitar a toda costa la dualización del sector son objetivos ampliamente compartidos. Es necesario un sector social internamente más equi-

librado y para ello es necesario un mayor impulso de la colaboración interna en proyectos, financiación y formación.

Todo ello es necesario si se quiere afrontar un futuro incierto en cuanto al desarrollo de los derechos sociales, lo que exige una mayor capacidad institucional para defender y materializar dichos derechos. Las incertidumbres sobre el devenir de la reforma social laten bajo las propuestas que ha planteado el grupo de personas consultadas. El Estado de Bienestar no será tal como lo hemos vivido y el sistema mixto de bienestar de los tres últimos decenios parece orientarse hacia una mayor responsabilidad individual y una mayor presencia del mercado en la prestación de oferta de servicios.

De ahí que se enfatice en avanzar, como antes decíamos, hacia una colaboración estable con el Sector Público para salvaguardar los derechos sociales. Una colaboración en parte crítica ya que se revisa la propia actuación del Estado durante la crisis actual que con sus políticas ha favorecido la extensión de un sistema mixto pro mercantil, sobre todo mediante la aplicación de las políticas de austeridad. Una colaboración que debe favorecer al mismo tiempo la reivindicación de derechos y el desarrollo de la democracia participativa, además de los servicios públicos de bienestar.

En la salida de la crisis debe estar el TSAS con propuestas para hacer avanzar los derechos sociales en medio de la actual regresión del Estado de Bienestar, el auge del mercado. Pero al mismo tiempo debe seguir dando respuesta a las necesidades sociales con un enfoque proactivo de defensa de los derechos sociales y de liderazgo en el desarrollo de una democracia de calidad. La conexión más estrecha con la sociedad civil y un Diálogo Social fuerte son condiciones para el desarrollo de ambos objetivos inmediatos (prestación de servicios y defensa de derechos) y mediatos (actor de la salida de la crisis desde la lógica de los derechos y el desarrollo social).

BIBLIOGRAFÍA

Alberich Nistal, T. (2012). "Movimientos sociales en España: antecedentes, aciertos y retos del movimiento 15.m". Revista Española del Tercer Sector, nº 22, pp. 59-92.

Aliena, R. (2010). "El tercer sector, la exclusión social y la crisis de la economía española". Documentación Social, Julio-Septiembre, pp. 147-165.

Ariño, A. (2008). "Articulación del Tercer Sector en España". Revista Española del Tercer Sector, nº 10, pp. 107-132.

Arnanz, E. y Barba, C. (Coord.)(2015). Ciudadanía y calidad democrática. Barcelona: Fundación Esplai. Documentos para el debate nº. 6.

Ayala, L. (Coord.). Distribución de la renta, condiciones de vida y políticas redistributivas. Capítulo 2 del VII Informe FOESSA. Madrid: FOESSA.

Cabra de Luna, M.A. y Lorenzo, R. de (2005). "El Tercer Sector en España: ámbito, tamaño y perspectivas". Revista Española del Tercer Sector, nº 1, pp. 95-134.

Casado, D. (2008). "El régimen institucional en España del sector voluntario y opciones de perfeccionamiento". Revista Española del Tercer Sector, nº 10, pp.69-106.

Comisión Europea (1997). El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa. Comunicación de la Comisión, Bruselas, COM (97) 241 final.

Fresno, J.M. (2014, a). Participación, sociedad civil y ciudadanía. Madrid: Fundación FOESSA, paper del capítulo 5 del VII Informe Foessa.

Fresno, J.M. (2014, b). Cambios sociales y tercer sector: actual en un nuevo contexto. Madrid: Instituto para la calidad de las ONG (ICONG).

Fundación Luis Vives (2009, a). VI Foro Tercer Sector: Los retos del Tercer Sector ante la crisis. Madrid: Fundación Luis Vives.

Fundación Luis Vives (2009, b). VII Foro Tercer Sector: Las relaciones entre el Tercer Sector y los poderes públicos. Madrid: Fundación Luis Vives.

Fundación Luís Vives (2012): Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España, FLV, Madrid.

Marbán Gallego, V. y Rodríguez cabrero, G. (2013). "Sistemas mixtos de protección social. El tercer sector en la producción de bienestar". Revista Presupuesto y Gasto Público 71/2013, pp 55-76.

Montserrat Codorniu, J. (2013). "El impacto de la crisis económica en las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social". Revista Española del Tercer Sector, nº 23, pp. 77-97.

Peña-López, I., Zubero, I., Giménez, C. y Arnanz, E., coords. (2013). Ciudadanía y ONG. El nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio de época. Barcelona: Fundación Esplai. Documentos para el debate nº. 5

Pérez Yruela, M. y M. Montagut (2012). Síntesis del Foro de Expertos del Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (2012), en Fundación Luís Vives (2012), pp. 245-258.

Pérez Yruela y Navarro Ardoy, L. (2013). "El Tercer Sector de Acción Social en España. Situación y retos en un contexto de crisis". Revista Española del Tercer Sector, nº 23, pp. 41-58.

Plataforma de ONG de Acción Social (2013). II Plan Estratégico del TSAS. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social

Revista Española del Tercer Sector (2014). Monográfico sobre "Financiación del Tercer Sector", nº 27.

Revista Documentación Social (2015). Monográfico sobre "Innovación social", nº 174.

Rodríguez Cabrero, G. (Coor.)(2003). Las entidades voluntarias de acción social en España. Madrid: FOESSA

Rodríguez Cabrero, G. (2013). "Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social". Revista Española del Tercer Sector, nº 23, pp.17-40.

Simsa, R. y Gálvez Rodríguez, M^a. M. (2014). "¿La protesta sin organización?. Nuevas tendencias en los movimientos sociales frente a las entidades lucrativas". Revista Española del Tercer Sector, nº 28, pp. 149-166.

Vidal, P. (2013). "Cambio de época en el Tercer Sector". Revista Española del Tercer Sector, nº 23, pp. 59-75.

Zubero, I. (Coor.) (2014). ¿Qué sociedad saldrá de la actual crisis?. ¿Qué salida de la crisis impulsará la sociedad?. Capítulo 6 del VII Informe Foessa. Madrid: Foessa.

Zurdo Alaguero, A. (2003). Voluntariado y estructura social. Funciones y límites. En Rodríguez Cabrero (coor, 2003), pp. 213-285.

ENTREVISTAS POAS

Nº de entrevista	NOMBRE ARCHIVO (audio)	FECHA	colectivo
Entrevista 1	• EPOAS1	23/12/2014	6
Entrevista 2	• EPOAS2	8/1/2015	5
Entrevista 3	• EPOAS3	20/1/2015	1
Entrevista 4	• EPOAS4	22/1/2015	1
Entrevista 5	• EPOAS5	22/1/2015	5
Entrevista 6	• EPOAS6	26/1/2015	1
Entrevista 7	• EPOAS7	26/1/2015	1
Entrevista 8	• EPOAS8	22/01/2015	1
Entrevista 9	• EPOAS9	23/01/2015	1
Entrevista 10	• EPOAS10	23/01/2015	1
Entrevista 11	• EPOAS11	30/01/2015	3
Entrevista 12	• EPOAS12	02/02/2015	2
Entrevista 13	• EPOAS13	02/02/2015	4
Entrevista 14	• EPOAS14	03/02/2015	1
Entrevista 15	• EPOAS15	30/01/2015	1
Entrevista 16	• EPOAS16	02/02/2015	1
Entrevista 17	• EPOAS17	05/02/2015	2
Entrevista 18	• EPOAS18	05/02/2015	6
Entrevista 19	• EPOAS19	09/02/2015	1
Entrevista 20	• EPOAS20	12/02/2015	1
Entrevista 21	• EPOAS21	03/03/2015	3

COLECTIVO:

1. Representantes de entidades del TSAS representativas y de servicios, de diferentes tamaños y espacios territoriales.
2. Representantes de la economía social y economía mercantil que colaboran con el TSAS (CEPES, La Caixa).
3. Representantes de la Administración Pública Central y Local.
4. Representantes de organizaciones profesionales relacionadas con el TSAS (tal como trabajadores sociales, sociólogos y psicólogos).
5. Representantes de los nuevos movimientos sociales y plataformas cívicas.
6. Expertos en TSAS.

**ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN,
RETOS Y DESARROLLO FUTURO DEL
TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL
(TSAS) DESDE LA PERSPECTIVA
DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

RESUMEN

Este estudio analiza la situación, retos y perspectivas de desarrollo futuro del TSAS ²⁹ en España mediante el análisis de las opiniones de directivos y líderes sociales de una muestra estructuralmente significativa de entidades sociales de diferentes partes de España mediante la técnica del grupo de discusión.

Se trata de una aproximación al desarrollo de este sector mediante un análisis comprensivo en el que se destacan e interpretan los marcos de referencia y las posiciones de los participantes en el debate, enmarcándolas en el contexto socio-histórico en que se producen. De ahí que este análisis no se limite a reproducir sus ideas y motivaciones sino a ordenarlas e interpretarlas a la luz del desarrollo del TSAS dentro del régimen de bienestar español y en el contexto del largo proceso de modernización económica y social, así como de europeización de las políticas sociales, que concluye en la gran crisis del capitalismo financiero que impacta en España de una manera específica.

Con esta perspectiva, se han analizado, en primer lugar, algunos de los estudios relacionados con este tema que se han realizado en los últimos años veinte años, para concluir que buena parte de los problemas que definen la situación actual del TSAS se vienen arrastrando desde hace tiempo. Ya a principios de este siglo, las entidades del TSAS manifestaban que sus problemas más importantes eran: la dependencia financiera de los recursos públicos, la fragmentación del sector, el desequilibrio de las funciones del sector escorado hacia la prestación de servicios, la creciente competencia entre las entidades y una cierta pérdida de base social.

A continuación se han trazado los rasgos del modelo general de desarrollo del TSAS en España. Se parte del hecho, asumido ampliamente, de que el TSAS asiste a un cambio de ciclo histórico en el curso de la reforma social española, que le afecta de lleno en un momento en que se ponen de manifiesto déficits que afectan a su devenir futuro como son: la debilidad de la "misión" en cuanto capacidad de transformación social; la debilidad de la capacidad institucional para mejorar la articulación interna y el trabajo en red; el relativo bajo nivel de incidencia política; y el agotamiento de la capacidad de liderazgo de las nuevas fuentes de poder social surgidas durante la crisis como son movimientos sociales, mareas profesionales para defensa de los servicios públicos de bienestar e iniciativas de solidaridad comunitaria. Todo esto ha dificultado el avance en los objetivos generales que el sector social tenía definidos desde hacía tiempo: mejorar la autonomía financiera, forjar un espacio propio de colaboración y articulación interna y desarrollar una estrategia de transformación social abierta al conjunto de la sociedad civil.

29 En este texto se utilizará sobre todo la denominación de Tercer Sector de Acción Social (TSAS) pero también se utilizarán como equivalentes denominaciones como sector de objeto social, sector de acción social y sector social sin fin de lucro.

Los directivos y líderes sociales que han debatido en los grupos de discusión la situación del TSAS no valoran de la misma manera ni con los mismos parámetros estos déficits ni la forma de construir un sector sostenible en el futuro inmediato. No obstante existe un amplio común denominador de acuerdos básicos sobre la naturaleza y desarrollo del TSAS.

Una parte de los directivos enfatiza la importancia de la **profesionalización** del sector y la necesidad de seguir prestando servicios de calidad, propios o en colaboración con el Estado, con criterios de transparencia y solvencia económica, de los que son inseparables la participación de las personas y el acompañamiento social.

Otra parte amplia de directivos y líderes sociales enfatiza la **reivindicación de derechos sociales**, una posición fortalecida por el impacto social de la crisis en la sociedad española y por la eclosión de movimientos sociales, mareas reivindicativas y formas comunitarias de economía solidaria, críticas con algunos de los efectos perversos de la gestión privada de servicios públicos. Por ello subraya la importancia de recuperar los valores o misión del sector social que se resumen en lo que se denomina como orientación hacia la transformación social (defensa de derechos, desarrollo de la democracia participativa e incidencia política).

La posición más ampliamente compartida defiende una **visión integrada de las distintas funciones sociales del TSAS** y apuesta por el reequilibrio entre las necesidades de la misión y las necesidades de la organización. Según esta opinión el TSAS tiene un doble objetivo: fortalecer la misión y rearticular la organización; ambos objetivos son parte de la tarea que se propone de "reinventar" el sector o redefinir su proyecto social.

Este doble objetivo se concreta en siete retos a los que el TSAS debe dar respuesta en los años venideros para ser sostenible.

a) Desde la lógica de la misión (creación de espacios de derechos sociales) son tres los retos: transformación social y defensa de derechos; desarrollo de la participación social y fortalecimiento de la sociedad civil; e incidencia política y cívica.

b) Desde la lógica de la organización (nuevas formas de hacer) se plantean cuatro retos: trabajo en red, innovación y visibilidad social, nuevas formas de cooperación con el Estado y desarrollo de la economía solidaria y social.

La respuesta a este conjunto de retos es la base para hacer sostenible el TSAS en los próximos años y a largo plazo. Una sostenibilidad que se define como compartida (por las entidades sociales) y abierta (a la colaboración y alianzas con la sociedad civil: organizaciones, movimientos sociales y modos informales de desarrollo social y participativo). Una sostenibilidad que debe dar una cierta prioridad al fortalecimiento de la misión en todos sus retos y a la capacidad institucional en base al trabajo en red de las entidades sociales.

Estos objetivos y retos institucionales requieren aún de un debate profundo en el seno del TSAS, que pueda concluir en una agenda institucional de sostenibilidad que no sólo refuerce el objetivo de desarrollo social y democrático sino que también fortalezca al sector social como actor social de la reforma social.

1. ANTECEDENTES

El estudio de cómo los directivos y líderes de entidades sociales analizan el TSAS cuenta en España con algunos precedentes dignos de mención y útiles para la comprensión de las continuidades y rupturas en el desarrollo del sector entre 1993 y 2015, un largo período de más de dos décadas durante los cuales la sociedad española y el Estado de Bienestar han sufrido importantes cambios y transformaciones.

El primer antecedente está recogido en el estudio “Las entidades voluntarias en España” (Rodríguez Cabrero y Montserrat Codorniu, coor., 1996)³⁰ en el que se analizaba, mediante la metodología cualitativa del grupo de discusión, el desarrollo del TSAS desde los primeros años 80 hasta los primeros años de la década de los 90. Un período que se define como “primera fase de institucionalización del TSAS”, durante el que se forja una identidad común, se amplían sus funciones sociales y organizativas y aparecen las primeras tensiones manifiestas entre la función de reivindicación, la de abogacía social y la función de prestación de servicios (la prestación de servicios públicos crece de manera sostenida en este período durante el cual el TSAS se convierte en una relativa extensión del Estado en la gestión de determinadas políticas sociales). Período, el que, al mismo tiempo el sector se plantea tanto la necesidad de coordinación entre las entidades sociales como la complementariedad no dependiente del TSAS con las Administraciones Públicas (AAPP).

Es un momento de cambio en dos niveles – consolidación del Estado de Bienestar y del TSAS -, en un contexto europeo de avance hacia regímenes de bienestar más mixtos con creciente presencia del sector no lucrativo y, posteriormente, del mercado (Herrera, 1998).

En esta primera fase de institucionalización se fraguan las tensiones futuras en el conjunto del TSAS entre los objetivos de la misión de las entidades sociales y las necesidades de la organización. La consolidación organizativa de las entidades sociales las aleja en mayor o menor medida de sus raíces sociales, de los referentes de movimientos sociales y espacios de experimentalidad social para adentrarse en la necesidad de la prestación de servicios necesarios que el Estado les contrata por razones combinadas de efectividad y eficiencia. Consolidar un sector fragmentado, muy diverso internamente y con problemas de gestión profesional pasa a un primer plano, así como la necesidad de lograr un cierto estatus político dentro del régimen de bienestar español.

30 En dicho estudio se recoge el capítulo sobre análisis motivacional realizado por Rodríguez Cabrero y Ortí Benlloch en base a 8 grupos de discusión en el que participaron 70 directivos sociales.

El segundo estudio motivacional fue realizado en 2002 (Rodríguez Cabrero, coor. 2003). En su capítulo 10 se analiza “La estructura motivacional en las organizaciones voluntarias de acción social”³¹. En el mismo se denomina la fase de desarrollo entre 1993 y 2003 como la “segunda fase de la institucionalización del TSAS”. De la revisión de este análisis resulta llamativo el hecho de que la percepción o marcos de referencia de los directivos de las entidades sociales es una anticipación del análisis que se ha realizado en 2015. Los directivos definieron con claridad los rasgos de un TSAS que la crisis actual ha intensificado. Así, en el análisis de 2003 se destaca que lo que denominamos como segunda fase de la institucionalización del TSAS se caracteriza “por rasgos persistentes del pasado...como son el desigual desarrollo del sector, su alta fragmentación interna y la elevada dependencia financiera del Sector Público, pero también por rasgos nuevos como son la creciente competencia selectiva por parte de la empresa privada en la prestación de servicios, la conversión del voluntariado en una fuerza social integrada en las políticas públicas, la creciente competencia entre las entidades sociales y la crisis de identidad que afecta al sector” (pág. 354).

Si la primera fase de la institucionalización del TSAS (1980-1992) fue un período de reconstitución y expansión, iniciado en los albores de la transición a la democracia en España, la segunda fase de dicha institucionalización (1993-2002), es un período de consolidación, de mayor presencia institucional, de avances en interlocución con el Sector Público, de creación de plataformas y redes de segundo y tercer nivel, avances relativos en profesionalización y gestión y de reconocimiento institucional del voluntariado. Pero a tenor del diagnóstico hecho en 2002, en pleno período de crecimiento económico y estancamiento en el desarrollo del Estado de Bienestar en España, cabe preguntarse si algunos de los que hemos denominado como **rasgos persistentes** han sido superados y si algunos de los **rasgos nuevos** se han acentuado o modulado. La respuesta tentativa, que luego desarrollamos, es que en ambos casos – persistencias y cambios – la naturaleza institucional y social del TSAS ha cambiado menos de lo que deseaban o aspiraban los directivos sociales. En cierto modo los discursos motivacionales de 2002 son parecidos a los de 2015 con matices importantes de cambio que la crisis actual ha puesto de manifiesto.

El porqué de la persistencia de estos rasgos viene explicado en buena medida por el análisis cualitativo de 2015³². El período de consolidación institucional del TSAS, basado en un flujo estable de recursos públicos y un entorno de crecimiento especulativo y euforia social, habría frenado llevar a la práctica las recomendaciones que el propio sector hizo en 2002 o, al menos, el contexto de inercia optimista del propio sector restó urgencia a la necesidad de llevar a la práctica esas conclusiones.

31 Dicho análisis se realizó en base a 10 grupos de discusión en el que participaron 90 directivos sociales.

32 En base a 6 grupos de discusión con una participación de 45 directivos y líderes sociales, tal como puede verse en el anexo metodológico.

La crisis de 2008 se hace manifiesta para el TSAS con más intensidad en 2010 en términos financieros y, sobre todo, institucionales. Cuando este último año se inicia la aplicación de las políticas de austeridad y rescate de la banca y las cajas de ahorro, se produce el punto de ruptura en el que la larvada crisis del TSAS en su doble dimensión institucional y organizativa, se hace explícita a modo de autoconciencia de la situación y necesidad de avanzar hacia un modelo sostenible del sector. Ambas dimensiones, autocrítica del presente y sostenibilidad futura, van a estar presentes en el debate que pasamos a analizar a continuación. La idea central que recorre de manera repetida los discursos de los directivos y líderes sociales es que hay que “recuperar la misión”, “reinventar”, “redefinir” el sector junto a la necesidad de “hacer las cosas de otro modo” y vincularse a las dinámicas sociales emergentes o laboratorios de desarrollo social.

De este modo, bajo circunstancias de crisis económica y social profundas el TSAS estaría retomando la agenda institucional ya planteada a principios de la pasada década, es decir, al empezar el siglo XXI. Esto no quiere decir que no hayan tenido lugar avances institucionales en el seno del TSAS. Todo lo contrario. Como antes hemos dicho el TSAS ha logrado avances en la creación de redes y en el estímulo de sinergias entre las entidades, sobre todo a nivel sectorial. También ha avanzado en la consolidación de estructuras de coordinación y representación para mejorar la interlocución con el Estado, en la participación activa con “voz” en el diseño de estrategias nacionales para colectivos como las personas con discapacidad y la población gitana, en los planes nacionales (de inclusión social) y en mejoras en formación y gestión.

En este contexto, la pregunta antes planteada es porqué se ha producido una crisis de conciencia en el TSAS y cómo es posible transformarla en una oportunidad, si no de cambio radical, si al menos de una amplia reforma interna que haga posible su sostenibilidad futura. La respuesta necesariamente es compleja y así lo iremos poniendo de manifiesto a continuación.

Cabe adelantar que el TSAS, por su propia naturaleza, se desarrolla en permanente estado de tensión interna al tener que conciliar funciones complementarias que entran en conflicto, latente o abierto, como son las funciones de reivindicación de derechos, prestación de servicios, abogacía social y detección de nuevas necesidades, sobre todo entre las dos primeras funciones. Dicho de otro modo, y con ello adelantamos el análisis que sigue, el TSAS complementa y confronta al mismo tiempo misión y organización que, actuando en el mismo espacio y con los mismos objetivos finales, se desarrollan con lógicas distintas: la lógica ideológica y simbólica (legitimación) y la lógica material y de la satisfacción concreta de necesidades sociales (efectividad). Cuando se produce un desequilibrio en la relación entre ambas lógicas – por infra o sobrelegitimación o por infra o sobreefectividad –, la crisis se hace explícita. La opinión mayoritaria, casi unánime, de los grupos de discusión, es que la crisis actual del TSAS es una crisis del desequilibrio entre sus funciones básicas, que puede definirse como déficit de la misión y sobredimensión de la organización. Tan esquemática definición requiere de matices que iremos haciendo en

los epígrafes siguientes. Así hablar de sobredimensión del factor organización no implica, por ejemplo, que no existan en el TSAS déficits de profesionalización o una reducida capacidad de gestión financiera de las entidades. Del mismo modo el déficit de misión no supone que las entidades sociales hayan abandonado sus objetivos y actividades de transformación social y de desarrollo democrático, simplemente se trata de un desequilibrio favorecido por la orientación hacia la gestión de servicios.

Con el fin de comprobar que esta hipótesis concuerda con los discursos de los directivos sociales, seguiremos el siguiente esquema: a) primero, definimos lo que sería el modelo general de desarrollo del TSAS, así como las posiciones predominantes en dicho desarrollo: reivindicación de derechos, gestión de servicios y transformación social; b) a continuación, analizamos los retos más importantes que afronta el TSAS a través de la actividad de las entidades sociales; c) finalmente, definimos los ejes, desarrollo futuro que se deducen de los retos y que pueden contribuir a fortalecer el proyecto futuro del TSAS como actor fundamental de la reforma social y hacerlo sostenible en sus dimensiones institucional, social y financiera.

2. MODELO DE DESARROLLO DEL TSAS

Con el fin de analizar y comprender el modelo de desarrollo del TSAS: consideramos primero su evolución y situación actual; a continuación analizamos las diferentes posiciones y marcos de referencia de los directivos y líderes sociales sobre la naturaleza del desarrollo del sector, así como la confluencia de la necesaria refundación de la misión y el reforzamiento de integración o articulación interna.

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL TSAS.

Los directivos de las entidades sociales y líderes de movimientos vecinales y sociales tienen plena conciencia de que ha finalizado un ciclo histórico en el desarrollo del TSAS que, también, coincide con el fin de ciclo en el desarrollo de la reforma social histórica nacional en España de las últimas décadas. Una crisis que no sólo es económico-financiera sino institucional, territorial y social. Aunque no existe un acuerdo sobre la dimensión temporal del ciclo histórico que se está cerrando en España – para unos el ciclo que se cierra se inicia en 1977, para otros a partir de la entrada en la UE en enero de 1986 -, existe un amplio acuerdo en que el ciclo de crecimiento y consolidación del TSAS ha finalizado y se ha iniciado un cambio profundo, de “refundación” (en expresión de los propios directivos) cuyas raíces no sólo están en el cambio del entorno (crisis económico-financiera y del Estado de Bienestar) sino también y sobre todo en el hecho de que el actual modelo de desarrollo del TSAS ha alcanzado sus límites institucionales y organizativos. Por ello se abre la necesidad de desarrollar un nuevo modelo (que obviamente no renuncia ni puede renunciar a su acervo institucional) con fines renovados (transformación social), un nuevo estilo de hacer (participativo en todos los niveles: usuarios, voluntarios y ac-

tivistas) y nuevas formas de organización y de hibridación (profundización de la colaboración en el seno del sector social).

La casi generalidad de los directivos sociales afirma que el TSAS se encuentra en una situación de cambio profundo que estaba gestándose desde hacía casi veinte años, casi manifiesta a principios de este siglo y abierta a partir de 2010-2011 una vez que los efectos de la gran crisis de 2008 impactan negativamente en las políticas sociales y la sociedad civil reacciona, al menos una parte de la misma, ante la doble realidad de los recortes en los servicios públicos (en menor medida prestaciones sociales) y de la pérdida de calidad de la democracia.

Una crisis latente, ahora abierta, que afecta negativamente tanto a la dimensión financiera como sobre todo a la cohesión social interna del TSAS y que se manifiesta en cuatro déficits:

- Pérdida de capacidad valorativa o **debilitamiento de la "misión"** en cuanto capacidad de transformación social o, en sentido contrario, límites en el modelo de acomodación del TSAS al régimen mixto de bienestar o exceso de corporatización.
- Debilidad de la capacidad institucional visible en los **lentos avances logrados en articulación interna, colaboración interinstitucional y trabajo en red.**
- Relativo **bajo nivel de incidencia política** en la sociedad civil compensado en parte con una mejora de la capacidad de interlocución con las AAPP.
- **Agotamiento de la capacidad de liderazgo de las nuevas fuentes de poder social** surgidas durante la crisis como son movimientos sociales, mareas defensoras de los servicios públicos e iniciativas de solidaridad comunitaria.

En efecto, los límites en el desarrollo social del TSAS y de su capacidad institucional se aceleran y hacen visibles a partir de la gran crisis de 2008, que en el caso de España es abierta a partir de mayo de 2010. Entre los directivos sociales existe un amplio acuerdo en que la crisis supone un fin de época (Vidal, 2013) que ha "trastocado el ecosistema del TS" y que supone todo un reto en el objetivo fundamental de "crear derechos sociales".

Para los directivos y líderes sociales, la crisis actual, que reconocen estaba larvada desde finales del siglo pasado, es el ocaso, quizás final, del modelo keynesiano de reforma social y la apertura de una nueva e incierta fase de reforma social bajo liderazgo del neoliberalismo global. Ello se traduce, dicen, en varios cambios interrelacionados entre sí:

- a) Una profunda reestructuración del Estado de Bienestar que se materializa en un creciente descompromiso del Estado en la gestión colectiva de los riesgos sociales, trasladando la responsabilidad a los individuos (no ciudadanos) y si estos no pueden a la acción asistencial pública y privada.

b) Esta reestructuración favorece sin duda el protagonismo creciente de la empresa mercantil que abiertamente compite con el TSAS en la gestión de aquellos servicios que sean rentables, sustituyéndose así progresivamente la lógica redistributiva por el imperativo del precio.

c) Finalmente, el TSAS se ha desplazado con la crisis, en buena medida sin pretenderlo, hacia la gestión asistencial de servicios para colectivos en situación de necesidad, cuyo crecimiento ha sido muy intenso, en detrimento de la función reivindicativa de derechos y de desarrollo democrático.

Existe una opinión común de que tanto los riesgos sociales latentes que generaba el modelo hipertrofiado de crecimiento económico, así como los límites institucionales y organizativos internos del TSAS, estaban presentes mucho antes de la crisis. Habían aparecido ya en jornadas, debates e informes de las grandes ONG, pero las acciones anticipatorias de los efectos de la crisis y de una débil sostenibilidad, hicieron que se pospusieran tanto por la acomodación instrumental al estatus quo de la dependencia de los recursos públicos como porque no se previó la intensidad que el impacto social de la crisis podría tener en la sociedad civil, en el Estado de Bienestar y en el propio seno del TSAS.

El análisis del modelo general de desarrollo del TSAS parte del hecho de que desde hace tres décadas, aproximadamente, tenía tres objetivos relativamente diáfanos: a) mejorar la autonomía financiera (sin menoscabo de la colaboración con el Estado en el desarrollo de las políticas sociales); b) forjar un espacio propio de colaboración y articulación interna; y c) desarrollar una estrategia de transformación social abierta al conjunto de la sociedad civil. Estos objetivos están presentes en los estudios cualitativos antes considerados de 1993 y 2003. Los pocos logros en los dos objetivos primeros y la limitación en el avance en el tercero nos indican no solo los límites en lo conseguido sino también que estamos ante objetivos estratégicos, de largo plazo, a la vez que existen claras dificultades para su consecución, parte de las cuales proceden de un sector muy diverso y con variados intereses y posiciones donde la creación de valor social está dispersa y se topa con condicionantes internos que bloquean el avance hacia su sostenibilidad.

De manera más concreta ¿cómo valoran los directivos y líderes sociales la situación actual del TSAS?. De manera relativamente coincidente el TSAS se caracteriza por seis rasgos:

a) Una **elevada capacidad de respuesta a las necesidades sociales** pero con un papel limitado en cuanto a la “defensa de derechos y...un papel transformador” (GD5).

b) **Pérdida de incidencia política “en el diseño de las políticas”** (GD2) propias de un sector encorsetado en las rutinas de la externalización de servicios y con pérdida de base social y de “conexión con la sociedad civil” (GD2).

c) **Aumento de la competencia entre las entidades sociales por los recursos públicos y privados** en un contexto de fragmentación interna y dualización social en vez de “trabajar en red” (GD5).

d) **“Demanda de participación activa” en el seno de las entidades sociales por parte de voluntarios y personas afectadas** (GD3).

e) **Baja visibilidad de la acción e impacto social de las entidades sociales:** “un potencial enorme que no sabe poner en valor” (GD4).

f) **Elevada dependencia del sector público en cuanto a financiación**, sobre todo en subvenciones, lo que supone que se afirme que “la Administración nos tiene atados” (GD4).

Esta caracterización de la situación del TSAS por los propios directivos y líderes sociales contrasta con el hecho de que el sector piense que debe dar respuesta en el actual contexto de cambio a lo que se considera son sus fines fundamentales: “defensa de derechos, cohesión social, participación social, articulación ciudadana y democracia avanzada” (GD1).

A modo de síntesis el GD5 resume con certeza el autodiagnóstico sobre la situación del TSAS al afirmar que: “se nos ve como prestadores de servicios y (es necesario) recuperar la credibilidad de la sociedad civil”.

Sobre este acuerdo general en cuanto al diagnóstico del TSAS se abre un abanico de interpretaciones que se relacionan con el mayor o menor énfasis en las distintas funciones del sector, de las que devienen alternativas diferentes si bien son complementarias como luego veremos. De manera sintética existen tres interpretaciones sobre la situación actual y futuro del TSAS: la profesional, la reivindicativa y la integradora, que pasamos a analizar a continuación.

2.2 LAS TRES PERSPECTIVAS DE LOS DIRECTIVOS Y LÍDERES SOCIALES

A) PROFESIONALIZACIÓN

Una parte de los directivos sociales enfatiza la importancia central de la prestación de servicios sociales en la acción de las entidades sociales. No es que el resto de directivos minusvaloren este objetivo, todo lo contrario, pero existe un grupo que da una especial importancia a la prestación de servicios y a la necesidad de llevar a cabo una gestión profesional de calidad de las entidades sociales.

La prestación de servicios es importante para este grupo de directivos bien por la especificidad de las necesidades de muchos colectivos, bien porque el Estado no cuenta con el conocimiento necesario para su prestación, bien por la cercanía de las entidades, bien porque el Estado quiere abaratar costes o bien

por una combinación de todas o parte de estas razones.

Una eficiente y efectiva gestión profesional de los servicios se considera que forma parte del haber de las entidades sociales ya que el TSAS provee servicios con un “valor diferencial como son los de acompañamiento y participación social” (GD1). Por ello, y ante el atractivo que ciertos servicios generan en el sector mercantil, que se mueve por la lógica de la rentabilidad y no de la reciprocidad, el TSAS se plantea no sólo la defensa de la gestión de servicios sociales sino incluso la necesidad de “blindar” la prestación de aquellos servicios públicos que son esenciales no tanto porque los preste el TSAS sino por su naturaleza de esenciales. Desde este punto de vista las entidades sociales consideran que se ajustan mejor a la lógica de servicio público que el sector mercantil.

Bajo esta perspectiva la aplicación de **cláusulas sociales** en la contratación pública es un instrumento para garantizar el valor añadido que aportan las entidades sociales frente a la simple lógica del precio. Así, las entidades sociales sostienen que en el conflicto entre precio y valor debe predominar este último sin menospreciar la importancia del precio como uno de los criterios de determinación de la contratación de servicios.

Además, la prestación de servicios es una oportunidad para desarrollar la innovación social y realizar mejoras en el “estilo participativo” de las entidades sociales. Se afirma que la “seguridad y estabilidad que la profesionalización proporciona posibilita acometer acciones de innovación, desarrollo, presencia social, intervención en los medios de comunicación e incidencia política” (GD1). Sobre estas bases, la entrada del sector mercantil en la prestación de servicios sociales no debería generar reacciones “defensivas” ya que “puede haber formas de intercambio o de colaboración mutuamente positivas” (GD1), posición esta última residual en el discurso de la necesaria gestión profesional de las entidades y de la prestación de servicios.

Por el contrario, para los que se sitúan en la perspectiva de que el TSAS debe primar la función reivindicativa el problema de muchas entidades sociales es que no han sabido mantener el “complejo equilibrio” entre reivindicación, profesionalización y transformación social y han “derivado” en simple profesionalización managerial o corporatización. En este sentido se matiza que las entidades sociales son “empresas sociales” (GD4) y este carácter dual supone que la prestación de servicios “potencia (satisfacción de necesidades) tanto como debilita (tienen otros intereses) a las entidades prestadoras de servicios”. Esta naturaleza dual de la prestación de servicios aproxima el análisis de esta perspectiva profesional a la posición integradora de funciones, como posteriormente veremos.

Estos “otros intereses” de que se habla son mencionados de manera expresa con afirmaciones como “permanecer” a cualquier precio y “competir con otras entidades”. Permanecer conlleva en no pocas entidades un deterioro de la profesionalización a través del aumento de la “precariedad laboral”, la utilización

instrumental del voluntariado y la asunción de formas de financiación de las entidades sociales por parte del Estado que fuerzan al endeudamiento: “¡pero si finanzas a la Administración porque te paga dentro de un año!” (GD4).

En este contexto el sector profesional más consciente de la complejidad de las funciones del TSAS sostiene la idea de que, sin menoscabo de la prestación de servicios de manera profesional y participativa, el paradigma de un TSAS colaborador del Estado en la prestación de servicios es claramente insuficiente para el desarrollo del sector y de sus fines últimos, lo cual genera una cierta frustración en los directivos sociales que les lleva a afirmar que: “no damos en la clave de qué hacer para redefinir el sector” (GD5).

Además, la profesionalización del TSAS, cuando el grueso de los recursos depende de las AAPP, implica una elevada carga administrativa en detrimento de la intervención social y tener que asumir en muchos casos la “discrecionalidad ideológica de las AAPP”, cuando no la apropiación por parte de las empresas de “aquello que hemos inventado y queremos continuar haciendo” (GD6).

En su visión más autocrítica se llega a afirmar que: “queremos ser otra cosa pero al final somos lo mismo y ...¡cuántas ONG son ya auténticas empresas en todo y se pierde el sentido de una entidad social!” (GD5).

Posiciones diversas y en muchos sentidos contradictorias que ponen de manifiesto las ambivalencias de la necesaria profesionalización de las entidades sociales y los límites que devienen de la dependencia de los recursos públicos y de los diversos objetivos que debe desarrollar el TSAS en su función de prestación de servicios.

B) REIVINDICACIÓN

La perspectiva reivindicativa ha contado desde siempre con una sólida presencia y apoyo entre los directivos y líderes sociales, tanto en su dimensión más militante, como analizamos a continuación, como en su versión articulada e integrada con las funciones de gestión de servicios y de transformación social. La gran crisis de 2008 y sus efectos sociales y políticos en los años siguientes ha reforzado la fracción hipercrítica reivindicativa en el seno de las entidades sociales a partir de 2010-2011, sobre todo en las pequeñas entidades.

Para esta parte de los directivos y líderes sociales la profesionalización de las entidades a través de la prestación de servicios sociales no sólo ha supuesto seguir las reglas de la competencia mercantil – “jugar a la baja de los precios”-, sino también, y sobre todo, una pérdida de “vinculación” con la base social y territorial de la sociedad civil. Esta dinámica, se dice, ya existía antes de la crisis. Lo que esta ha supuesto ha sido agudizar las tendencias negativas de este estilo de provisión de servicios (dependencia, burocratización, distanciamiento de la base social) con prácticas de gestión que se han traducido en una cierta “dualización” del sector: consolidación de un núcleo de ONG que son como “grandes empresas” y que tienden a precarizar el empleo y promueven un “voluntariado

laboral...de profesionales a coste cero” de (GD2). Esta crítica no se dirige a todo el TSAS, se trata de una tendencia fuerte pero no afecta a todas las entidades sociales, ya que muchas de ellas no prestan servicios y en otras se mantiene un equilibrio entre profesionales y voluntarios en el desarrollo de sus cometidos. Hay que recordar en este sentido que el TSAS es “muy diverso, muy complejo y muy fragmentado” y, por tanto la fortaleza y debilidad de la función reivindicativa es variable. Pero el retroceso relativo de la función reivindicativa ha incrementado la debilidad del TSAS en, al menos, tres sentidos: primero, en el detrimento del objetivo general de “transformación social”; segundo, ha reforzado el sesgo prestacional: un sector “muy de servicios y desmovilizado”; tercero, ha creado un déficit para “trabajar entre sí”, en crear un clima de colaboración entre las entidades sociales (GD3).

Para quienes mantienen la perspectiva reivindicativa es necesario cambiar el modelo de funcionamiento del TSAS, “reinventar” en expresión de varios GD, y revincularlo de nuevo a las nuevas dinámicas emergentes – como los movimientos sociales surgidos a partir del 15-M de 2011– a la vez que fortalecer la unidad interna del TSAS creando nuevas formas de colaboración que frenen la deriva de competencia por los recursos escasos.

Esta posición es particularmente crítica con lo que se denomina como “jerarquía existente” en el TSAS entre entidades funcionales al sistema del régimen de bienestar, identificadas como el sector de grandes ONG sin dificultades financieras, y el resto de organizaciones que se identifican con las pequeñas entidades. Esta opinión crítica representa en muchos sentidos la visión e intereses de las pequeñas ONG y asociaciones cívicas surgidas al calor de los nuevos movimientos sociales, así como del segmento más inestable del sector de ONG de tamaño medio, es decir, a un volumen importante de entidades del TSAS que, en general, desarrollan proyectos sociales pero no suele prestar servicios de manera permanente. También sostiene que en el actual modelo de prestación de servicios el voluntariado tiende a ser un instrumento o un medio para “sacar adelante el trabajo de las entidades” (GD3).

A partir de esta visión reivindicativa general cabe destacar, a su vez, dos posiciones. Una de tipo pragmático que apela a la sociedad civil como factor de sostenibilidad social y apuesta por el desarrollo de la economía solidaria y social como refuerzo expansivo del TSAS y como forma de “reconectar con el tejido asociativo”. La otra posición, más radical, plantea la necesidad de una refundación de arriba abajo del TSAS, conectándolo con los movimientos sociales y haciendo que el sector sea, sobre todo, un sector de reivindicación de derechos sociales y un medio de democratización de la sociedad civil. En este sentido se evoca, entre la memoria y la melancolía, la relación habida entre TSAS y movimientos sociales en el período de la transición política y se contrasta con el “paisaje yermo” de dicha relación desde los años 90 hasta la actual crisis, sobre todo en lo referente al asociacionismo vecinal, experiencias de innovación social a nivel territorial y movimientos sociales reivindicativos de la mejora de las condiciones de vida bajo entonces como ahora.

En este sentido se habla de la necesaria “repolitización” de las entidades sociales y del “regreso a los barrios” como formar de frenar la corporatización estéril del TSAS y conectar de nuevo el TSAS y los movimientos sociales.

C) INTEGRACIÓN DE FUNCIONES

La perspectiva integradora de la diversidad de funciones del TSAS es la posición mayoritaria en el debate de los directivos sociales, con diversidad de matices e incluso de subposiciones que enfatizan en una u otra función sin detrimento de un enfoque omnicomprensivo e integrado de la funciones del TSAS. Este enfoque motivacional se puede caracterizar del siguiente modo:

- Se parte en primer lugar de la diversidad interna del TSAS en colectivos, intereses y objetivos que dificulta la cohesión del conjunto del sector.

- Las entidades sociales, a pesar de su diversidad, comparten un objetivo común como es la “lucha contra la desigualdad” (GD5) y las diferentes formas de discriminación, vulnerabilidad y exclusión social. Al mismo tiempo comparten un acervo común de experiencia y conocimiento en intervención social y participación en el desarrollo de programas de política social; un acervo que tiene su fundamento en “mucho trabajo demostrable (aunque) poco visible” (GD1) orientado por el objetivo de “fortalecer la conexión con la ciudadanía que quiere cambiar las cosas” (GD5).

- El TSAS concreta la lucha contra la desigualdad en el desarrollo de la “lógica de la solidaridad cuyo contenido estriba en acompañar, servir y defender a las personas vulnerables”, lo cual implica desarrollar actividades relacionales, de prestación de servicios y de movilización social contra la discriminación.

- Como consecuencia de sus límites internos y condicionantes externos el TSAS ha llegado a un punto crítico de su desarrollo que le obliga a repensar el proyecto, el iter y las herramientas de acción. De este modo se dice que es el “momento de parar y analizar” (GD4) y de replantearse la naturaleza de la “misión, la identidad, el sentido, el significado” del TSAS como actor de las políticas sociales (GD1), así como la orientación de la organización y gestión superando la actual “institucionalización acomodada” en pro de una reestructuración interna guiada por la defensa de los derechos sociales y el desarrollo de la democracia.

- Para avanzar en esta dirección el TSAS debe retomar con intensidad el objetivo de articulación interna. Ello no implica un cierre de filas o posición defensiva frente a la presión del mercado y el relativo distanciamiento del Estado ni la autoafirmación frente a otros actores sociales (sindicatos, movimientos sociales), sino potenciar lo “común...lo que tenemos en común” (o, también, “caminar en la misma dirección aunque de distinta manera” (GD4). La articulación interna es un factor de sostenibilidad para avanzar en la “transformación social, no sólo por prestar servicios” junto con los ciudadanos ya que este objetivo requiere que no haya “ninguna respuesta al margen de la gente, con

ellos como protagonistas” (GD5).

Sobre esta base común de coincidencias la amplia perspectiva integradora se plantea la articulación e integración de funciones del TSAS, un fortalecimiento de la misión y nuevas formas de organización y gestión desde la lógica de la articulación interna.

Si hubiese que resumir la perspectiva integradora se podría decir que pretende **“redefinir el proyecto”** en base a una doble acción: **fortalecer la misión y rearticular la organización**. Aunque este objetivo común es compartido por la amplia mayoría de las entidades sociales es lo cierto que por distintas razones (tipo de organización, grado de desarrollo organizativo, experiencia acumulada y posiciones ideológicas diferenciadas) unas entidades enfatizan en mayor medida en la centralidad de la misión en el proyecto futuro y otras lo hacen sobre la necesidad de rearticular un sector con un elevado nivel de fragmentación. En todo caso, para este enfoque motivacional ambos objetivos – misión y articulación interna – forman parte del objetivo general de “reinventar el sector”.

a) **Fortalecer la misión** es la opinión que mejor refleja el debate grupal, lo que en buena medida se explica por el hecho de afectar a la esencia misma del proyecto. Fortalecer la misión es colocar en lugar estratégico el objetivo de “transformación social”. Esta posición comprende un conjunto de objetivos concretos como son: la defensa de los derechos sociales, el desarrollo de la participación social, la incidencia política y el desarrollo de un voluntariado tan diverso como vinculado a las entidades sociales y abierto a la sociedad (“reconectar con la sociedad civil” GD2). La incidencia política es objeto de amplio apoyo y para ello se defiende la extensión y fortalecimiento de las alianzas en el seno de la sociedad civil: “el TSAS tendría que tejer alianzas con sindicatos, con movimiento sociales, alianzas políticas...pero en el sentido de reivindicar derechos...” (GD4).

b) **Rearticular la organización** comprende varios objetivos como son los de mejoras en profesionalización sin “perder la misión” (GD1), potenciar la colaboración y cooperación entre las entidades sociales (“lo cooperativo frente a lo competitivo” GD3), fortalecer las redes y plataformas existentes y desarrollar la economía solidaria y la economía social. Tal como se afirma en uno de los grupos de debate se trata de “ver hasta dónde podemos llegar juntos” (GD5).

De este modo la crisis actual ha hecho tomar conciencia manifiesta al TSAS (que ya estaba latente e incluso explícita al comenzar el presente siglo) de que el desarrollo de su proyecto futuro pasa por este doble objetivo que en realidad es un único objetivo con dos dimensiones. En torno a este objetivo general el TSAS encara su futuro y arriesga su sostenibilidad, tal como veremos en el epígrafe cuarto.

3. LOS RETOS DEL TSAS ANTE EL FUTURO

El análisis de los retos del TSAS girará alrededor de los tres ejes que definen las perspectivas de los directivos y líderes sociales que antes hemos analizado: reivindicación, profesionalización y transformación social, que aportan respectivamente la defensa de los derechos sociales, la prestación de servicios de calidad y el desarrollo social y democrático.

En términos pragmáticos los directivos sociales señalan una agenda tentativa de retos de futuro a los que deben dar respuesta y de cuya resolución relativa depende el futuro del TSAS. Siguiendo la senda del doble objetivo de fortalecer la misión y rearticular la organización incluimos en cada objetivo los retos que afronta el sector.

3.1 LA LÓGICA DE LA MISIÓN: “CREAR ESPACIOS DE DERECHOS” (GD4)

La lógica de la misión puede definirse como aquel conjunto de valores que orientan la acción de una organización y su estrategia de desarrollo.

Para los directivos y líderes sociales son seis los vectores que constituyen la naturaleza de la misión: Transformación social, defensa de derechos, desarrollo del voluntariado, promoción de la democracia participativa, aumento de la incidencia política y conexión con la sociedad civil. Estos seis vectores los agregamos, por razones de proximidad temática, en tres retos que a continuación analizamos: transformación social y defensa de derechos, participación social y fortalecimiento de la sociedad civil e incidencia política.

A) TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y DEFENSA DE DERECHOS SOCIALES

Los grupos de discusión comparten la idea de que el TSAS ha asistido durante los últimos años a una pérdida de intensidad en el desarrollo de su misión institucional y social. (GD2). Decimos pérdida de intensidad o centralidad de la misión ya que el objetivo de transformación siempre ha estado y está presente en la filosofía de las entidades sociales.

La misión está unida a diferentes dimensiones. Una de ellas es la de la identidad del sector. Los grupos lo expresan de una forma parecida como “el sentido de nuestra acción” (GD5) o “reforzar la identidad”, la razón de ser del TSAS. O también se expresa como la incapacidad del sector para mantener el “equilibrio complejo” entre profesionalización y transformación social (GD3); o la necesidad de dar más relevancia a los fines institucionales. El refuerzo de la identidad se plantea, no como cierre defensivo o autoafirmación interna, sino como sentido o razón de ser del sector social. El diagnóstico sobre la debilidad de la misión de las entidades es compartido por prácticamente todas las en-

tidades sociales, como antes hemos señalado, así como la necesidad urgente de reforzarla.

El reforzamiento de la misión se entiende como capacidad de transformación social y se concreta en dos objetivos.

- **Desarrollo social.** Los directivos y líderes lo entienden como la capacidad de influir en las políticas económicas y sociales así como de intervención directa en favor de un crecimiento económico equilibrado social y territorialmente. Desarrollo social como combinación de crecimiento sostenible y redistribución justa de la renta, crecimiento con capacidad de generar empleos dignos y de mejora continua de las condiciones de vida.

- **Defensa de los derechos sociales.** La defensa de los derechos sociales no se reduce únicamente a los colectivos vulnerables y excluidos que son objeto preferente de la acción social de las entidades, sino al conjunto de la sociedad. La reestructuración del Estado de Bienestar y el retroceso en el contenido y calidad de los derechos sociales, ya antes de la crisis actual, era objeto de amplia preocupación por parte de las entidades sociales. La crisis ha incrementado los procesos de exclusión social y, al mismo tiempo, debilitado el acceso y contenido los derechos sociales. Las entidades han reaccionado con amplia preocupación a este deterioro y plantean una defensa cerrada de los derechos sociales y asumen que la respuesta asistencial a las necesidades de los ciudadanos ha debilitado relativamente un objetivo que es central en la misión del TSAS. La respuesta asistencial es un factor explicativo, entre otros, pero que no justifica la debilidad de la misión ya que dicha debilidad venía fraguándose a lo largo de los pasados lustros.

Al apelar a la defensa de los derechos sociales, el TSAS defiende un mayor esfuerzo en la promoción de valores de solidaridad, cooperación e igualdad en el seno de una sociedad civil sometida a las tensiones que provocan las llamadas a la responsabilidad individual ante los riesgos de la existencia y las tendencias hacia un mayor disciplinamiento social y laboral.

Reforzar este objetivo es favorecer que “toda entidad social debe tener una predisposición a la transformación social” (GD2), lo que implica no sólo llevar a cabo actividades de reivindicación de derechos sino también fomentar la participación social y el desarrollo de la democracia participativa. A un nivel más general o estratégico, se habla de que la transformación social es cambiar de modelo social, “un modelo social más justo...y que este tiempo de desigualdad puede ser un tiempo de construcción ciudadana” (GD4). El enfoque transformador, de acuerdo con el debate grupal, implica que el TSAS actúa como sector mediador, que no es único pero sí privilegiado, entre la sociedad civil y el Estado para canalizar demandas sociales y reivindicar el desarrollo de los derechos sociales: “un papel más reivindicativo...de defensa de derechos...un papel más transformador” (GD5).

En suma, si la necesaria institucionalización y profesionalización han diluido o debilitado la ideología transformadora del TSAS, de lo que se trata es de reforzar la lógica de los derechos (“vocación de trabajar por los derechos”) y articularla con la lógica de la prestación de servicios (“vocación de colaboración con las AAPP”, GD2), siendo la primera lógica la que orienta la acción reformadora de intervención social del sector social.

B) PARTICIPACIÓN SOCIAL Y FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL

Con este reto los directivos sociales se plantean dos objetivos. Uno es de carácter interno: fortalecer la participación de socios, voluntarios y personas afectadas en la vida ordinaria de las entidades sociales, no sólo para legitimar su acción sino también para hacer efectivo el objetivo de desarrollo democrático. A nivel externo los grupos plantean la necesidad de “reconectar con la sociedad civil y con las nuevas formas emergentes de organización social y contribuir a su fortalecimiento” (GD1). Objetivos ambos que consideramos a continuación con mayor detalle.

- Desde el punto de vista interno de las entidades se afirma que se ha perdido el “concepto de participación” (GD3). No se entiende el TSAS “sin participación de la gente”, una participación que se concibe de manera amplia, es decir, como participación formal e informal. Una de las señas de identidad del sector social es que se trabaja con la gente y no para la gente: “trabajamos con la gente” (GD2), es decir, con la participación activa y protagonismo de las personas. En este sentido casi todos los grupos defienden la participación activa de las personas afectadas en el seno de las organizaciones renunciando a todo tipo de paternalismo.

En lo referente al voluntariado, el énfasis en su participación en la actividad directiva y de diseño de las políticas en las organizaciones es más intenso aún si cabe y aparece en prácticamente todos los debates grupales. La experiencia del desarrollo del voluntariado en España lleva a las entidades a la conclusión de que hay que desarrollar un “voluntariado flexible”, a la carta, en función de los distintos grados de compromiso, a la vez que evitar por todos los medios cualquier forma de “voluntariado laboral” o instrumental. Junto a los activistas (ligados a la movilización) y los profesionales (ligados a la gestión), los voluntarios tienen que participar activamente en la vida organizativa. Este es el nuevo paradigma que sostienen los directivos sociales.

Se da por descontado que el compromiso activo o militante sólo tendrá lugar en una minoría de voluntarios y que hay que abrir el abanico del compromiso. La duda que emerge en algunos grupos de discusión es si la escasez de recursos o de financiación podrá evitar formas de voluntariado pseudo-laboral o, de otra manera, si es posible evitar una oferta de voluntariado instrumental que busca en las entidades sociales otros objetivos que poco o nada tienen que ver con el voluntariado social.

La crisis ha supuesto un mayor flujo de voluntariado procedente de los movimientos sociales, mareas de defensa de los servicios públicos y organizaciones informales. Pero este flujo se ha encontrado con que la capacidad de gestionarlo es más limitada que antes de la crisis debido a la reducción de personal y a un menor volumen de proyectos en marcha (“no hay quien lo gestione” GD5). Se produce así una pérdida de voluntarios que, según los directivos sociales, vuelven sus ojos a los movimientos sociales o hacia las nuevas formas de economía solidaria surgidas al calor de la crisis.

De este modo la política de voluntariado se enfrenta a dos problemas: la limitación en la gestión del nuevo voluntariado (gestión del acceso, formación, integración y participación) y la gestión de la diversidad de compromisos de voluntariado en entidades cuya lógica tradicional era la de exigir compromisos que ahora tienen que ser flexibles. En este sentido, parece existir un cierto bloqueo o desconcierto en las entidades a la hora de abordar el cambio de la base social del voluntariado y acoplarlo al nuevo paradigma de participación activa en la vida de las organizaciones.

- Desde el punto de vista de la participación externa o social, complementaria de la anterior o interna, expresiones como las de conectar con la sociedad civil y el desarrollo de la democracia participativa resumen de manera expresiva la perspectiva de los directivos y líderes sociales. El TS en general y el TSAS en particular es un “conector y catalizador social... un constructor de ciudadanía” (GD1) y, por ello, la función de desarrollo de la democracia forma parte del núcleo “fuerte” de la visión de los directivos y líderes sociales.

En los diferentes grupos de discusión se evoca el papel histórico del TSAS como agente democrático y se hace una llamada a reforzar dicho papel como hacedor de “tejido social”, expresión esta última en la que los directivos concentran una amplia variedad de objetivos como son los de reivindicación y promoción de la democracia participativa canalizada a través a organizaciones sociales o de tipo relativamente informal.

La crisis actual, económico-financiera pero también del sistema democrático en cuanto que está subordinado a la preeminencia de los mercados financieros nacionales y globales, ha puesto de manifiesto los déficits del sistema democrático en general y las dificultades en particular del TSAS para denunciar las desigualdades sociales a la vez que los propios déficits de la democracia representativa. Pero al mismo tiempo la crisis ha creado nuevas oportunidades para el desarrollo de la democracia y para recrear el tejido social.

Los directivos sociales afirman que el TSAS forma parte del tejido social, en el que funde sus raíces sociales y organizativas. Pero no puede formar parte del mismo de cualquier manera sino que debe liderar con su propio estilo su reconstrucción en los años venideros. En la visión de los directivos y líderes sociales existe un cierto sentido de pérdida de liderazgo por parte del TSAS en favor de los movimientos sociales y de las nuevas formas de organización social que han emergido en los últimos años, si bien se recuerda que “son los

espacios comunitarios los que alimentan los espacios organizativos e institucionales” (GD1).

Frente a cualquier posición defensiva el TSAS se debe “permear” con lo que venga de la sociedad civil: “mezclarnos sin miedo a la confusión y a las ataduras de la organización actual y de sus exigencias económicas...la ósmosis como estilo de desarrollo” (GD1).

Los movimientos sociales desaparecen una vez cumplida su misión de protesta y eclosión de demandas sociales. Sólo una parte de los mismos tiene continuidad como organizaciones sociales, algunas de ellas en el seno del propio TSAS. Como hemos señalado antes, el TSAS, al menos en su base social, no ha estado ajeno a los nuevos movimientos sociales; parte de sus profesionales y voluntarios de manera informal han participado en su desarrollo. No ha sucedido lo mismo con la cúpula de las organizaciones aunque se debate si debían o no haber estado presentes.

De lo que se trata ahora, se dice, es de favorecer la “ósmosis” entre TSAS y movimientos sociales, nuevas formas de economía solidaria y de solidaridad territorial y vecinal. Al mismo tiempo, poner a disposición de los movimientos sociales y la economía solidaria el capital organizativo de las entidades sociales del TSAS con el fin de crear un nuevo “ecosistema en el seno del TS” (GD3). Es decir, se propone crear espacios comunes de colaboración e interrelación entre los movimientos sociales de los últimos años, y formas de solidaridad emergentes, y el TSAS.

Desde la perspectiva de los directivos y líderes sociales el espacio común del TSAS y los movimientos sociales es la defensa de los derechos sociales, la defensa de los servicios públicos redistributivos y la defensa del tejido social en pro de una sociedad solidaria y participativa. Tal como se señala en un grupo de discusión (GD5): “a la salida de la crisis y a la bajada de las mareas debe aparecer un TSAS reforzado y con otra forma de entender la sociedad”. La creación de un nuevo tejido social mixto – TSAS y movimientos sociales – es la clave para fortalecer la sociedad civil, frenando la deriva “atomizadora” de la sociedad y favorecer formas de participación social que hagan factible una sociedad más integrada que en la actualidad “tiende a la polarización” (GD1).

C) INCIDENCIA POLÍTICA

La incidencia política es uno de los componentes de la misión de las entidades sociales. En cierto modo es una consecuencia del fortalecimiento de la sociedad civil y se define por su capacidad para influir en las políticas públicas y en el desarrollo de la sociedad civil y sus organizaciones. La incidencia política no implica tanto tomar decisiones cuanto que la “voz” de las organizaciones sociales esté presente en los diferentes niveles de toma de decisiones de las políticas sociales y en la conformación de la voz del conjunto de la sociedad civil para articular demandas sociales y construir la agenda social.

La incidencia política requiere de dos requisitos, tal como se señala en los grupos de discusión:

a) La mejora de la visibilidad de la acción de las entidades por parte de la sociedad civil que se considera deficitaria: “el potencial enorme que no se sabe poner en valor” (GD4) o “mucho trabajo demostrable” (GD5). No se proponen medidas concretas por parte de los directivos – se habla de mejorar el marketing de las entidades o coloquialmente de saber venderse –, pero sí de transmitir la idea fuerte de que el TSAS, a través de sus plataformas, debe acometer acciones en esta dirección que la mayoría de las entidades no pueden hacer por sí mismas con la excepción de las de mayor tamaño o de aquellas que tienen una reconocida imagen de marca histórica, como es el caso de las entidades singulares.

b) Por otra parte, la incidencia política, si bien la puede llevar a cabo en solitario el TSAS en determinadas circunstancias, se considera que debe desarrollarse mediante alianzas en el seno de la sociedad civil a través del diálogo civil, relaciones con los sindicatos y organizaciones de la economía social, movimientos sociales y entidades surgidas como respuesta a problemas puntuales como es el caso de las mareas defensoras de los servicios de sanidad, educación y servicios sociales.

En base a estas dos condiciones – mejora de la visibilidad y ampliar alianzas sociales –, el desarrollo concreto de la incidencia política se contempla a varios niveles:

-Incidencia “por arriba” mediante avances en interlocución estable con las AAPP y la participación en el diseño de las políticas sociales y planes estratégicos, actividad valorada positivamente por el sector social si bien se considera que en algunos casos es más ritual que efectiva. La experiencia de los directivos sociales muestra que esta participación permite modular las políticas y canalizar las demandas del TSAS, pero que también la participación sirve para legitimar programas o acciones que en ocasiones tienen un objetivo más cosmético que real.

-Incidencia también “por abajo” mediante la participación en aquellos foros sociales y territoriales en los que se forjan nuevas ideas y que permite al TSAS no sólo influir en los debates o propuestas sino también captar y aprender el sentido de las nuevas iniciativas de la sociedad civil.

Se trata de avanzar en el desarrollo de un tipo de incidencia omnicompreensiva tal como se sostiene en un grupo de debate donde se afirma que el TSAS debe actuar sobre dos ejes: “incidencia política general en la Administración y en la sociedad y otra pata en los espacios de la novedad, los espacios de la fotosíntesis como red” (GD1).

En alguna fracción grupal se habla de “repolitización” de las entidades como modo de enfatizar en la capacidad no sólo de influir y modular en la elabo-

ración de las políticas sociales sino también de movilización activa con otros actores sociales para avanzar en el desarrollo de los derechos sociales.

Bajo el objetivo de avanzar hacia una más efectiva capacidad de incidencia política late la idea fuerte de que el TSAS debe contribuir al avance hacia un “modelo social más justo” (DG4). Un objetivo que no puede dejarse en manos ni del TSAS ni de otros segmentos de la sociedad civil sino que debe ser conjunto, tal como hemos señalado antes. Ello supone salir del campo propio hacia otros espacios de la sociedad civil y al mismo tiempo reforzar este objetivo que en la actual situación de fin de ciclo histórico requiere “renovar los liderazgos” (GD5) del TSAS, es decir, potenciar liderazgos en la red del sector que articulen de manera más efectiva la prestación de servicios con los objetivos de la misión del sector.

3.2 LA LÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN: “NUEVAS FORMAS DE HACER” (GD1)

Los grupos de discusión vienen a coincidir de manera mayoritaria en que es necesario cambiar la forma de hacer las cosas para ponerlas al servicio de la misión del TSAS. Se trata de cambios en el seno de la organización en su sentido más amplio y que se concretan en cuatro objetivos que pasamos a analizar a continuación: trabajo en red, innovación y transparencia, nuevas formas de colaboración con las AAPP y desarrollo de la economía social.

A) EL TRABAJO EN RED

El objetivo del trabajo en red es en el que más insisten los directivos y líderes sociales y al que se hace continua referencia en los debates tanto desde una perspectiva autocrítica – insuficiencia de coordinación y cooperación, creciente competencia entre las entidades sociales por los recursos escasos –, como propositiva: compartir recursos y trabajar conjuntamente.

Los directivos sociales ponen de manifiesto que durante las dos últimas décadas se han producido avances en el trabajo en red en el seno del sector tanto por razones económicas (compartir información, formación) como funcionales (articular las entidades de un sector concreto en redes o coordinación de segundo nivel) y orgánicas (creación de grandes plataformas para la interlocución social y política). Procesos todos ellos nada fáciles de llevar a cabo en un sector que, como hemos dicho, tienen una amplia diversidad de colectivos, tamaños organizativos y orientaciones.

El trabajo en red, se dice, es “la única forma de construir sobre lo que tienes en común” (GD4). Las entidades sociales ya están en red pero “no trabajan en red” con la efectividad deseable, pues existe una práctica latente de competir por los recursos que en el actual tiempo de crisis es una competencia declarada.

La creación de redes de colaboración tiene diversos niveles de forma y contenido que necesariamente expresan la amplia diversidad del sector e, incluso, sus diferencias territoriales. De ahí que en las propuestas de mejora y perfeccionamiento de las redes y del trabajo en red se incluya desde compartir recursos en un proyecto concreto hasta crear nuevas formas organizativas, realizar fusiones entre pequeñas entidades de un mismo sector que mejoren el tamaño organizativo y, en suma, poder crear un amplio espacio de entidades de tamaño medio. Esto supone un trabajo organizativo complejo, pues cubre tanto el nivel micro como el macroorganizativo, no exento de tensiones y recelos, sobre todo cuando se plantean colaboraciones estables y, no digamos, fusiones.

Sobre el acuerdo genérico de los directivos de que hay que “reordenar las redes y las formas de colaboración en el seno del TSAS” (GD1), tanto para mejorar la sostenibilidad de las entidades como para que el sector se dote de una mayor “capacidad de interlocución y para fortalecer las conexiones con la sociedad civil” (GD4), se propone por parte de las entidades sociales, y con un amplio consenso, diversas alternativas que al mismo tiempo son complementarias.

Así, en unos casos, se propone la necesidad de llevar a cabo fusiones de pequeñas entidades sociales para mejorar la capacidad institucional y organizativa en un segmento o sector concreto de entidades o allí donde existe una gran dispersión territorial. En otros casos se propone, a partir de la actual estructura de asociaciones, fundaciones y empresas sociales, la creación de nuevas formas mixtas de organización con las formas emergentes de economía solidaria. A un nivel más básico se habla del intercambio temporal de profesionales entre entidades para el mutuo enriquecimiento de las entidades en cuanto a gestión y organización. La extensión de centrales de compra y gestión conjunta de la formación son experiencias que ya existen y que los grupos animan a ampliar.

Con el fin de frenar lo que se considera competencia creciente entre entidades por los recursos escasos y por la consecución de proyectos sociales se propone “compartir recursos para no depender...y nuevas formas de trabajo” (GD2) reforzando de este modo la cooperación entre entidades.

También se propone en algunos grupos la consolidación de prácticas organizativas ya existentes como son las de “unión temporal de entidades” o UTEs para compartir proyectos conjuntos o para la difusión de “buenas prácticas” (GD4). No se trata sólo de pertenecer a una red, ya que formalmente la mayoría de las entidades forman parte de alguna, sino de compartir proyectos, recursos, trabajo, formación y buenas prácticas. Del debate grupal se deduce que este objetivo, ampliamente compartido y legitimado, se enfrenta a no pocas resistencias organizativas y suspicacias a la hora de su materialización.

Los directivos sociales sostienen que más importante que pertenecer a una red, con ser ello una necesidad, de lo que se trata es de ir introduciendo mé-

todos efectivos y estables de cooperación entre las entidades sociales que favorezcan su sostenibilidad a largo plazo. Los recortes sociales y la competencia mercantil no pueden ser el único acicate a la cooperación sino el convencimiento de que trabajar en red supone amplias ganancias en eficiencia, efectividad y visibilidad social.

Desde el punto de vista estrictamente económico-financiero, la reducción de recursos es un problema pero también una ventana de oportunidad para intensificar la cooperación entre las entidades sociales. Así, los recursos públicos se han reducido de manera importante, la Obra Social de las cajas de ahorro o se ha reducido drásticamente o se ha bancarizado, por lo que ha aumentado el estrés financiero de las entidades sociales. Dadas las dudas de que la sociedad civil "pueda sostener económicamente al TSAS" (GD4) los directivos, además de defender la importancia de las cláusulas sociales en la contratación pública y de recurrir a la economía social (como veremos en el apartado 4 de este epígrafe), apelan a fortalecer la cooperación entre las entidades como forma de crear economías de escalas, mejorar la gestión y ser sostenibles a largo plazo.

B) INNOVACIÓN SOCIAL, TRANSPARENCIA Y VISIBILIDAD

Estos tres objetivos se entrelazan en los discursos de los directivos si bien se trata de objetivos distintos. Por otra parte, este objetivo aparece en los grupos de discusión con una menor intensidad comparado con el de creación y fortalecimiento de redes sociales.

El TSAS se considera a sí mismo como un sector innovador y en los discursos aparece como un elemento fundamental de aportación a la sociedad y al Estado de Bienestar; es como un hecho indiscutible. Sin embargo, no en todos los grupos se tiene una percepción tan autocomplaciente sobre la innovación social. Por el contrario, existe un cierto discurso en las entidades que sobrevalora la aportación en innovación social. Así, se afirma que el TSAS "no es un sector tan rompedor" en innovación como se cree (GD1) y que "a veces hacemos lo mismo con caras distintas" (GD5), que expresa con claridad la crítica a la autocomplacencia, aunque sin duda la innovación es una práctica con elevada incidencia en el propio sector.

El problema no reside tanto en la capacidad de innovación, que las entidades desarrollan a través de los proyectos sociales, cuanto de la validez de la misma y de su difusión. La validación de la innovación depende en muchos casos de la Administración que a través de los contratos de prestación de servicios decide si introduce o no ciertas innovaciones propuestas por las entidades no sociales. La validación por parte de agencias privadas es, por el contrario, mucho más compleja y es el propio sector el que suele reconocer y legitimar los avances en innovación. Por otra parte, la oportunidad de la difusión no siempre existe y depende del tamaño organizativo, de la existencia de bancos de innovación en un sector que sea reconocido por todos y de buenas prácticas y herramientas para difundir y compartir las innovaciones.

La transparencia de las entidades es una de las condiciones para lograr un reconocimiento social, según los directivos. En este campo se han producido importantes avances pero aún queda un largo recorrido para que la gran mayoría de las entidades cumpla condiciones de transparencia como son las auditorías, rendición de cuentas y webs con información fiel y detallada. El tamaño es uno de los condicionantes ya que las grandes entidades han hecho avances en transparencia pero no sucede lo mismo con las pequeñas entidades que no manifiestan una especial preocupación al respecto.

Aplicar en el TSAS lo que se exige a “los partidos políticos y a la propia Administración” (GD4) es un objetivo a desarrollar en los años venideros y que puede contribuir a reforzar la misión de las entidades sociales.

C) NUEVAS FORMAS DE COLABORACIÓN CON EL SECTOR PÚBLICO

El TSAS se ha desarrollado durante los últimos 40 años en estrecha relación con las AAPP, una tendencia relativamente común en los regímenes de bienestar continental, anglosajón y mediterráneo en base a la configuración de modelos mixtos de bienestar en los que el TS primero y posteriormente la empresa mercantil han extendido su presencia en la gestión de servicios públicos, lo que se denomina como gestión privada de servicios públicos.

Tres rasgos definen el modo de relación entre TSAS y AAPP en el caso español: colaboración en la prestación de servicios, participación con voz en determinadas políticas sectoriales y generales y dependencia financiera vía subvenciones para el mantenimiento de entidades sociales y para el desarrollo de determinados programas sociales.

Estos rasgos se sintetizan en los discursos de los directivos como una relación de “dependencia financiera” del TSAS respecto del Estado, aunque también como cooperación en el desarrollo de las políticas sociales. Como consecuencia de este tipo de relación, los directivos sociales mantienen un discurso ambivalente respecto del Estado. Por una parte, se reconoce que el TSAS necesita al Estado para financiar buena parte del coste de mantenimiento de las entidades y de los proyectos sociales, a la vez que el Estado necesita a las entidades sociales para gestionar determinados servicios y proyectos cuyo coste quiere abaratar o para los que su capacidad de gestión es limitada al tratarse de colectivos con especiales necesidades. Se trata así en primer lugar de una forma de colaboración económica con ventajas mutuas pero que también genera dependencia del TSAS del Estado.

Por otra parte, las entidades sociales critican, pero también asumen, el hecho de que esta dependencia financiera limita la capacidad reivindicativa de las entidades sociales, creándose a veces “relaciones viciadas” (GD6) debido a los condicionantes ideológicos de las cambiantes AAPP (centrales, autonómicas y locales) y a la carga administrativa que genera la justificación económica de las subvenciones, lo que va en detrimento del tiempo y energía necesarios

para el desarrollo del trabajo de intervención social.

En la visión más crítica se dice que la dependencia financiera del Estado se ha hecho más precaria aún, debido a la mayor presencia de la empresa mercantil en la gestión de servicios sociales, que obliga a “bajadas de precios” (GD2) y a una “mayor precariedad laboral” para poder competir (GD4). La crisis ha puesto de manifiesto la debilidad de este modelo de colaboración económica, en la medida en que los recortes del gasto público han reducido las fuentes de financiación del TSAS sin que este haya encontrado fuentes alternativas sostenibles. Situación agravada, como antes hemos señalado, por la reducción de la financiación de la Obra Social de las cajas de ahorro. Esto ha llevado a que una parte de los directivos se planteen, como única alternativa, la creación de una alianza estable entre TSAS y AAPP.

Para que muchas entidades pequeñas no desaparezcan, dada la importancia de su trabajo en muchos ámbitos de necesidades sociales, se recuerdan por parte de los directivos sociales dos reivindicaciones reiteradas a lo largo de los últimos años, como son el reconocimiento de las cláusulas sociales y la deducción del IVA pagado en las compras como modo de competir con la empresa mercantil y poder ajustar los costes económicos de las organizaciones sociales.

Pero no todo se reduce a la dimensión económica. En la relación entre TSAS y AAPP es también importante la coordinación entre ambas a la hora de diseñar y aplicar los programas y políticas sociales. En la medida en que ambos comparten el objetivo del reconocimiento y aplicación efectiva de los derechos sociales la pregunta es cómo debe ser la relación entre ambos en los años venideros: ¿alianza, colaboración estable, colaboración puntual?.

La alianza estratégica es una opción importante pero no mayoritaria entre los directivos y líderes sociales, en la medida en que puede “atar” a las entidades sociales a los designios de las políticas públicas y reducir la autonomía del sector social. Descartada o minimizada la colaboración puntual, la alternativa con mayor fuerza es la de una colaboración estable, ceñida a objetivos o políticas concretas, como un modo de garantizar más efectivamente la autonomía institucional del TSAS. Es lo que se define en un grupo como “interlocución continuada y con planteamientos” (GD4), que no limite la capacidad reivindicativa y de movilización del sector social o, dicho de otro modo, que no haya “que estar mirando siempre a la Administración” (GD5). Esta alternativa de “colaboración estable”, como opción mayoritaria, permitiría conciliar la autonomía relativa del TSAS y su capacidad de incidencia política evitando, de este modo, que el sector sea un simple instrumento barato de prestación de servicios (“más o menos mercantilizados”, GD5) o de apoyo incondicionado a las políticas públicas.

Se señala en los grupos de discusión que este objetivo de colaboración estable está en la actualidad sometido a las tensiones de un Estado de Bienestar en profunda reestructuración y a los condicionantes de la empresa mercantil que

lucha por ser un socio privilegiado en la prestación de servicios de bienestar. Por ello, en los propios grupos de discusión aparecen dudas sobre la viabilidad de que la colaboración que se pretende sea estable y no precaria. Mientras la alianza estratégica es contemplada como un riesgo: seguridad económica a cambio de dependencia financiera y política, la cooperación estable aparece como necesaria aunque en parte incierta, si bien se considera que es una vía adecuada para conciliar, no sin tensiones, la necesaria autonomía institucional de las entidades sociales con las cesiones que implica la cooperación en el desarrollo de políticas sociales.

D) DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA Y ECONOMÍA SOCIAL

A lo largo de los debates grupales se ha mencionado de manera reiterada la importancia de la economía solidaria y de la economía social como medio de reforzar la sostenibilidad del TSAS, como vía para incrementar la conexión con la sociedad civil y, no menos importante, como forma de contribuir al desarrollo de la democracia.

Antes de la crisis actual, el TSAS ha promovido y creado empresas y cooperativas sociales con el fin de contribuir a la creación de empleo en favor de los grupos vulnerables y excluidos y como vía de experimentación en sostenibilidad económica. Esto ha supuesto, al mismo tiempo, un acercamiento al ámbito de la economía social.

El TSAS tiene una larga tradición en economía social, particularmente en el ámbito de la discapacidad, que desde 1981 ha creado una amplia red de centros de empleo para personas con discapacidad pero abiertos a los diferentes colectivos. A su vez, los centros especiales de empleo, que han sido objeto de expansión por otras entidades que luchan contra la exclusión laboral de personas muy excluidas del mercado de trabajo, han dado paso a formas de colaboración con la empresa mercantil como son los enclaves laborales y formas de colaboración en la prestación de servicios públicos (normalmente con empresas mercantiles cuya Responsabilidad Social Corporativa contempla acciones de colaboración con el TS). Por tanto, no se trata de una novedad la conexión del TSAS con la economía social, ya que forma parte de su desarrollo y cuenta con un cierto acervo. La conexión del TSAS con CEPES es un ejemplo de lo que afirmamos.

Siendo esto así, ¿cuál es el nuevo reto que se plantea el TSAS en relación con la economía solidaria (formal e informal) y la economía social (formal)? El reto se plantea a partir del impacto de la larga crisis actual. Por una parte han surgido experiencias y viveros de economía solidaria como respuesta a necesidades de servicios y bienes comunes que se han traducido en formas variadas de economía solidaria, como son los mercados sociales de tiempo, productos y servicios. Muchos de estos mercados seguramente desaparecerán una vez cumplido su objetivo experimental, pero en otros casos permanecerán y se transformarán en organizaciones estables (bajo la forma de asociaciones, fundaciones, coo-

perativas sociales, SALs) o en organizaciones típicas de la economía social. Pero esta eclosión está sirviendo también para que las entidades del TSAS conecten con los cambios que se están produciendo en la base de la sociedad a que antes hemos hecho referencia. Así, se dice que las entidades sociales deben estar en conexión con las “iniciativas de autoapoyo...vinculación con barrios...donde tendríamos que estar” (GD1) o también para “construir una economía social” (GD2).

No resulta fácil deslindar la economía solidaria de la economía social ya que entre ellas hay muchos nexos en cuanto a objetivos y formas de organización.

La economía solidaria es en parte, no en exclusiva, un conjunto de respuestas a la urgencia planteada por el deterioro de las condiciones de vida de un segmento de la población, a la vez que formas alternativas a las del mercado para resolver necesidades sociales. También es una vía de experimentación en cuanto a formas de participación y gestión colectiva en la producción y redistribución de recursos. Por su parte, la economía social, de larga tradición en España, aporta la continuidad de proyectos, su gestión democrática y una probada solvencia económica y financiera.

En ambos casos, mencionados de manera no diferenciada sino conjunta por los directivos y líderes sociales, se apela a su desarrollo como factor de enriquecimiento organizativo bien bajo la iniciativa del propio TSAS, bien en conexión con la economía social o bajo fórmulas mixtas de desarrollo. Es ciertamente llamativo este discurso fuerte en relación con la economía solidaria y social, quizás sobreidealizado en cuanto a su potencial futuro, pero cargado de expectativas positivas cuanto a su desarrollo. Más que una vía de escape se trata de una vía de extensión y profundización del TSAS y de ampliar su conexión con otros ámbitos de la sociedad civil, en la alianza con sindicatos y otras organizaciones sociales y en el desarrollo de la economía social.

Es importante resaltar, que en el discurso de los directivos, una mayor apertura y desarrollo de la economía solidaria y social no sólo es un medio para dar respuesta a las necesidades de los colectivos más vulnerables sino también un medio de ensayar formas de producción que contribuyan a “cambiar el modelo productivo” (GD3) existente en el que el mercado ocupa hoy un lugar hegemónico y ha impuesto sus propias reglas laborales y financieras. Como contraste del mercado capitalista los directivos hablan en sus discursos de “mercados sociales”, en los que subsumen las formas de economía antes mencionadas.

En este sentido la economía solidaria y la economía social pueden ser vías de sostenibilidad económica y gestión democrática en el futuro próximo y esta posibilidad es apoyada intensamente por los directivos y líderes sociales.

4. EJES DE DESARROLLO FUTURO. HACIA LA SOSTENIBILIDAD COMPARTIDA

4.1 CAMINAR HACIA LA SOSTENIBILIDAD COMPARTIDA

El análisis precedente, muy coincidente con los resultados del estudio Delphi y del estudio de las entrevistas a expertos y directivos del TSAS, nos permite trazar a modo de síntesis lo que según el debate grupal, interpretado por nosotros, constituye un objetivo claro y sólido de este sector para los años venideros: caminar hacia una sostenibilidad compartida armonizando y reequilibrando las necesidades de la misión con las necesidades de la organización o, si se prefiere, armonizando carisma y eficiencia, reivindicación y gestión de servicios y programas, defensa de derechos y satisfacción de necesidades. Un objetivo dual que ha acompañado siempre al TSAS, como esencia propia, y con toda seguridad le acompañará en los años venideros.

La sostenibilidad compartida no sólo se refiere al TSAS mediante el reequilibrio de sus funciones y mejora de su articulación como sector, sino que también se apoya y refuerza mediante una apelación al conjunto de la sociedad civil y se extiende o amplía vinculándose con la economía solidaria y la economía social. Es por tanto una sostenibilidad compartida con otros actores sociales a la vez que ampliada a nuevos campos de desarrollo social.

Ello supone dar respuesta conjunta pero también específica a todos y cada uno de los retos que antes hemos destacado y analizado en base al debate grupal. Hay que recordar que prácticamente ninguno de los retos es nuevo o fruto de la crisis actual. Con la excepción, parcial por otra parte, del reto de la economía solidaria y social, todos ellos, como hemos visto, venían siendo objeto de debate en el seno del TSAS desde la segunda mitad de los años 90 del siglo pasado y definidos en estudios e investigaciones.

Estos retos destacan por encima de la diversidad del sector como diagnóstico compartido y agenda tentativa de cambio a medio (2020) y largo plazo (2025). Su logro necesario, pero siempre abierto y tentativo puede contribuir a concentrar la actual dispersión del valor creado por el TSAS, aumentar el capital de reconocimiento social como actor necesario de la reforma social y fortalecer la capacidad institucional y, por tanto, su sostenibilidad.

El análisis realizado nos permite formular dos preguntas: a) si los retos señalados por los directivos y líderes sociales están en consonancia con los que resultan de otros debates y estudios; y b) si es posible trazar un marco de prioridades en su consecución, en el caso de formar parte de una agenda institucional de desarrollo futuro del TSAS. Con la primera pregunta pretendemos dar consistencia y robustez al análisis realizado; con la segunda pregunta pretendemos contribuir tentativamente a la formulación de la agenda de trabajo del TSAS.

La respuesta a la primera es que, ciertamente, existe una amplia coincidencia en los debates, estudios y estrategias de los últimos años sobre cuáles son los principales retos del TSAS, como veremos abajo. Antes de ello cabe hacer dos puntualizaciones en cuanto a la intensidad de los retos y en cuanto a la urgencia de darlos respuesta.

Así, se observa que con el avance de la crisis los estudios y debates enfatizan progresivamente más en los retos que forman parte de la misión del sector social que los de la organización. Paradójicamente las dificultades financieras del sector han reforzado menos las necesidades de la organización, pese a ser cruciales para la gran mayoría de las organizaciones, que las necesidades valorativas y políticas, las relacionadas con la misión y con la revisión del ser y sentido del TSAS. No se trata de un giro radical que sobrevalore las necesidades de la misión y minusvalore las necesidades de la organización; se trata de un énfasis en el polo de misión como factor iluminador del desarrollo organizativo.

A su vez, dentro de cada gran eje, misión y organización, el peso de los retos varía. Así, todos los retos de la misión vienen a tener la misma importancia, es como un conglomerado integrado en el que todos ellos son necesarios para el conjunto del objetivo general. Por el contrario, en el eje de la organización tiene un peso superior el trabajo en red y el desarrollo de la economía social respecto de los retos de crear una cooperación estable entre Estado y TSAS o el reto de la innovación social. De alguna manera el TSAS está debatiendo cuál es su naturaleza y espacio social, como factor fundamental u orientativo de la sostenibilidad futura, y a la vez está inclinando sus esfuerzos de sostenibilidad organizativa y económico-financiera hacia el fortalecimiento interno mediante un tipo de acción cooperativa. Visto en conjunto el TSAS parece estar reforzando todo su andamiaje institucional interior: valores y cooperación entre las entidades sociales, como vía de construcción de sus sostenibilidad futura.

4.2 LO QUE NOS DICEN ALGUNOS ESTUDIOS Y DEBATES SOBRE LOS RETOS DEL TSAS

Hacer una sumaria y selectiva mención de aportaciones a la definición de los retos que afronta el TSAS en los años venideros no solo tiene como objetivo validar el análisis precedente, sino también contribuir a reforzar el consenso sobre los mismos, de modo que la agenda de trabajo que pueda trazar el sector social esté ampliamente legitimada.

- En 2009 la Fundación Luis Vives publicaba un trabajo bajo el expresivo título de “Los retos del Tercer Sector ante la crisis” (FLV, 2009), en base al debate de un amplio panel de expertos y directivos sociales cuyo objetivo se centraba en qué hacer para reforzar el TSAS. La respuesta fue que la crisis era una oportunidad histórica para hacerlo sostenible actuando en tres niveles: hacerlo más visible; extender las alianzas del TSAS con el Estado (creación de un estatuto de colaboración) y con la sociedad civil (se habla de crear “complejos integrados de empresas sociales y entidades”); mejoras de la gestión y colaboración

interna (trabajo en red), nuevas formas de movilización de la sociedad civil para luchar contra las desigualdades e innovación en la satisfacción de necesidades. Y como condición de los mismos generar una renovación del discurso organizativo.

- También la FLV publicaba en 2011 un estudio comparado sobre el TSAS en varios países llevado a cabo por Antares Consulting en el que se proponen los retos de cambio futuro del sector. Destaca el informe nueve retos de los cuales tres forman parte de la misión del TSAS – participación interna y diálogo con la sociedad civil, desarrollo del voluntariado e incidencia política- y seis del desarrollo organizativo: gobernabilidad, financiación suficiente, organización y gestión, gestión de recursos humanos, políticas de calidad y desarrollo de los niveles de representación superior del sector.

- El informe de Manuel Pérez Yruela y Mayte Montagut en 2012 como desarrollo del Anuario de la Fundación Luis Vives de 2012 (FLV, 2012) destaca cuatro retos relacionados con el eje de la organización: avanzar en fortaleza sectorial, especialización funcional y reducción de la atomización ya que “la escasa articulación sigue siendo una debilidad del TSAS”; modernización de la gestión de las pequeñas entidades formalizando sus estructuras organizativas; reducir la dependencia económica del sector; mejorar la gestión superando los déficits existentes en evaluación y control; y proyectar una imagen positiva.

- La Fundación Esplai (2013) publica en su colección de Cuadernos para el Debate nº 5 un monográfico sobre el “Nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio de época” en el que prácticamente todas las aportaciones se centran en el debate sobre la misión del Tercer Sector. A partir de las aportaciones iniciales de Enrique Arnánz, Imanol Zubero y Carlos Giménez en torno a la problemática de la transformación y participación social, el cuaderno propone diez retos para el desarrollo del TSAS que se centran en casi su totalidad en el reforzamiento de la misión con objetivos expresos como son los de reforzar la voluntad transformadora, recuperar el alma de las ONG, ampliar y reforzar la base social, desarrollo de nuevas alianzas y redes sociales que trabajen por lo común, nueva economía al servicio de las personas.

- Finalmente, cabe mencionar el estudio de Icong realizado por José Manuel Fresno (2014). En el capítulo 4 - “Claves de actuación para el TS en el futuro” – se proponen los ámbitos a reforzar por parte del TSAS: recuperar el equilibrio de sus funciones profundizando en participación democrática y generación de valores; impulsar la dimensión comunitaria para reforzar la base social de las entidades sociales; y avanzar en vertebración del TSAS. Se indica también la necesidad de adaptar las entidades al cambio social en curso mediante prácticas organizativas de tipo cooperativo frente a las de tipo corporativo; trabajo en red o cooperación operativa; legitimación del sector social por los resultados y no por los objetivos o causas; y orientación prospectiva en cuanto a transformación social, orientación a necesidades, búsqueda de sinergias, innovación y mejora continua, refuerzo de la base social mediante una cooperación más estrecha con movimientos sociales e iniciativas cívicas y potencia-

ción del uso de las TIC para el desarrollo de los fines de las entidades sociales.

En estos estudios y debates se combinan retos referentes a la misión y valores del TSAS con los de mejora de la organización y gestión de las entidades. Con diferencias de matiz entre sí a partir de la crisis y, sobre todo, después de 2011, aumenta el énfasis en el eje de la misión y dentro de ella en las dimensiones de transformación, participación e incidencia cívico-política. Todo lo cual conduce a una doble conclusión: que el TSAS está activando el debate interno sobre su naturaleza institucional y objetivos estratégicos y que los directivos y líderes sociales apuestan con claridad por lograr un reequilibrio de sus funciones sin renunciar a ninguna de ellas, ni la de prestación de servicios, ni la de incidencia cívico política, y que para ello el trabajo en red y la reconexión con la sociedad civil son instrumentos de apoyo fundamentales.

4.3 CONSTRUYENDO UNA AGENDA DE SOSTENIBILIDAD

De este modo el TSAS encara su devenir en los años venideros con una agenda potencial para lograr una sostenibilidad “compartida” entre todas sus organizaciones y “abierta” a la colaboración y alianzas necesarias con la sociedad civil y el Estado.

Esta agenda, traducible en estrategias conjuntas como las ya existentes (Plan Estratégico del TSAS 2013-2016 y otras sectoriales referentes a la discapacidad, la infancia, tercera edad, población gitana, entre otras), requiere de un debate más extenso y profundo en el seno del sector. Como hemos puesto de manifiesto, desde principios de la pasada década ya existía entre los directivos sociales un amplio consenso sobre los retos que afronta el TSAS y un cuerpo de pensamiento sobre el que se puede construir una agenda institucional que se concrete en una política común del sector.

El avance en sostenibilidad implica una combinación e integración del objetivo de transformación social con una eficaz capacidad institucional. Al ser necesariamente compartida exige el trabajo en red o trabajo común, tal como han destacado de manera reiterada los directivos sociales.

La estrategia de sostenibilidad es la guía para dar respuesta a los siete retos antes analizados, cuyo objetivo final es el desarrollo social y el fortalecimiento de la democracia. Los tres retos de la misión requieren, como hemos señalado con el apoyo de las opiniones de los directivos, de una respuesta conjunta e integrada ya que las fronteras entre ellos son formales o enunciativas. Los retos que fortalecen la capacidad institucional forman también un todo pero entre ellos puede establecerse una cierta prioridad. Así, el trabajo en red es prioritario o condición para establecer un fructífero marco de colaboración eficaz con el Estado, para desarrollar la economía social y dar visibilidad y capacidad innovadora al TSAS.

Finalmente, los directivos y líderes sociales han defendido la idea de que el objetivo de sostenibilidad tiene una garantía de logro si el TSAS se apoya en la

sociedad civil, si crea alianzas y modos de cooperación con las organizaciones tradicionales de la sociedad civil y lidera el diálogo social, es decir, si refuerza su base social. Es lo que hemos denominado como sostenibilidad abierta como complemento necesario de una sostenibilidad compartida entre las entidades del sector social.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado la situación actual, retos y desarrollo futuro del TSAS en España desde la perspectiva de las opiniones y marcos de referencia de una muestra de directivos y líderes sociales de diversas entidades del TSAS. Este tipo de análisis cuenta con un cierto acervo desde hace tiempo lo cual nos ofrece una perspectiva temporal de medio plazo para comprender cómo han evolucionado los enfoques del colectivo de personas que dirigen las entidades sociales teniendo en cuenta la diversidad de sectores y tamaños organizativos existente en el sector. Entre las conclusiones pasamos a destacar tres.

1. En primer lugar, los directivos y líderes sociales de las distintas entidades y movimientos sociales afirman que el TSAS se encuentra en una encrucijada de cambio histórico en la medida en que el modelo de modernización económica y social de España y su específico régimen de bienestar han llegado a un punto de saturación que parece abrir la puerta a un, deseable para los directivos, nuevo modelo social cuyos perfiles definen de manera genérica: una sociedad con mayor cohesión social, menos desigual, con mayor calidad democrática y una esfera de economía solidaria y social más amplia e influyente.

En este marco de cambio se plantea la necesidad de “reinventarse” y “redefinir el proyecto social” del TSAS. Esta necesidad es, además, exigible en la medida en que el crecimiento e institucionalización del TSAS durante las últimas décadas, además de producir efectos positivos en la prestación de servicios para colectivos vulnerables, en el desarrollo del voluntariado y en una mayor incidencia política, también ha producido un desequilibrio en el desarrollo de sus funciones sociales: el reflujó relativo en su misión de transformación social y defensa de derechos y una cierta sobredimensión de la función organizativa a pesar de los reconocidos déficits en gestión profesional y trabajo en red.

Esta valoración general comúnmente asumida por los directivos y líderes sociales se diversifica y matiza en diferentes posiciones: a) Una parte defiende la necesidad irrenunciable de la prestación de servicios de calidad y cree que el TSAS debe mejorar su capacidad de gestión profesional, reforzada con la participación de las personas afectadas; b) otra parte de los directivos sostiene un enfoque del TSAS más orientado a la reivindicación de derechos y una mayor conexión con la sociedad civil, sobre todo movimientos sociales y economía solidaria y social, c) finalmente, un tercer enfoque, el mayoritario entre los participantes en los debates grupales, es partidario de una mayor integración y rearticulación de las funciones sociales del TSAS, reforzando la misión en su más amplio sentido (transformación social, participación democrática e inci-

dencia política) a la vez que reforzando la capacidad institucional mediante un mayor trabajo en red y de la economía solidaria y social.

2. En segundo lugar, los directivos y líderes sociales, en su debate sobre los retos que afronta el TSAS han destacado de manera especial siete que hemos agrupado en dos bloques: en el eje de la misión de las entidades y en el de la organización.

El **eje de la misión** es central en los debates y en torno al mismo los directivos y líderes sociales han destacado tres retos: la transformación social y defensa de derechos sociales, la promoción de la participación social en el seno de las entidades sociales (con el voluntariado a la cabeza) así como en la sociedad civil mediante la participación democrática; el refuerzo de la incidencia política y cívica en el Estado y en la sociedad civil a través de la extensión de la “voz” en órganos de representación de las Administraciones Públicas y también a través del diálogo social y la presencia en los foros y espacios de la sociedad civil.

El **eje de la organización** agrupa cuatro retos dirigidos a la mejora de la capacidad institucional de las entidades sociales como son: el avance efectivo del trabajo en red de las entidades sociales reforzando la cooperación y reduciendo la competencia por los recursos; el reto de la innovación, transparencia y visibilidad del TSAS; la mejora del marco y de los instrumentos de colaboración entre el sector social y las Administraciones Públicas para avanzar en formas de cooperación estables; y el desarrollo de la economía solidaria y social como medio de creación de empleo y satisfacción de necesidades así como de gestión democrática de la actividad productiva.

3. Finalmente, los directivos sociales defienden la necesidad de una **articulación y reequilibrio de las funciones sociales del TSAS con el fin de avanzar hacia una sostenibilidad compartida y abierta**. La sostenibilidad compartida implica reforzar la articulación interna del sector y hacer efectivo el trabajo en red a través de los diferentes instrumentos creados en los últimos años como son la fusión de entidades, las uniones temporales de entidades (UTE) y la gestión compartida de proyectos puntuales. Esta sostenibilidad se complementa con una apertura a la sociedad civil reforzando la base social de las entidades, estableciendo conexiones sólidas con las nuevas iniciativas sociales surgidas con la crisis y mediante un avance en el desarrollo de la economía social.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aliena, R. (2007). Las esferas de la calidad. Madrid: FOESSA.
- Fresno, J.M. (2014, a). Participación, sociedad civil y ciudadanía. Madrid: Fundación FOESSA, paper del capítulo 5 del VII Informe Foessa.
- Fresno, J.M. (2014, b). Cambios sociales y tercer sector: actual en un nuevo contexto. Madrid: Instituto para la calidad de las ONG (ICONG).
- Fundación I,Esplai (2013). El nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio social. Cuadernos para el Debate nº 5. Cornellá: Fundación I,Esplai.
- Fundación Luis Vives (2009, b). VII Foro Tercer Sector: Las relaciones entre el Tercer Sector y los poderes públicos. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Fundación Luís Vives (2012): Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España, FLV, Madrid.
- Perez Yruela, M. y Montagut, T. (2012). Síntesis del Foro de Expertos del Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España, en Fundación Luís Vives (2012), pp. 245-258.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2013). II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016. Madrid: POAS.
- Revista Española del Tercer Sector (2014). Monográfico sobre "Financiación del Tercer Sector", nº 27.
- Revista Documentación Social (2015). Monográfico sobre "Innovación social", nº 174.
- Rodríguez Cabrero, G. (Coor.)(2003). Las entidades voluntarias de acción social en España. Madrid: FOESSA
- Rodríguez Cabrero, G. (2013). Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social. Revista Española del Tercer Sector, nº 23, pp. 17-40.
- Rodríguez Cabrero, G. y Montserrat Codorniu, J. (dir.)(1996). Las entidades voluntarias de acción social en España: institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Vidal, P. (2013). Cambio de época en el Tercer Sector, Revista Española del tercer sector nº 23, pp .59-75.

7. ANEXO METODOLÓGICO

El análisis motivacional realizado se basa en la realización de 6 grupos de discusión en diferentes ciudades de España en la primavera- verano de 2015 en los que participación directivos y líderes de diferentes entidades sociales.

Dichos grupos se celebraron en las siguientes ciudades y fechas:

- GD Bilbao: 17 de junio
- GD Madrid: 18 de junio
- GD Madrid: 23 de junio
- GD Zaragoza: 24 de junio
- GD Sevilla: 25 de junio
- GD Barcelona: 9 de julio

Las entidades participantes, 43 en total, fueron las siguientes:

Agintzari
Alternativas Abiertas
Asociación Educación, Cultura y Solidaridad
Asociación Libélula
Asociación N^a S^a de la Candelaria
Asociación para la Financiación Solidaria, Coop 57 Aragón (Servicios Financieros éticos y solidarios) y FIARE Aragón.
Asociación para la Intervención Social AIS REDES
Asociación San Fermín
Asociación socioeducativa Gusantina
Asociación Voluntariado en Geriatria.
Bizitegi
Candelita
Caritas Bilbao
Caritas Sevilla
Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)
Centro Fogaral
Comedor y ropero de la parroquia del Nuestra Señora del Carmen
Consell de la Joventut de Barcelona.
Cruz Roja Zaragoza
EAPN Andalucía
Escuela Popular de la Prospe
FEAPS Aragón
Fundación Aspaldiko
Fundación Atenea
Fundación Creasvi
Fundación EDE
Fundacion Ellacuria
Fundación La Caridad
Huertos Urbanos (KOIS)
Institut de Drets Humans de Catalunya

Intermon
La Koma
La Merced
Lantegi Batuak
Las Alamedillas
Marinete
Nova
Observatorio de la exclusión social y los procesos de inclusión social en la Comunidad de Madrid
OMC
Plataforma del Voluntariado Andalucía
15M Fuenlabrada
15M Hortaleza

**ANÁLISIS PROSPECTIVO SOBRE
LOS RETOS ACTUALES Y FUTUROS DEL
TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL
(TSAS)
Informe Delphi**

RESUMEN

El método Delphi utilizado es una técnica de carácter predictivo, sistemático e interactivo útil para analizar tendencias de futuro mediante consulta a expertos. En nuestro caso también tiene un carácter complementario y prospectivo. Complementario en la medida en la que completa los otros análisis documentales y cualitativos realizados (entrevistas en profundidad y grupos de discusión). Prospectivo por cuanto, con ello, hemos podido sistematizar el consenso entre expertos (gestores y directores de organizaciones del Tercer Sector de Acción Social –TSAS- y académicos e investigadores sobre el Tercer Sector) en relación al objetivo de esta consulta que no ha sido otro que analizar convergencias de opiniones sobre los cuatro ejes de análisis, agrupados en los siguientes bloques del cuestionario: 1. La situación actual del TSAS; 2. El impacto de la crisis en el TSAS; 3. Los principales cambios, desarrollos y retos que está experimentando el TSAS a medio (2020) y largo plazo (2025) (nuevas áreas de actividad, relación con los sectores público y privado mercantil, capital social, relación con los movimientos sociales, sostenibilidad e innovación social) y 4. Una previsión de su evolución a medio y largo plazo.

Metodológicamente el cuestionario se remitió en dos rondas. El proceso de envío y recogida de información abarcó los meses de mayo y junio de 2015. El porcentaje de respuestas de una ronda a otra fue muy alto, prácticamente del 100% produciéndose tan solo una baja entre ambas. Finalmente, a la segunda ronda contestaron 31 expertos.

Entre las principales conclusiones podemos destacar la percepción de que actualmente el TSAS necesita orientarse hacia un modelo de derechos, que es muy dependiente económicamente del Estado y heterogéneo en la reivindicación. No obstante, el TSAS se ha empoderado en su interlocución con el Estado gracias a su articulación en plataformas y, en menor medida, por su creciente peso económico en la prestación de servicios.

En general, durante la crisis no se han desencadenado procesos de innovación especialmente significativos en las entidades y ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades sociales. El impacto de la crisis ha sido especialmente intenso en las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos y en el nivel de especialización del personal de las organizaciones fruto de la reducción de personal y de los recursos económicos.

En su relación con el Estado se cree que se tenderá hacia un tipo de colaboración más flexible, constante y estable. En cuanto al Proyecto de Ley del Tercer Sector, aunque se prevé que por sí solo no transformará al sector si tendrá una influencia positiva en la investigación sobre el TSAS y en la producción normativa de las Comunidades Autónomas. Por el contrario, la Ley de Reforma de la Administración Local, en la medida en la que vacía de competencias en servicios sociales a los municipios, se considera que tendrá una incidencia muy negativa en la capacidad de interlocución y de colaboración del TSAS con

la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad.

En su relación con el sector privado existe un amplio consenso en que habrá mayor interés en el futuro en colaborar con las empresas, si bien dependerá de la capacidad del TSAS para avanzar en la medición de los impactos de sus intervenciones y en implicar más a las empresas en la intervención e información sobre los proyectos en los que colaboren.

En cuanto al desarrollo del capital social del TSAS en el futuro, podrá fortalecerse siempre que las organizaciones sepan crear redes relacionales de proximidad y sólidos vínculos con el territorio así como implicar más activamente a los beneficiarios en las organizaciones. La colaboración del TSAS con los movimientos sociales también puede reactivar el capital social de las organizaciones del sector, en la medida en la que puedan compartir mutuamente experiencias organizativas y canales de participación que desemboquen en una mayor capacidad de movilización y sensibilización social.

En el plano de la sostenibilidad, existe un amplio consenso en que la sostenibilidad del TSAS no es solo viabilidad económica sino también capacidad del propio sector para crear base social y tejido asociativo. En este sentido, en el estudio Delphi los expertos no identificaron una tendencia unánime para mejorar la sostenibilidad financiera futura del TSAS, aunque la más destacada fue la búsqueda de mayores recursos en la sociedad civil vía donativos. Finalmente, se destacó de manera unánime que la innovación social no es solo una cuestión tecnológica sino un fenómeno pluridimensional relacionado con la gestión, la intervención o la propia organización de las entidades.

Del análisis por subgrupos (entidades y académicos e investigadores) también se han observado diferentes percepciones en varios aspectos:

A diferencia de las entidades, los académicos creen que la capacidad de interlocución del TSAS también se debe a su condición de creadoras de opinión social; perciben al TSAS como un sector conservador más que como un sector transformador de la realidad cuya dependencia financiera del Estado limitaría su capacidad crítica con las Administraciones Públicas (AAPP).

Ambos subgrupos también difieren sensiblemente de su visión de las grandes plataformas. Los académicos coinciden con las entidades en que contribuyen a empoderar la interlocución del TSAS con las AAPP pero, a diferencia de las entidades, creen que pueden suponer un obstáculo al acceso de las organizaciones pequeñas y medianas a una financiación pública estable.

En cuanto al impacto de la crisis en el TSAS, mientras las entidades consideran que se ha reaccionado a la crisis de manera diversa (compitiendo, uniéndose o aliándose estratégicamente) los académicos creen que ha prevalecido la competencia sobre las alianzas estratégicas. Estos también perciben que ha empeorado la calidad de la intervención del TSAS sin que la crisis haya tenido una incidencia relevante en una mayor credibilidad social del sector.

En cuanto al capital social, los académicos comparten con las entidades que el voluntariado tenderá reforzarse en el futuro como motor de corresponsabilidad colectiva si bien aquellos perciben a medio y largo plazo una mayor instrumentalización del voluntariado como vía de abaratamiento de la acción social y una pérdida de peso en las entidades como consecuencia de su excesivo gerencialismo. También disienten de las entidades en que el Proyecto de Ley del Voluntariado vaya a impulsar la participación de los voluntarios en las entidades del TSAS.

En cuanto a la sostenibilidad, la diferencia más significativa entre ambos subgrupos se da en la importancia futura de la colaboración económica con las empresas vía mecenazgo y en su percepción sobre el papel de la economía social. A diferencia de las entidades, los académicos no consideran relevante el mecenazgo como una vía de mejora de su sostenibilidad financiera en el futuro. Sobre la economía social, para los académicos es un valor de futuro para el medio plazo mientras para las entidades del TSAS lo sería más a largo plazo.

1. CONTEXTO DEL ESTUDIO.

Este estudio Delphi se enmarca dentro del estudio cualitativo realizado para la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) en el marco del Programa de Ciudadanía Activa cofinanciado por el Mecanismo del Espacio Económico Europeo 2009-2014 y cuyo objetivo es predecir tendencias de desarrollo del TSAS en los años venideros. Viene a complementar a los análisis realizados de tipo documental (revisión de la investigación europea en materia de tendencias de desarrollo del TSAS) y cualitativo (21 entrevistas en profundidad y 6 grupos de discusión).

El análisis del Delphi de predicción sistemático interactivo que presentamos nos va a permitir profundizar y, sobre todo, sistematizar el posible consenso entre expertos sobre la situación actual del TSAS y sus líneas de tendencia futura, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

El método Delphi es una técnica de investigación muy utilizada para la consulta a expertos en varias rondas. Como es bien sabido, se trata de una técnica de carácter prospectivo para analizar tendencias de futuro. El objetivo de esta consulta es analizar convergencias de opiniones sobre la situación actual del TSAS, sobre el impacto que en él ha tenido la crisis, sobre los principales cambios y desarrollos que está experimentando y sobre las previsiones de su evolución a medio y largo plazo.

SELECCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EXPERTOS

Participantes seleccionados: la propuesta inicial contemplaba la selección de una muestra de 30 expertos, si bien para ampliar su nivel de significatividad se amplió a 49, entre los que se encuentran 44 gestores y directores de organizaciones del TSAS y 5 académicos e investigadores sobre el Tercer Sector.

Principales criterios de selección: En la selección de la muestra se han tenido en cuenta al menos tres criterios: la capacidad del experto, el sector de actividad y el tamaño de las organizaciones. Sólo parcialmente se ha tenido en cuenta el criterio territorial, dada la dificultad de cerrar una propuesta con este criterio; además se ha pretendido captar las tendencias del TSAS a nivel general. En particular, se han seleccionado expertos que tuvieran una visión amplia del Tercer Sector de Acción Social y se ha tenido en cuenta el criterio de género para la selección de la muestra (un 41% de las expertas seleccionadas fueron mujeres). Entre los 44 representantes de las entidades del TSAS, se han seleccionado entidades de diversos tamaños (entidades singulares, entidades de tamaño mediano y pequeño), diferentes colectivos (discapacidad, infancia, mayores, mujeres, refugiados e inmigrantes, Cooperación Internacional...) o distinto nivel de implantación territorial (estatal, autonómica, municipal; urbano, rural).

Número de rondas y fechas de entrega: El cuestionario se remitió en dos rondas. La primera ronda se remitió a principios de mayo de 2015 a 49 expertos, con una tasa de respuesta del 65 % (concretamente 32: 28 representantes de organizaciones del TSAS y 4 expertos del ámbito académico e investigador). Las respuestas se recibieron en la segunda mitad de mayo de 2015. La segunda ronda se envió a principios de junio de 2015 a los 32 expertos de la primera ronda, con una tasa de respuesta del 97% (31, la lista de organizaciones puede consultarse en el **anexo I**). En esta segunda ronda remitimos de nuevo el cuestionario para su cumplimentación, esta vez acompañado de las respuestas del grupo (ordenadas de mayor a menor importancia según las respuestas agregadas de los expertos) para que los expertos volviesen a contestarlo y así cambiar o reafirmarse en sus respuestas. Las respuestas se recibieron a finales de junio de 2015.

Cuadro I: Calendario de realización y niveles de cobertura del estudio Delphi.

	Primera Ronda		Segunda Ronda	
Fecha de realización	Mayo 2015		Junio 2015	
Número de respuestas enviadas y recibidas	Enviadas 49	Recibidas 32	Enviadas 32	Recibidas 31
Porcentaje de respuestas recibidas	65%		97%	
Porcentaje de bajas entre rondas	(3%) (1 baja)			

Elaboración propia

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO Y TIPO DE PREGUNTAS

El cuestionario está dividido en 4 bloques con un total de 19 preguntas (ver **anexo II**):

El primer bloque de preguntas se refiere a la valoración general del TSAS en la actualidad, incidiendo especialmente en su relación con las Administraciones Públicas, la acción reivindicativa y el papel de las grandes plataformas en su desarrollo.

En el segundo bloque se pregunta por el impacto de la crisis en el TSAS, en aspectos como su desarrollo organizativo, tamaño o visibilidad como sector. El tercer bloque constituye el núcleo principal del cuestionario. Se incide en los cambios y desarrollo de futuro del TSAS a medio (2020) y largo plazo (2025) en relación a 6 objetivos concretos, como son: 1-Las nuevas áreas de actividad para el TSAS en el futuro; 2- Su relación futura con los sectores público y privado mercantil, incluido el impacto futuro de los Proyectos de Ley del Tercer Sector o la Ley de Reforma de la Administración Local; 3- El capital social y los cambios en la base social del TSAS incluido el impacto futuro del Proyecto de Ley de Voluntariado; 4- La relación del TSAS con los movimientos sociales; 5- La sostenibilidad del TSAS tanto financiera como de desarrollo social y or-

ganizativo; y 6- Las tendencia futura de innovación social en el desarrollo del TSAS.

En el cuarto bloque, se pregunta por las tendencias generales de futuro a medio (2020) y largo plazo (2025) y por los principales retos del TSAS para su consolidación en los próximos años.

El tiempo de cumplimentación del cuestionario se estimó en torno a 40 minutos.

Tipos de preguntas: Las preguntas formuladas son fundamentalmente de dos tipos. En ambos se ha dejado abierta la posibilidad de incorporar “otras” posibles respuestas, además de las propuestas en el cuestionario:

1. Preguntas en las que se pide valorar el grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones en una escala de 1 a 5, en la que el valor 1 indicaría el menor grado de acuerdo y 5 el mayor grado de acuerdo.
2. Preguntas en las que se pide ordenar por orden de importancia en una escala de cinco puntos determinados aspectos que se especifican en la pregunta, teniendo en cuenta que 1 representaría la mayor importancia y 5 la menor.

Horizonte temporal de la prospectiva: En algunas preguntas se ha propuesto una valoración en un doble horizonte a 5 años (2020) y a 10 años (2025). El medio plazo (2020) coincide con el final de la Estrategia Europa 2020 y el final de diferentes estrategias sectoriales y políticas europeas (como la Plataforma Europea de Lucha contra la Pobreza). El horizonte 2025, mucho más incierto, se orienta a predecir el desarrollo del TSAS en relación con el posible desarrollo de otros actores del régimen de bienestar y con los problemas sociales que pueden marcar la agenda social de la próxima década como el envejecimiento, la exclusión sociolaboral, la inmigración y la igualdad efectiva de derechos.

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Como suele ser habitual en los estudios Delphi, cuya lógica está orientada a buscar el mayor grado de consenso entre los expertos consultados, los datos se suelen proporcionar en medianas y en cuartiles. Con la mediana (**Med**) se evita dar un excesivo peso a las respuestas situadas en los extremos (a diferencia de lo que sucedería utilizando la media) mientras que con los **cuartiles (primero -Q1- y tercero-Q3-)** se puede identificar más claramente el grado de dispersión de las opiniones (Tezanos, Villalón y Quiñones, 2011)³³.

33 Tezanos, J. F.; Villalón, J.J. y Quiñones, A. (2011): Estudios Delphi sobre tendencias económicas, sociales y políticas, Madrid: Sistema

Analizaremos las respuestas según su **importancia**, para lo cual nos centraremos en los primeros elementos considerados como más importantes atendiendo a la valoración dada por los expertos en la segunda ronda. Para la integración de las respuestas individuales en una estimación grupal se han ordenado las respuestas atendiendo a su **mediana**. En el caso de respuestas con una misma mediana se ha recurrido a la media y a la desviación típica para “desempatar” (Landeta, 2002)³⁴.

Como se ha indicado, predominan dos tipos de preguntas: en las preguntas con escala de acuerdo/desacuerdo de cinco puntos, en las que las respuestas toman los valores más altos (de 5 o más próximos a 5) cuando se está de acuerdo con la afirmación propuesta y más bajos (de 1 o valores más próximos a 1) cuando se está en desacuerdo. En este tipo de preguntas, la integración de las respuestas individuales en una estimación grupal se ha realizado ordenando las respuestas de mayor a menor grado de acuerdo para lo cual se han situado en las primeras posiciones las respuestas con medianas más altas pues son las que representan las respuestas con una mejor valoración entre los expertos (ejemplo: tabla 1, anexo III).

En las preguntas con escala de jerarquización también de cinco puntos (donde toman el valor 1 las respuestas consideradas más importantes y 5 las menos importantes) se han ordenado las respuestas según su orden de importancia. Para ello se han situado en las primeras posiciones las respuestas con medianas más bajas (es decir más próximas a 1) pues en este caso son las que representan las respuestas consideradas como más importantes entre los expertos (ejemplo: tabla 2, anexo III).

Para medir la **estabilidad** de las respuestas entre ambas rondas hemos utilizado varios criterios:

1) Que el porcentaje de respuestas situadas en un intervalo de la mediana +/- sea superior al 80% entre ambas rondas y sobre todo.

2) La **variación relativa de la mediana** entre ambas rondas ($VRMed = [mediana\ ronda\ 2 - mediana\ ronda\ 1] / mediana\ ronda\ 1$), de modo que valores próximos a cero significan una alta estabilidad en las respuestas.

Para medir el grado de **consenso** entre los expertos, es decir, el grado de convergencia de las respuestas individuales sobre los ítems propuestos, se ha utilizado el **rango intercuantílico (RIR = $[Q3 - Q1] / Mediana$)**, de modo que cuanto más se aproxime a cero mayor será el nivel de consenso (o indica el máximo consenso).

34 Landeta, J. (2002): El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro, Barcelona: Ariel.

3. PRINCIPALES RESULTADOS

3.1. EVOLUCIÓN DE LAS OPINIONES EN LAS DISTINTAS RONDAS

En general, entre ambas rondas hay una alta estabilidad en las respuestas. El porcentaje de respuestas situadas de una ronda a otra en un intervalo de la mediana de +/- 1 punto es superior al 80%. En general, en aquellos ítem en los que se han producido variaciones en la mediana de una ronda a otra, estas variaciones han sido muy pequeñas (apenas superan el +/- 1 punto) y en la mayor parte de los casos la variación es tan solo de medio punto. Otro indicador es la **variación relativa de la mediana** entre ambas rondas. Este indicador apunta valores muy próximos a cero en la mayor parte de los casos lo que corrobora la alta estabilidad en las respuestas.

3.2. OPINIONES MAYORITARIAS Y SU NIVEL DE CONSENSO

El estudio Delphi se agrupa en 4 grandes bloques. A continuación analizaremos las opiniones mayoritarias según su importancia, la estabilidad de las respuestas y el grado de consenso en cada bloque, tanto en general como por subgrupos de expertos (entidades del TSAS y académicos e investigadores sobre el TSAS).

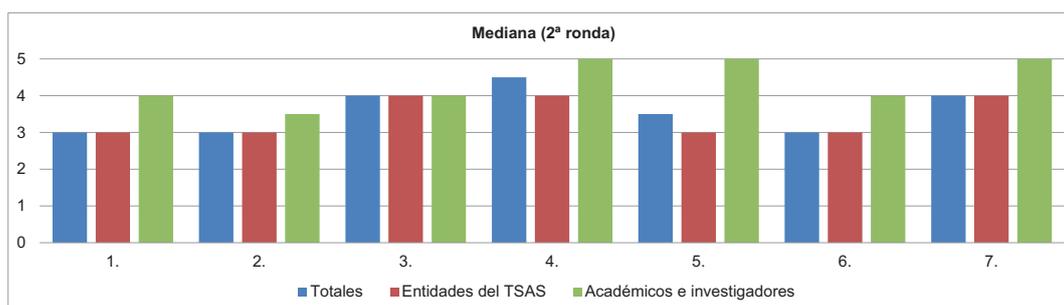
3.2.1. VALORACIÓN GENERAL Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TSAS

- En cuanto a la **relación del TSAS con las Administraciones Públicas en el plano reivindicativo** (gráfico 1), existe un amplio consenso en que el TSAS es altamente dependiente del Estado, que necesita orientarse hacia un modelo de derechos y que es un sector muy heterogéneo en la reivindicación.

Los académicos e investigadores, no obstante, consideran también como aspectos importantes y con un amplio consenso entre ellos que las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera y que el TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social (ver Anexo III: tabla 1). Sobre estos dos últimos aspectos hay un bajo grado de consenso entre las entidades del TSAS (Med=3 sobre 5; RIR más próximo a 1) lo que puede denotar la diferente percepción que se tiene desde fuera del TSAS de su capacidad transformadora e independencia del Estado.

En general, la variable considerada menos importante y sobre la que existe el mayor disenso se refiere a la incidencia que la crisis ha tenido en la capacidad del TSAS para generar complicidades con la sociedad civil (Ítem 2: Med=3; RIR=0,7). A priori no parece que la crisis sea un factor de impacto relevante en la pérdida de complicidad (de haberse producido) con la sociedad civil.

Gráfico 1 (pregunta I.1): Relaciones TSAS y Administraciones Públicas (AAPP) en el plano reivindicativo.



1. El TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social
2. El TSAS ha perdido complicidad con la sociedad civil movilizada por los problemas derivados de la crisis
3. El TSAS necesita orientarse más hacia el modelo de defensa de derechos, más cercano a la realidad
4. El TSAS es altamente dependiente del Estado desde el punto de vista de la financiación
5. Las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera.
6. El TSAS ha ganado complicidad con el sector público y esta complicidad ha perjudicado su capacidad de incidencia política
7. El TSAS es un sector muy heterogéneo que carece de un discurso común sobre la defensa del sector público y de las políticas públicas

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

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

- Con respecto a la relación del TSAS como interlocutor con las AAPP, en el gráfico 2 se observa que el factor más importante para explicar el empoderamiento del TSAS sería su **articulación en plataformas**. Sobre este factor existe un amplio consenso entre las entidades del TSAS (RIR=0) y entre los académicos e investigadores también es el factor más importante, si bien la convergencia entre las respuestas individuales es mucho menor.

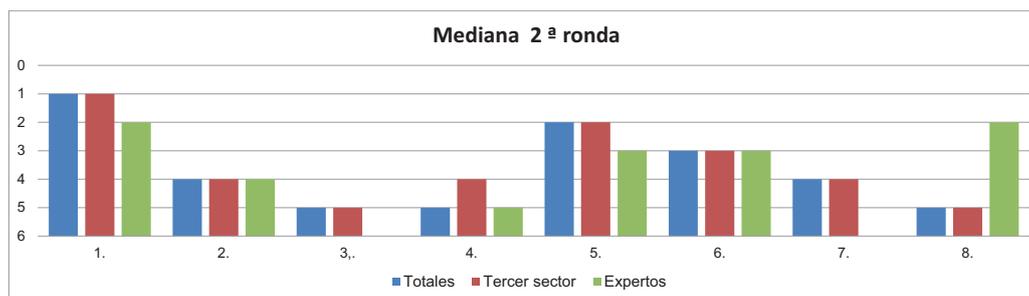
Otros factores destacados por los expertos para explicar el empoderamiento serían la **creciente profesionalización del sector y su peso económico y en la prestación de servicios**. No obstante, en lo que respecta a la profesionalización del TSAS el grado de consenso es relativo tanto entre las entidades (RIR=0,5) como sobre todo entre los académicos (RIR=1,33) (anexo III, tabla 2).

Por otro lado, los académicos e investigadores consideran muy importante en el fortalecimiento de su interlocución con las AAPP la influencia que tienen las organizaciones del TSAS por su condición de creadoras de opinión social (Med=2). Sin embargo, no lo consideran así las propias entidades del TSAS (Med=5) (gráfico 2).

De una ronda a otra se observa cierta estabilidad en las respuestas, salvo las que se refieren al impacto de la crisis en el empoderamiento del TSAS. Este factor es considerado muy poco importante y de una ronda a otra ha perdido importancia, sobre todo entre los expertos.

Finalmente, existe un amplio consenso en general en que la capacidad de liderazgo de los responsables de la administración también es un factor muy poco importante en este aspecto.

Gráfico 2 (pregunta I.2): Razones del empoderamiento del TSAS como interlocutor ante las AAPP



1. Por la articulación del sector en plataformas
2. Por la influencia de la dimensión europea (concurencia en fondos europeos, recomendaciones, políticas planes y estrategias ...)
3. Por capacidad de liderazgo de los responsables de las respectivas administraciones
4. Por la crisis económica
5. Por la creciente profesionalización del sector
6. Por el peso del sector (económico, en prestación de servicios..)
7. Por la capacidad de presión y movilización que ejerce su base social
8. Por la influencia que tiene en la creación de opinión social

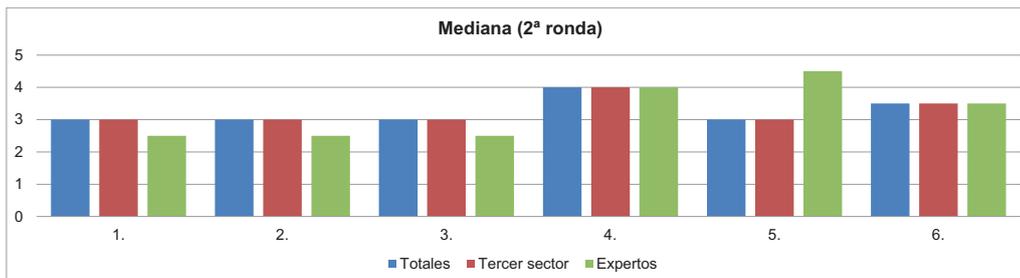
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del estudio Delphi (2ª ronda)

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

- En cuanto al **TSAS y las grandes plataformas de coordinación** (gráfico 3) en conjunto existe un amplio acuerdo en que **las plataformas de coordinación tienen un impacto positivo en la simplificación de la colaboración y en la reducción de los costes de transacción con las AAPP.**

En un análisis por subgrupos, observamos que entre los académicos e investigadores hay un amplio acuerdo entre ellos en que la concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas puede tener un impacto negativo en el acceso de las organizaciones pequeñas y medianas a una financiación pública estable.

Gráfico 3 (pregunta I.3): El TSAS y las grandes plataformas de coordinación.



1. Las plataformas para la reivindicación política están bien definidas
2. Las plataformas de cooperación operativa en programas y proyectos para compartir recursos entre entidades están bien definidas
3. La labor reivindicativa canalizada por las plataformas de acción social protege a las entidades pequeñas y medianas ante posibles represalias de sus acciones reivindicativas
4. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas simplifica la colaboración y reduce los costes de transacción
5. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas distancia a las organizaciones pequeñas y medianas de una financiación pública estable
6. Las entidades del TSAS, a través de las plataformas, han avanzado sustancialmente en la colaboración mutua mejorando en eficacia y evitando solapamientos en sus intervenciones

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

3.2.2. IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICO-FINANCIERA EN EL TSAS

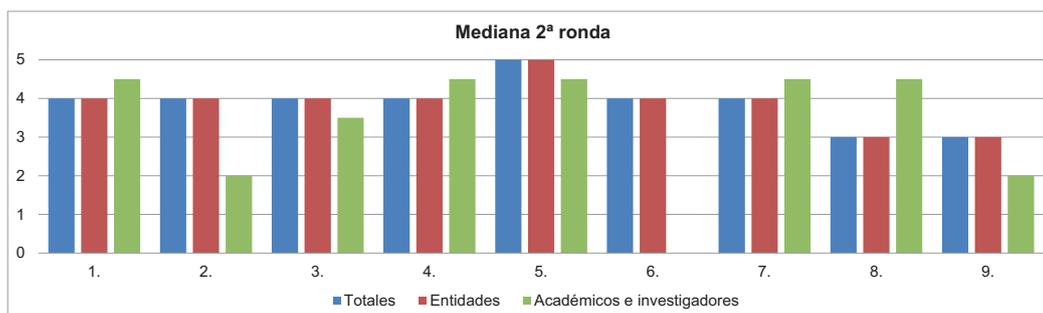
- En general, existe consenso sobre los **efectos de la crisis económica en las organizaciones del TSAS**. Como se observa en el gráfico 4 y la tabla 4, la importancia y el consenso entre los expertos es significativa en cuanto al **mayor impacto de la crisis en las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos**. Aunque en menor medida, también coinciden en que, a pesar de que **con la crisis ha mejorado su visibilidad e incidencia política**, la reducción de personal y recursos económicos producida por **la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal** de las organizaciones y que **ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades sociales**.

También se considera importante que la crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas, sin embargo el consenso sobre este aspecto es relativo (RIR=0,38, tabla 4, anexo III) sobre todo entre los académicos e investigadores. (RIR=0,43).

En general se considera poco importante, sobre todo por parte de las entidades del TSAS, el efecto que la crisis ha tenido en la reinención de las organizaciones del TSAS.

Por su parte, los académicos creen que con la crisis ha empeorado la calidad del trabajo desarrollado por el TSAS y que no le ha devuelto la credibilidad social por haber respondido a las necesidades sociales del momento.

Gráfico 4 (pregunta II.1): Impacto de la crisis en las entidades del TSAS.



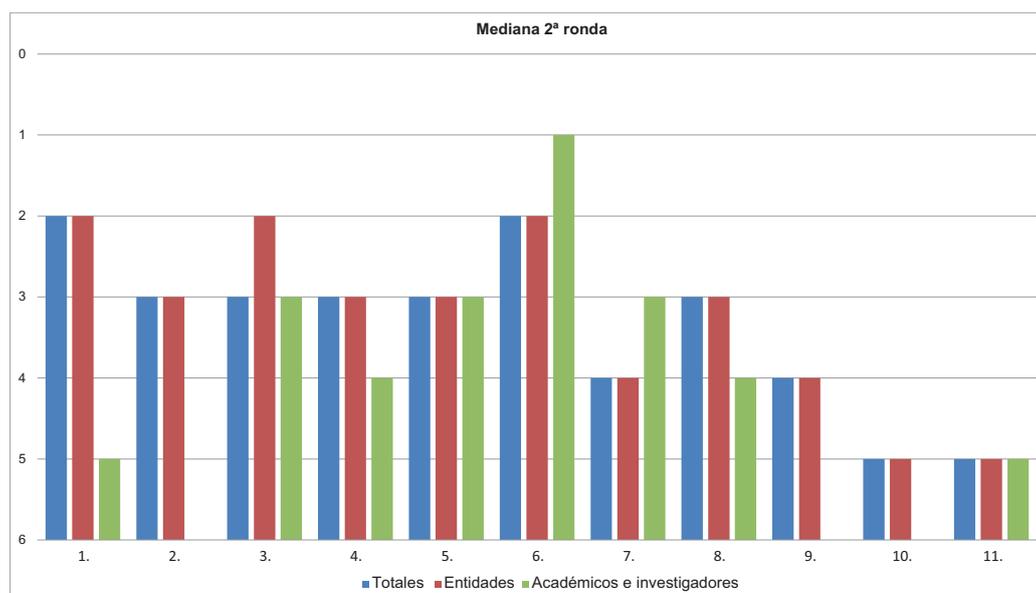
1. Con la crisis ha aumentado la visibilidad e incidencia política del TSAS
2. La crisis ha devuelto al TSAS la credibilidad social porque ha sido capaz de responder a mayores y más visibles necesidades sociales
3. La crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas
4. Con la crisis ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades
5. La crisis ha afectado con más intensidad a las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos.
6. Con la crisis el discurso de los derechos sociales ha calado más en las organizaciones del TSAS
7. La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones
8. Con la crisis la calidad del trabajo del TSAS ha empeorado
9. Con la crisis muchas organizaciones se han reinventado

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

- Sin embargo, cuando se analiza el impacto de la crisis en la estructura organizativa de las entidades (gráfico 5) la dispersión en las respuestas es mucho mayor. Según **las entidades del TSAS estas han reaccionado a la crisis sobre todo compitiendo más entre ellas, aumentando las alianzas estratégicas entre ellas o mediante uniones de asociaciones.** No obstante, el consenso entre las propias entidades sobre estos impactos es bajo (RIR= entre 0,5 y 1, tabla 5, anexo III). Por el contrario, **los académicos e investigadores** aunque también con un limitado consenso entre ellos (RIR=1) **consideran que las organizaciones del TSAS han reaccionado a la crisis compitiendo más que aliándose.**

El consenso es mucho mayor entre los impactos que son considerados irrelevantes. En particular, no se cree que la crisis haya desencadenado procesos de innovación en buena parte de las entidades para adaptarse a las nuevas necesidades sociales o que las organizaciones del TSAS se hayan estancado con el fin de conservar el statu quo previo a la crisis.

Gráfico 5 (pregunta II.2): Impacto de la crisis en la estructura organizativa de las entidades.



1. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante alianzas estratégicas
2. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante fusiones entre entidades
3. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante uniones de asociaciones
4. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante colaboraciones puntuales
5. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante más trabajo en red
6. Más competencia entre las entidades del TSAS
7. Desaparición de entidades
8. Reorganización de las estructuras internas de las entidades y de los métodos de trabajo
9. Fortalecimiento de la prestación de servicios para compensar la falta de recursos públicos
10. Ha desencadenado procesos de innovación en buena parte de las entidades para adaptarse y responder a las nuevas necesidades
11. Ha favorecido el estancamiento de las entidades intentando conservar el status quo previo

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

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

3.2.3. CAMBIOS Y DESARROLLO DE FUTURO DEL TSAS A MEDIO (2020) Y LARGO PLAZO (2025)

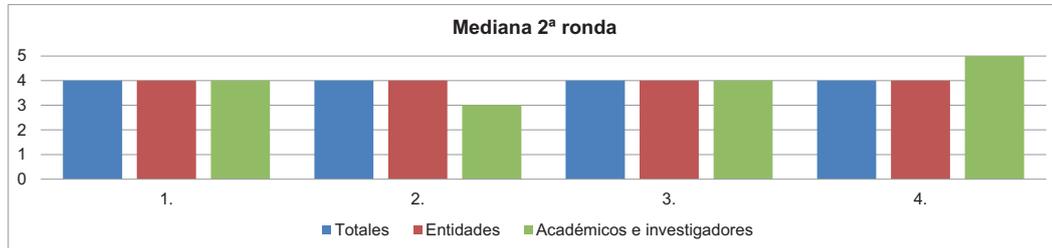
NUEVAS ÁREAS DE ACTIVIDAD PARA EL TSAS EN EL FUTURO (2020 Y 2050)

En relación a las nuevas áreas de actividad que el TSAS desarrollará en un futuro, se observa una alta estabilidad de las respuestas entre rondas en ambos escenarios (2020 y 2050) (VRmed próximos a cero: tabla 6.1 y 6.2, anexo III).

En conjunto, **el desarrollo de actividades económicas sostenibles, la economía colaborativa y los mercados sociales** son consideradas como nuevas áreas de actividad que **tendrán un desarrollo futuro en el TSAS tanto en 2020 como en 2025** (gráfico 6.1 y 6.2). Sobre ello existe consenso tanto entre las entidades como entre los académicos e investigadores (con RIR próximos a cero). Los expertos sostienen que el desarrollo de los dos últimos será mayor, si cabe, en 2025. Además, las entidades plantearon como otras áreas de actividad futuras

el desarrollo de áreas de acción más transversales y menos sectorializadas, orientadas a empoderar a las personas, o, a juicio de algún académico, la creación de empresas sociales como espacios de expansión del TSAS en el futuro.

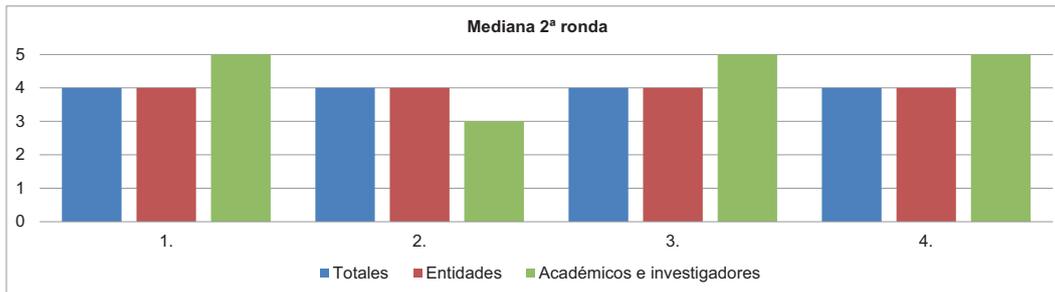
Gráfico 6.1 (pregunta III.1.1): Nuevas áreas de actividad para las ONG en el futuro (2020).



1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2020]
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2020]
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2020]
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2020]

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

Gráfico 6.2 (pregunta III.1.1): Nuevas áreas de actividad para las ONG en el futuro (2025).



1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2025]
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2025]
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2025]
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2025]

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

POSICIONAMIENTO Y RELACIONES ENTRE EL TSAS, EL SECTOR PÚBLICO Y LA ESFERA MERCANTIL.

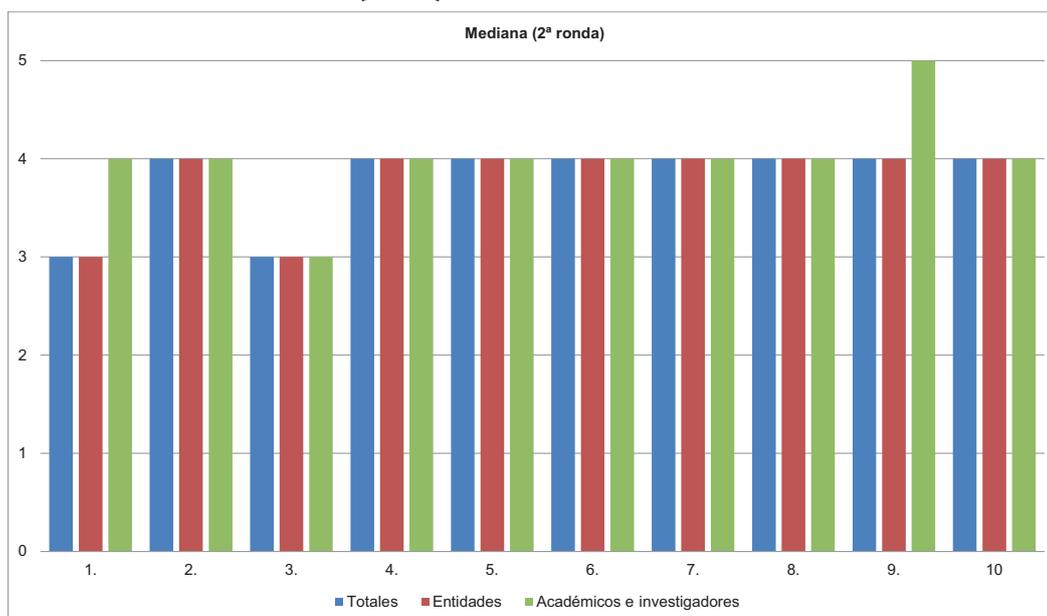
- En cuanto a la relación futura entre el TSAS y el sector público se considera que **en el medio plazo se consolidará la relación con el Estado en el desarrollo de proyectos y programas, como lobby, como agente de cambio y transformación, en su papel en el diálogo social y civil y que desempeñará un papel más activo en la gestión de la red de servicios sociales contribuyendo a consolidarla mediante la concertación** (gráfico 7.1). Este último aspecto es considerado como el más importante por los expertos si bien el consenso entre ellos ($RIR=0,4$) es menor que entre las entidades ($RIR=0$).

En el futuro (2020) se cree que la colaboración será más flexible, constante y estable, sin que ello suponga necesariamente, a juicio de las entidades, llegar a una alianza estratégica general con el Estado ni convertirse en un instrumento de este, al menos hasta 2020³⁵.

Para cinco años después, todos los subgrupos consideran que se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil y entre los académicos además se cree que se potenciarán su papel como agente de cambio, un papel más activo en la gestión de los servicios sociales y una colaboración público-privada más flexible y estable en el tiempo (gráfico 7.2). En general, de una ronda a otra y entre el medio y largo plazo no se han producido grandes oscilaciones en las respuestas entre los expertos (VRmed próximos a cero: tabla 7.1 y 7.2, anexo III).

35 Sobre estos dos últimos aspectos en el horizonte 2020 las entidades mantienen una posición neutra en cuanto a su importancia –la mediana toma el valor 3, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con ello- y su valoración es menor que en el resto de ítems. En relación al papel del TSAS como instrumento del Estado no hay consenso entre las entidades (unas están de acuerdo con ello y otras en desacuerdo ($RIR= 0,67$, tabla 7.1, anexo III)).

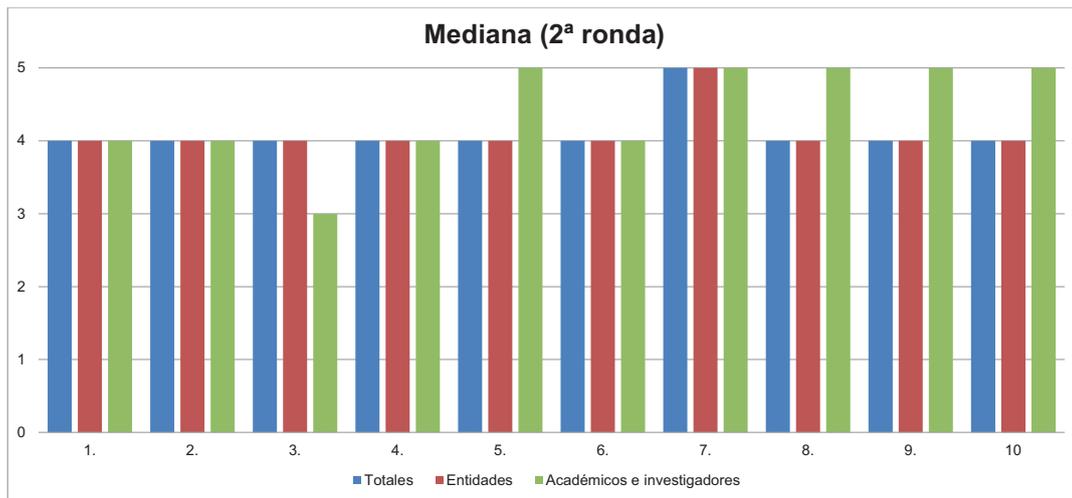
Gráfico 7.1 (pregunta III.2.1.): La relación entre el TSAS y el sector público en el futuro tenderá hacia....(2020).



1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2020]
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2020]
3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2020]
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2020]
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2020]
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2020]
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2020]
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2020]

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

Gráfico 7.2 (pregunta III.2.1.): La relación entre el TSAS y el sector público en el futuro tenderá hacia.... (2025).



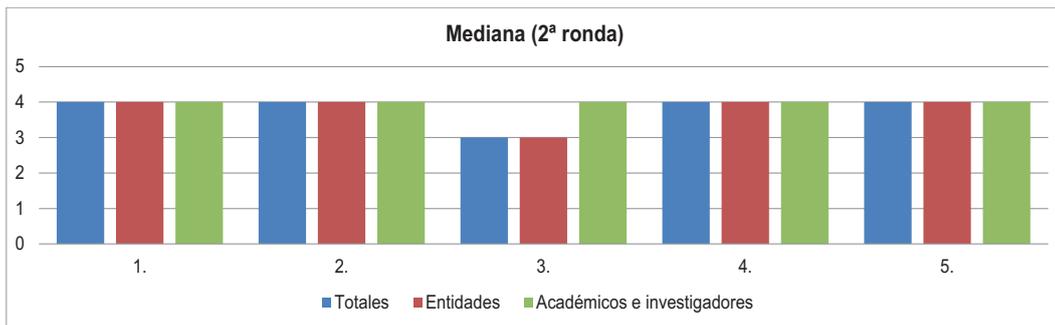
1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2025]
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2025]
3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2025]
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2025]
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2025]
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2025]
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2025]
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2025]
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2025]
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2025]

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

-También hemos consultado sobre el **impacto del Proyecto de Ley del Tercer Sector en su propio futuro**. En general, se considera que **tendrá un impacto positivo a medio (2020-gráfico 8.1) y largo plazo (2025- gráfico 8.2) sobre todo en la investigación y conocimiento de la dimensión real del TSAS y en el desarrollo normativo sobre el TSAS a nivel autonómico**. Se cree que La ley es una condición necesaria para el desarrollo del sector pero **por si misma no tendrá un efecto transformador**. Sobre ello hay una amplia estabilidad y consenso en las respuestas de los expertos.

Con respecto al impacto del Proyecto de Ley en el fortalecimiento del reconocimiento institucional del TSAS, también es considerado importante, si bien no hay consenso entre los académicos sobre su efecto a largo plazo (RIR=0,67, tabla 8.2, anexo III). Entre los académicos además se cree que en el medio plazo el Proyecto de Ley puede reforzar el carácter clientelar del TSAS con respecto a las AAPP, si bien creen que este efecto podría diluirse en el largo plazo.

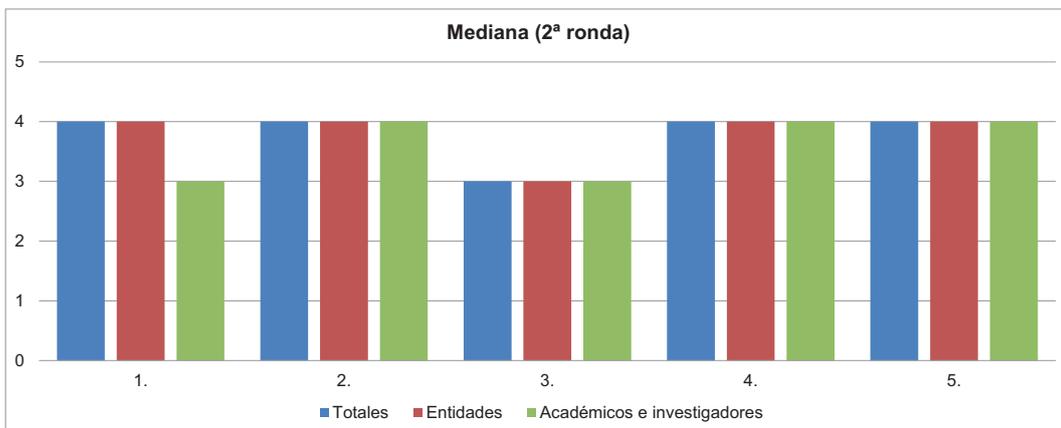
Gráfico 8.1 (pregunta III.2.2): Impacto del Proyecto de Ley del Tercer Sector para el futuro del Tercer Sector (en 2020).



1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2020]
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2020]
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2020]
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2020]
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2020]

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

Gráfico 8.2 (pregunta III.2.2): Impacto del Proyecto de Ley del Tercer Sector para el futuro del Tercer Sector (en 2025).

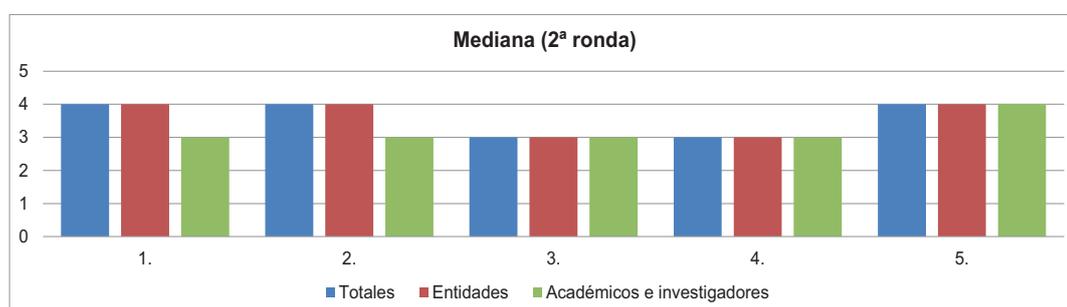


1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2025]
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2025]
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2025]
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2025]
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2025]

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

- Sobre la **Ley de Reforma de la Administración Local** (gráficos 9.1 y 9.2), en general hay un amplio consenso en que tanto a medio como a largo plazo **tendrá un impacto negativo sobre la prestación de servicios del TSAS a nivel municipal** y, en consecuencia, en su nivel de financiación. Según las entidades, también **debilitará su capacidad de interlocución y de colaboración con la Administración Local** en la gestión de servicios sociales de proximidad, aunque los académicos no consideran especialmente importantes estos últimos factores. Además, los hipotéticos efectos positivos que pudiera tener dicha Ley sobre la eficiencia y cooperación del TSAS o sobre su dessectorización e integralidad no son considerados especialmente relevantes ni a medio ni a largo plazo. De una ronda a otra las respuestas de los expertos apenas han variado.

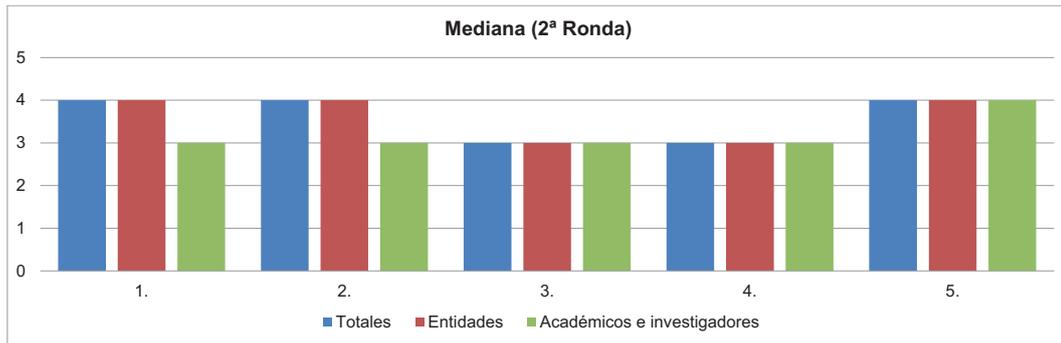
Gráfico 9.1 (pregunta III.2.3): Impacto de la Ley de Reforma de la Administración Local en el futuro del Tercer Sector (en 2020).



1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2020]
2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2020]
3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2020]
4. Producirá la dessectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2020]
5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2020]

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

Gráfico 9.2 (pregunta III.2.3.): Impacto de la Ley de Reforma de la Administración Local en el futuro del Tercer Sector (en 2025).



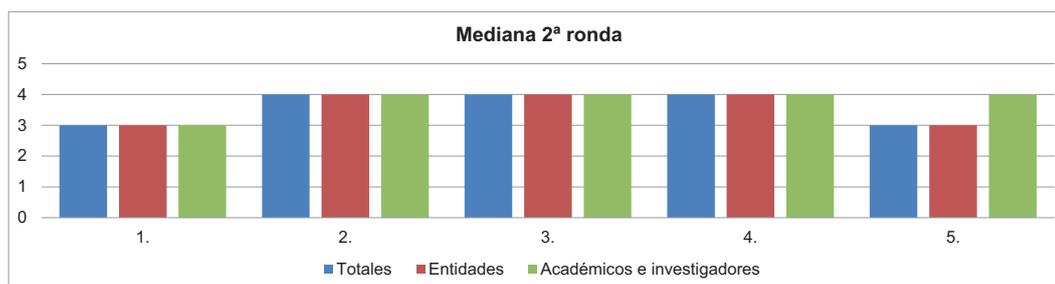
1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2025]
2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2025]
3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2025]
4. Producirá la desectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2025]
5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2025]

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

- **La relación del TSAS con el sector privado** tenderá a ser mayor y diferente en el medio y largo plazo. Como se observa en los gráficos 10.1 y 10.2 en el medio y largo plazo las organizaciones del TSAS tendrán mayor interés en colaborar con las empresas sobre todo de una manera más innovadora. Para ello, el TSAS en el futuro tenderá a mejorar la medición de los impactos de sus intervenciones y deberán implicar más a las empresas tanto en la intervención como en la información sobre los proyectos de inclusión social en los que colaboran. Según los académicos e investigadores estos factores tendrán todavía mayor relevancia a largo plazo.

Ello puede suponer, según las entidades pero sobre todo entre los académicos e investigadores, que en el largo plazo se tienda a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP (gráfico 10.2). Una menor colaboración con las empresas se considera como el escenario menos probable a medio y largo plazo, si bien sobre ello no existe consenso entre las entidades del TSAS sobre todo a medio plazo (RIR=0,67, tabla 10.1, anexo III).

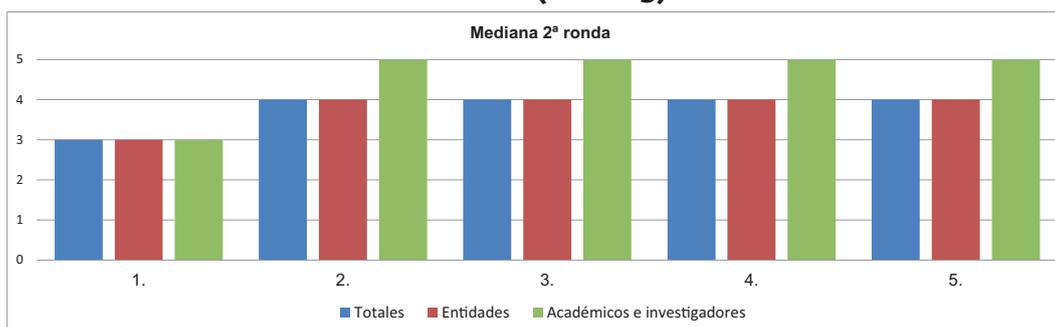
Gráfico 10.1 (pregunta III.2.4): La relación entre el TSAS y el sector privado mercantil en el futuro tenderá hacia...(en 2020).



1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2020]
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2020]
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2020]
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2020]
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2020]

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

Gráfico 10.2 (pregunta III.2.4): La relación entre el TSAS y el sector privado mercantil en el futuro tenderá hacia...(en 2025).



1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2025]
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2025]
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2025]
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2025]
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2025]

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

CAPITAL SOCIAL Y CAMBIOS EN LA BASE SOCIAL

En relación al capital social existe un amplio consenso en que en el medio y largo plazo **se tenderá hacia un concepto de voluntariado más flexible**, en el que las organizaciones del TSAS puedan conciliar sus propias necesidades de recursos humanos con las necesidades instrumentales de los voluntarios.

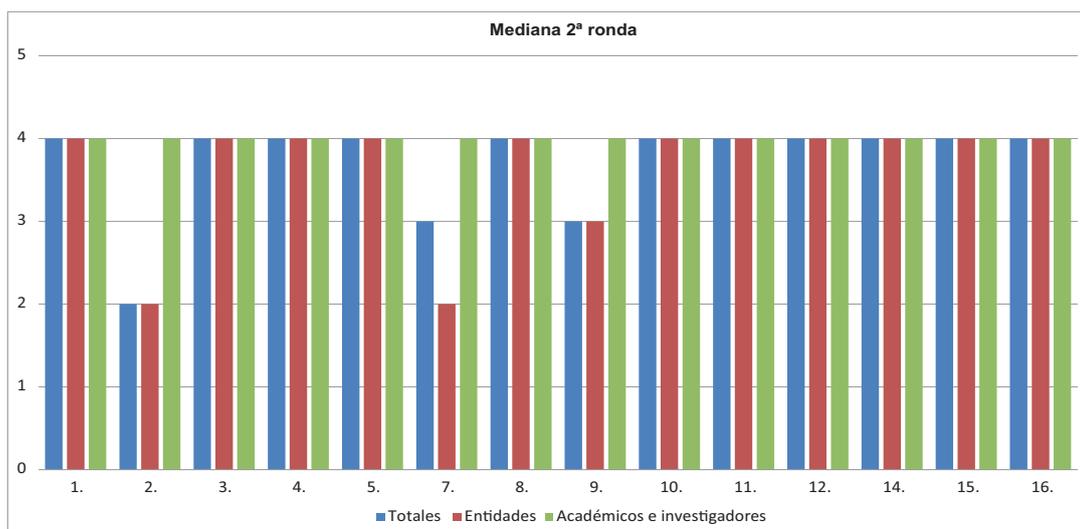
En cuanto a **la participación de los beneficiarios en las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, dependerá** en buena medida de la capacidad de las entidades para **implicarles a medio plazo en el diseño de los programas y en la toma de decisiones estratégicas** así como de la capacidad de las entidades para implicarse en una participación social de proximidad a nivel local (gráfico 11.1). Según los académicos estos aspectos serán, si cabe, todavía más importantes a largo plazo (gráfico 11.2).

Con respecto al **voluntariado, su papel será cada vez más relevante en el futuro a nivel social**, como ejercicio de corresponsabilidad ciudadana en el bienestar colectivo. También lo será **dentro de las organizaciones**, complementando (nunca sustituyendo) al personal retribuido. Aunque no existe un amplio consenso sobre ello (RIR entre 0,7 y 1, tablas 11.1 y 11,2 anexo III), según las entidades, el voluntariado no supondrá una forma de abaratar la acción social en el futuro, ni se verá desplazado por la deriva prestacional de las entidades. Por el contrario, según las respuestas de los académicos podemos interpretar que los tres aspectos son compatibles, es decir que el voluntariado se concebirá en un futuro como una combinación de corresponsabilidad colectiva y de abaratamiento de la acción social donde la base social de las entidades perderá peso por el predominio del gerencialismo en las organizaciones del TSAS. Añadir que, a diferencia de las entidades, según los académicos el TSAS tenderá hacia una mayor despolitización lo que supone un debilitamiento de su participación y cultura política.

No obstante, sí existe un amplio consenso sobre que **la capacidad de las OT-SAS para contribuir al capital social en el medio y largo plazo** dependerá en buena medida de que sean capaces de crear redes relacionales en la comunidad y vínculos sólidos con el territorio, así como contribuir a la democracia participativa.

Con respecto a la procedencia de los voluntarios en el futuro, existe coincidencia entre los expertos en que en el medio plazo procederán de los movimientos sociales, del entorno de los propios beneficiarios y de la reciprocidad de estos últimos. Según las entidades, la procedencia de voluntarios desde los movimientos sociales tendría una menor incidencia en el largo plazo (gráfico 11.2).

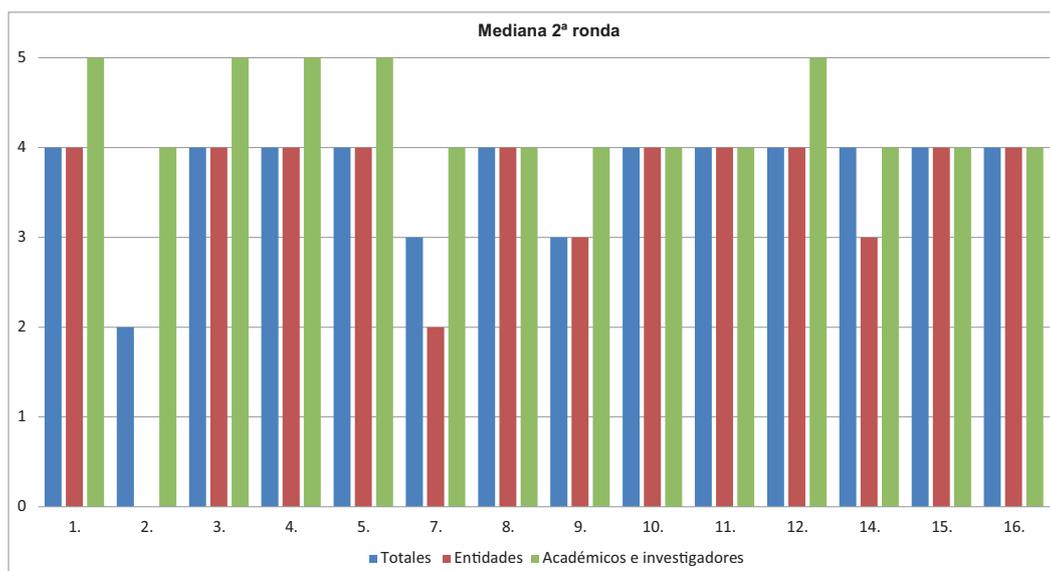
Gráfico 11.1 (pregunta III.3.1.): Tendencias de futuro en relación al capital social (2020).



1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2020]
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2020]
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2020]
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2020]
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2020]
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2020]
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2020]
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2020]
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2020]
11. Creando mayores vínculos con el territorio [2020]
12. Creando redes relacionales en la comunidad [2020]
14. De los movimientos sociales [2020]
15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2020]
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2020]

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

Gráfico 11.2 (pregunta III.3.1.): Tendencias de futuro en relación al capital social (2025).

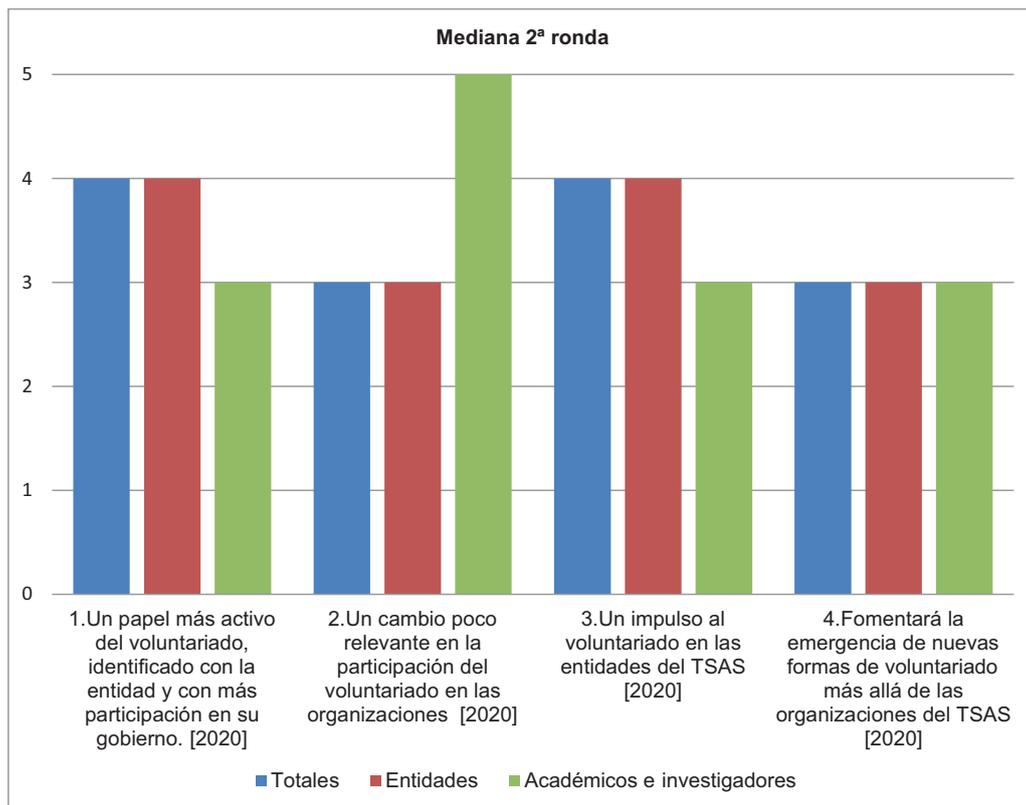


1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2025]
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2025]
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2025]
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2025]
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2025]
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2025]
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2025]
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2025]
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2025]
11. Creando mayores vínculos con el territorio [2025]
12. Creando redes relacionales en la comunidad [2025]
14. De los movimientos sociales [2025]
15. De los entornos de los propios beneficiarios [2025]
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2025]

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

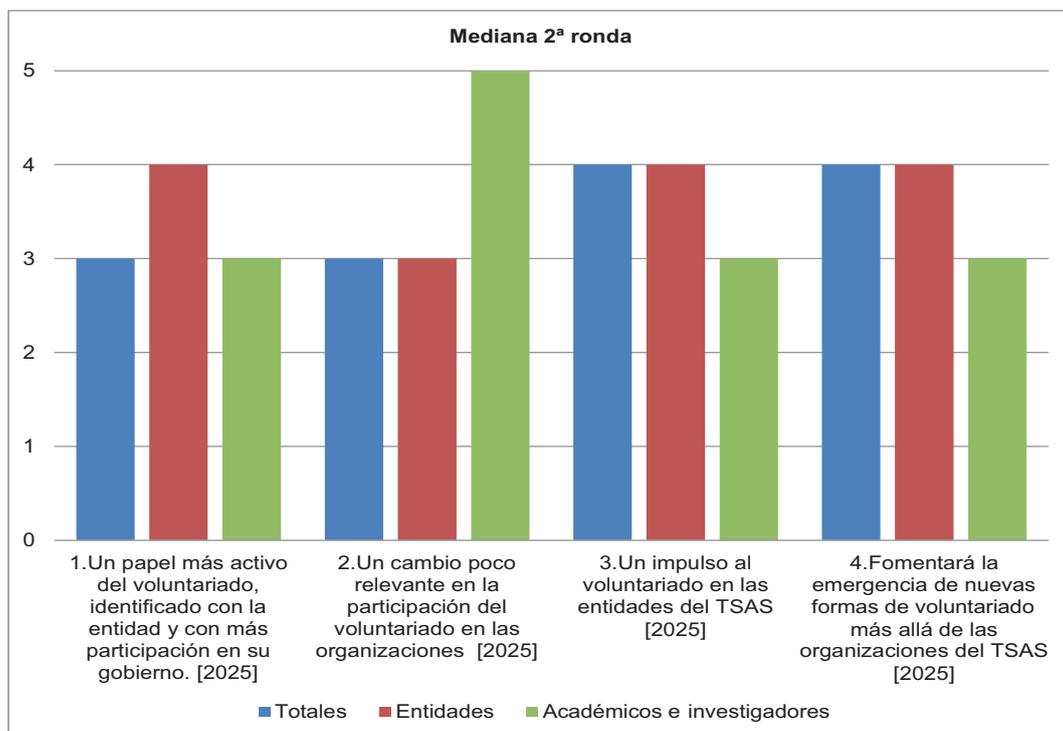
-Precisamente también se ha consultado sobre el **impacto que tendrá el Proyecto de Ley del Voluntariado. Sus efectos son percibidos de manera distinta entre las entidades y los investigadores y académicos.** Estos últimos consideran que tanto a medio como a largo plazo supondrá un cambio poco relevante en la participación de los voluntarios en las entidades (gráfico 12.1 y 12.2). Las entidades, por el contrario, creen que puede suponer un impulso del voluntariado y el desempeño de un papel más activo en las organizaciones en el medio y largo plazo. En el largo plazo propiciará nuevas formas de voluntariado más allá de las propias organizaciones del TSAS (gráfico 12.2).

Gráfico 12.1 (pregunta III.3.2): Impacto futuro de la Ley de Voluntariado en el TSAS (2020).



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

Gráfico 12.2: (pregunta III.3.2): Impacto futuro de la Ley de Voluntariado en el TSAS (2025).

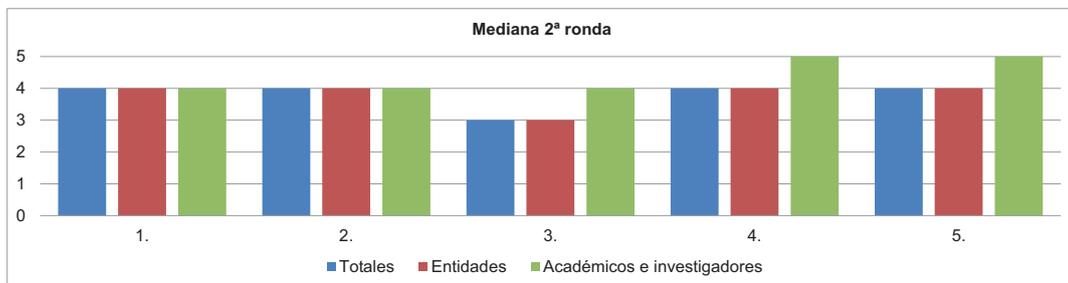


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del estudio Delphi (2ª ronda)

LA RELACIÓN ENTRE EL TSAS Y LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

La relación entre el TSAS y los movimientos sociales producirá sinergias positivas en el futuro. Si bien se reconoce la limitada capacidad de adaptación del TSAS a nuevas formas de participación social, existe un amplio consenso entre los expertos en que **en el medio y largo plazo puede producirse una mayor movilización social y suponer una oportunidad de desarrollo para el TSAS por cuanto éste puede aportar su experiencia organizativa a los movimientos sociales** (gráfico 13.1 y 13.2). Por su parte, las entidades, y especialmente los académicos e investigadores, creen que a medio y largo plazo los movimientos sociales contribuirían a mejorar los mecanismos de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...) con lo que supone de mayor participación de las propias organizaciones del TSAS en dicho entramado institucional.

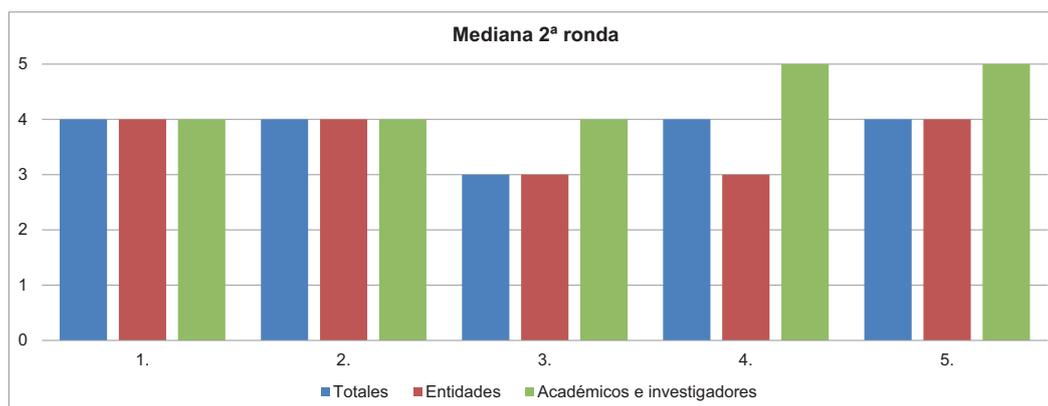
Gráfico 13.1 (pregunta III.4.1): Tendencias de futuro en la relación entre el TSAS y los movimientos sociales (2020).



1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2020]
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2020]
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2020]
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2020]
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...). [2020]

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

Gráfico 13.2 (pregunta III.4.1): Tendencias de futuro en la relación entre el TSAS y los movimientos sociales (2025).



1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2025]
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2025]
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2025]
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2025]
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...). [2025]

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

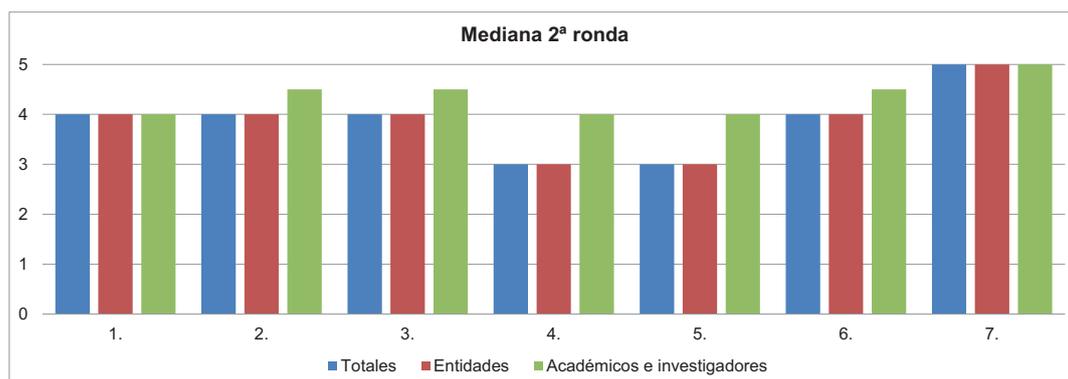
ELEMENTOS CLAVE EN LA SOSTENIBILIDAD DEL TSAS EN EL FUTURO

Del análisis de las respuestas a la pregunta III.5.1 (gráfico 14) observamos que existe consenso entre los expertos en que **la sostenibilidad de las organizaciones del TSAS, además de ser una cuestión de viabilidad económica, está relacionada sobre todo con la capacidad del propio sector para crear base social y tejido asociativo**, y en menor medida de otros aspectos como: a) el grado de colaboración entre las entidades; b) la fidelidad a su misión y sus valores; c) y de su capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales.

Para que el sector sea sostenible, según las entidades, no es tan esencial mantener una estrecha colaboración con las AAPP o con las empresas sino que, como decimos, dependerá de su propia capacidad como sector. No obstante, los académicos e investigadores si consideran importantes ambos aspectos para la sostenibilidad del TSAS.

En cualquier caso, como apunta uno de los expertos “el peso de los factores que inciden en la sostenibilidad de las organizaciones también puede ser diverso dependiendo de que se trate de organizaciones prestadoras de servicios o de otro tipo de organizaciones”.

Gráfico 14 (pregunta III.5.1). Aspectos esenciales para la sostenibilidad del TSAS.



1. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo la viabilidad económica de las entidades
2. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo trabajo conjunto y colaboración entre las entidades del TSAS
3. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo su misión y sus valores
4. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en una estrecha cooperación con las AAPP
5. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la mayor cooperación con las empresas
6. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales a las que no responden ni empresas ni las AAPP
7. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad para crear base social y tejido asociativo

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

- En lo que se refiere a las principales **tendencias de futuro para mejorar la sostenibilidad financiera del TSAS**, pedimos a los expertos que priorizaran cinco tendencias. En general el consenso es bajo entre los expertos y **no destaca una tendencia clara al respecto**. La tendencia considerada como más importante por el conjunto de los expertos en el medio y largo plazo (aunque el consenso es bajo, RIR entre 0,7 y 2, tabla 15.1 y 15.2, anexo III) es **la búsqueda de mayores recursos en la sociedad civil vía donativos o copagos**.

En el resto de las opciones más destacadas hay diferencias sustanciales entre las entidades y los académicos e investigadores.

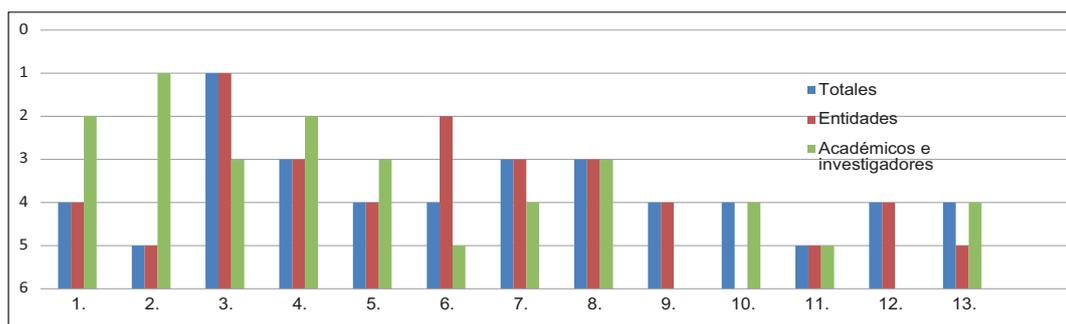
Las entidades consideran importante para la sostenibilidad financiera a medio plazo (gráfico 15.1) el aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial. A largo plazo consideran importante el desarrollo de la economía social, la introducción de mejoras en la evaluación de resultados y del impacto social para visibilizar la dimensión económica de sus intervenciones y el crowdfunding.

Los académicos no consideran importante el mecenazgo, sin embargo, destacan en el medio plazo, tanto el desarrollo de la economía social como la mejora de la eficiencia de TSAS vía mayor colaboración entre entidades y, en el largo plazo, el fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas. La mejora en la evaluación de resultados y del impacto social de las intervenciones también se considera un aspecto importante tanto en el medio como en el largo plazo.

La diferencia más significativa entre ambos subgrupos se da en su percepción sobre el papel de la economía social. Mientras para las entidades del TSAS la economía social ganaría importancia en el largo plazo, sin embargo, para los académicos es una apuesta más para el medio plazo.

En general, en comparación con el resto de opciones, no se consideraron prioritarias para la sostenibilidad futura a medio y largo plazo el no tener un sistema más ventajoso del IVA para el TSAS, que no se desarrollen los probonos o que no se haga la reforma del 0,7% del IRPF que permita a los ciudadanos elegir las entidades destinatarias de los fondos.

Gráfico 15.1 (pregunta III.5.2.): Principales tendencias de futuro a medio plazo (2020) en las organizaciones del Tercer Sector para mejorar su sostenibilidad financiera.

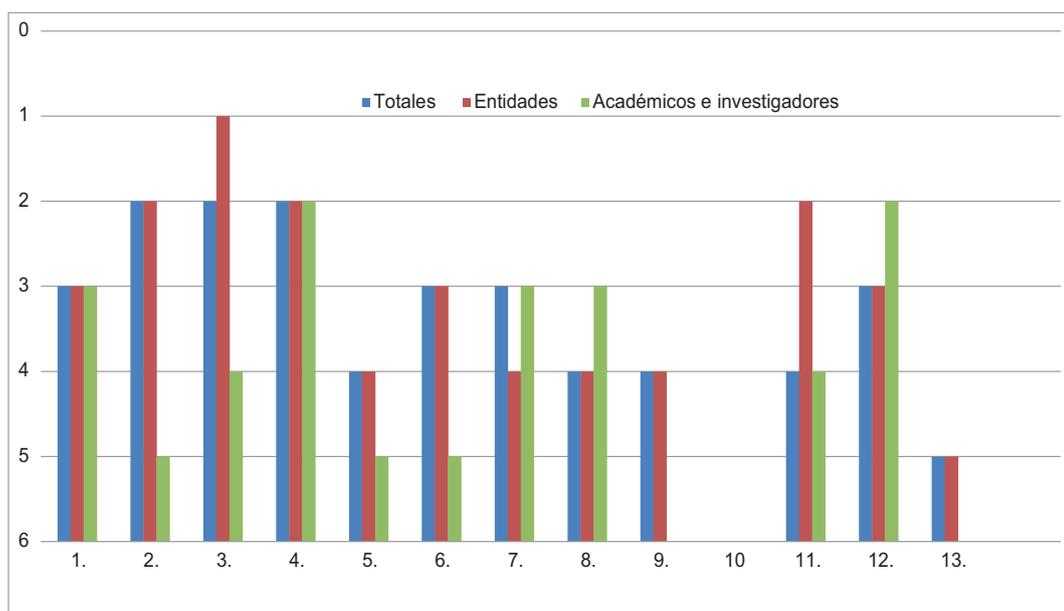


1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial
7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas
9. Reforma del IVA con un sistema más ventajoso para las entidades del TSAS
10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas
13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias

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

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

Gráfico 15.2 (pregunta III.5.2.): Principales tendencias de futuro a largo plazo (2025) en las organizaciones del Tercer Sector para mejorar su sostenibilidad financiera.



1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial
7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas
9. Reforma del IVA con un sistema más ventajoso para las entidades del TSAS
10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas
13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias

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

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

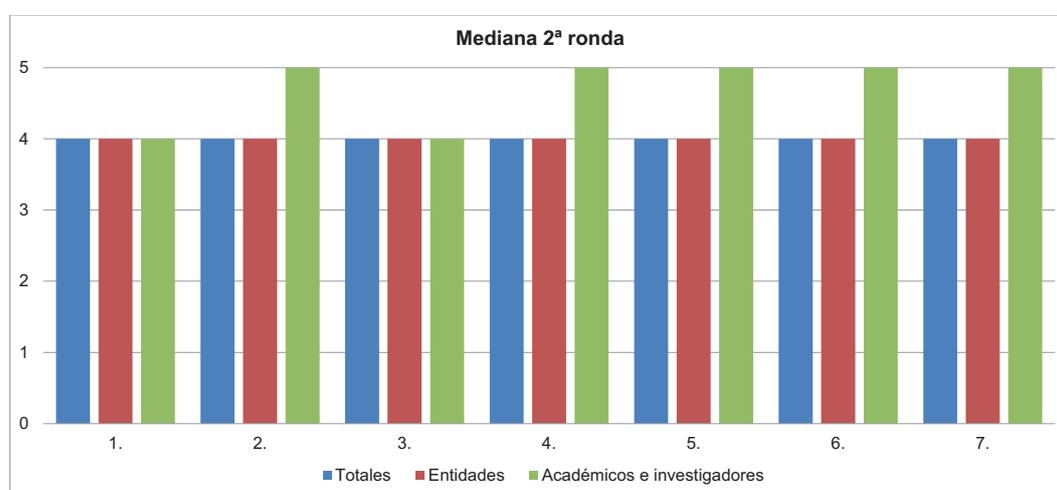
INNOVACIÓN SOCIAL Y VALOR QUE PUEDE APORTAR EL TSAS EN EL NUEVO CONTEXTO

En general, sobre los ítems propuestos existe un amplio consenso y estabilidad en las respuestas tanto entre rondas como en ambos escenarios (2020 y 2025). Las entidades y, con mayor énfasis, los académicos e investigadores, consideran que **en el medio y largo plazo las organizaciones del TSAS tenderán a innovar en diversos ámbitos** (gráficos 16.1 y 16.2). **En la intervención social**, mediante una mayor orientación hacia las personas más que en los colectivos. **En el ámbito de la gestión**, mediante el aprovechamiento de las

economías de escala, compartiendo recursos de manera innovadora entre las entidades (por ejemplo, centrales de compra) y “reciclando” a gerentes en directores de proyectos con una mayor visión de la rentabilidad de los tangibles e intangibles de las organizaciones. **Organizativamente**, creando estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas. En el **ámbito tecnológico**, creando recursos compartidos de conocimiento mediante redes o Wikis, entre otros.

En el largo plazo, tanto entidades como académicos creen que tendrá especial importancia la elaboración de indicadores que midan no solo la eficiencia en las organizaciones sino, sobre todo, el grado de desarrollo humano de sus intervenciones (gráfico 16.2).

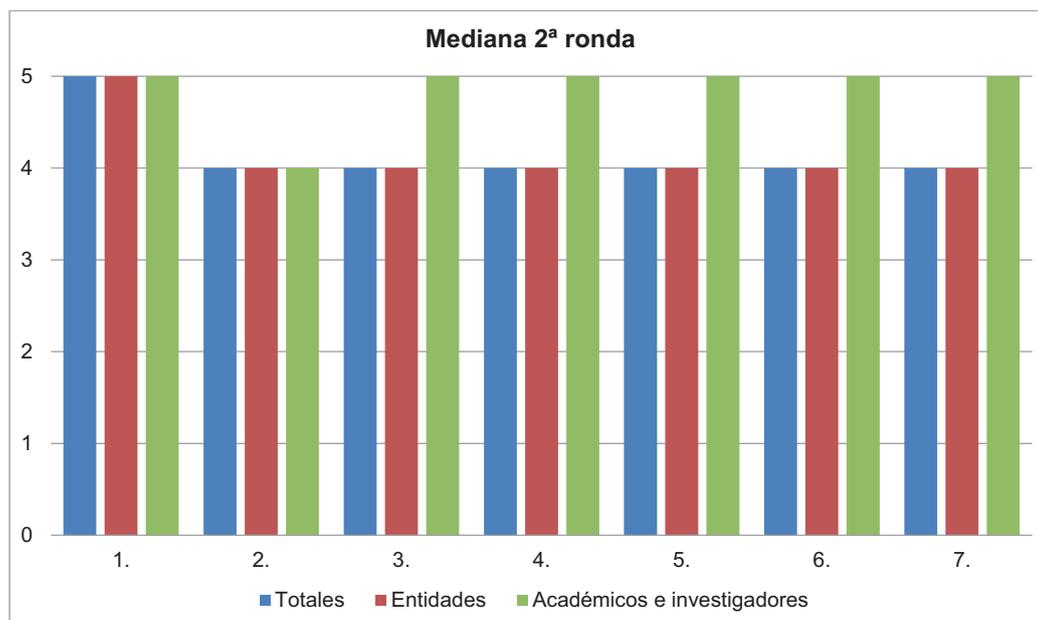
Gráfico 16.1 (pregunta III.6.1). Principales tendencias de innovación a medio plazo (2020) en las organizaciones del Tercer Sector.



1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2020]
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2020]
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2020]
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2020]
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2020]
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías....) [2020]
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2020]

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

Gráfico 16.2 (pregunta III.6.1). Principales tendencias de innovación a largo plazo (2025) en las organizaciones del Tercer Sector.



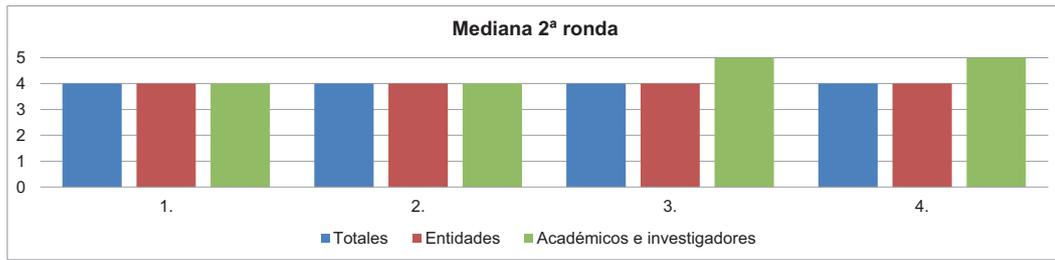
1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2025]
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2025]
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2025]
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2025]
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas, es decir a innovar desde dentro [2025]
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías....) [2025]
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2025]

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

3.2.4 Tendencias generales de futuro del TSAS a medio (2020) y largo plazo (2025)

- En general, no hay una tendencia clara sobre si el TSAS tendrá una orientación más proinstitucional o más procomunitaria en el futuro. Tanto en el medio como en el largo plazo el conjunto de los expertos, aunque considera importantes ambas opciones, no se decanta claramente por ninguna de ellas. Una parte de las entidades considera que ambas son compatibles, si bien solo los académicos e investigadores se decantan más claramente por considerar que ambas tendencias convivirán en el medio y largo plazo y que el TSAS saldrá fortalecido, tanto internamente como en su capacidad de incidencia social.

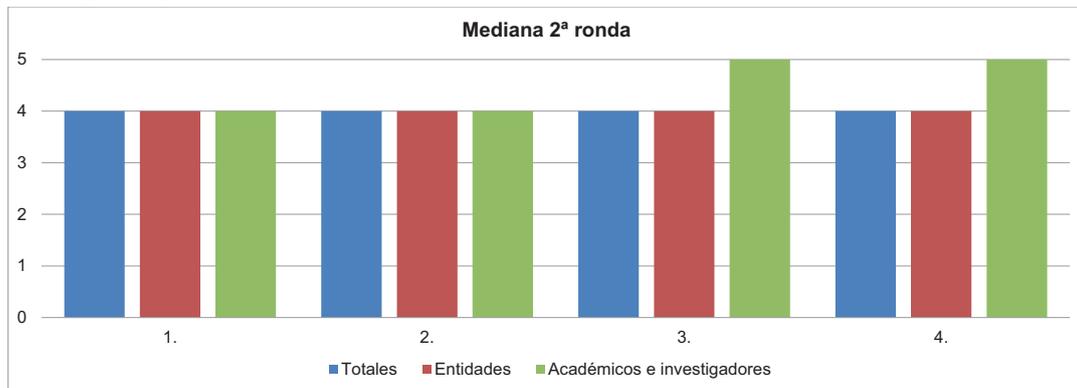
Gráfico 17. 1 (pregunta IV.1): Percepción general sobre el TSAS en el medio plazo (2020).



1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2020]
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2020]
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2020]
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2020]

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

Gráfico 17. 2 (pregunta IV.1): Percepción general sobre el TSAS en el largo plazo (2025).



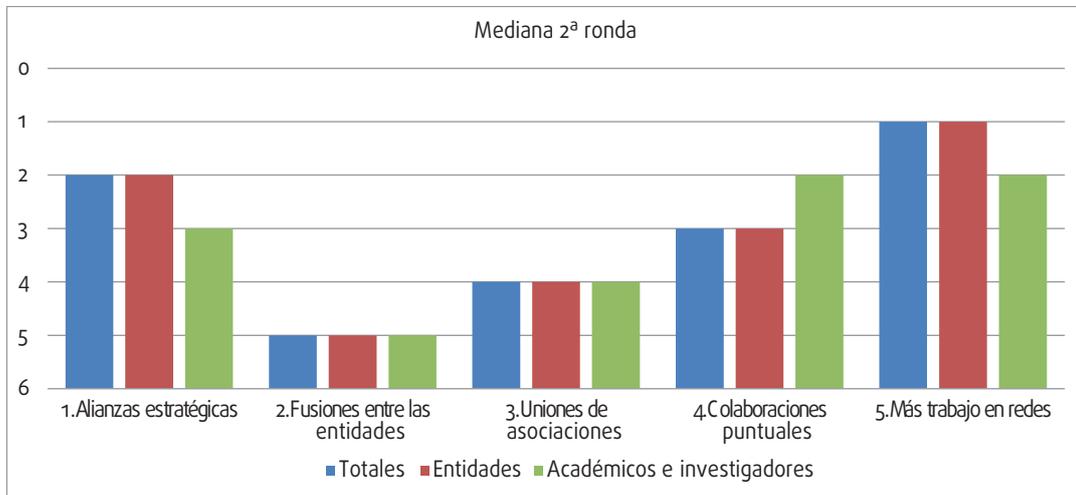
1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2025]
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2025]
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2025]
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2025]

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

- La consolidación futura del TSAS pasa, entre otros factores, por la colaboración entre las propias entidades. Hemos consultado a los expertos sobre el tipo de colaboración más probable en el medio y largo plazo. En general, las tendencias de colaboración más probables en el futuro serían, en el medio plazo, un mayor trabajo en redes (gráfico 18.1) y, en el largo plazo, las alianzas estratégicas (gráfico 18.2). Atendiendo a las peculiaridades de cada subgrupo, observamos que estas tendencias, aun siendo importantes, cuentan con un consenso modesto entre las entidades (RIR próximo a 1, tabla 18.1 y 18.2, anexo III). Los académicos e investigadores, por su parte, creen que en el medio plazo las colaboraciones puntuales entre las entidades serán tan importantes como el trabajo en redes y que las alianzas estratégicas tenderán a consolidarse más a largo plazo.

Por el contrario, existe un amplio consenso entre los expertos en que las fusiones entre entidades o las uniones de asociaciones tendrán menor relevancia que los demás factores a medio y largo plazo.

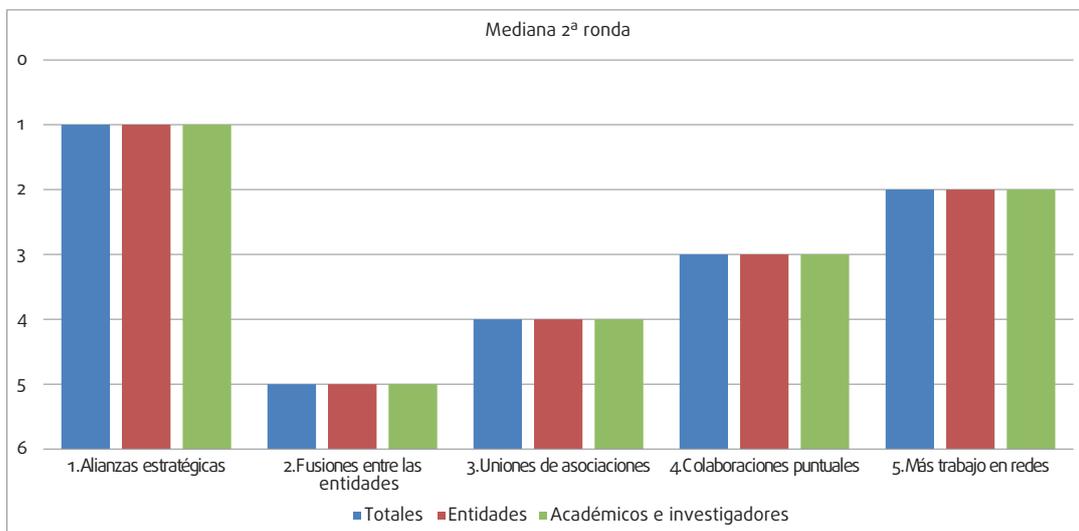
Gráfico 18.1 (pregunta IV.2). En el futuro, ¿hacia dónde cree que tenderá la colaboración entre las entidades del TSAS? (en 2020).



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

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

Gráfico 18.2 (pregunta IV.2). En el futuro, ¿hacia dónde cree que tenderá la colaboración entre las entidades del TSAS? (en 2025).



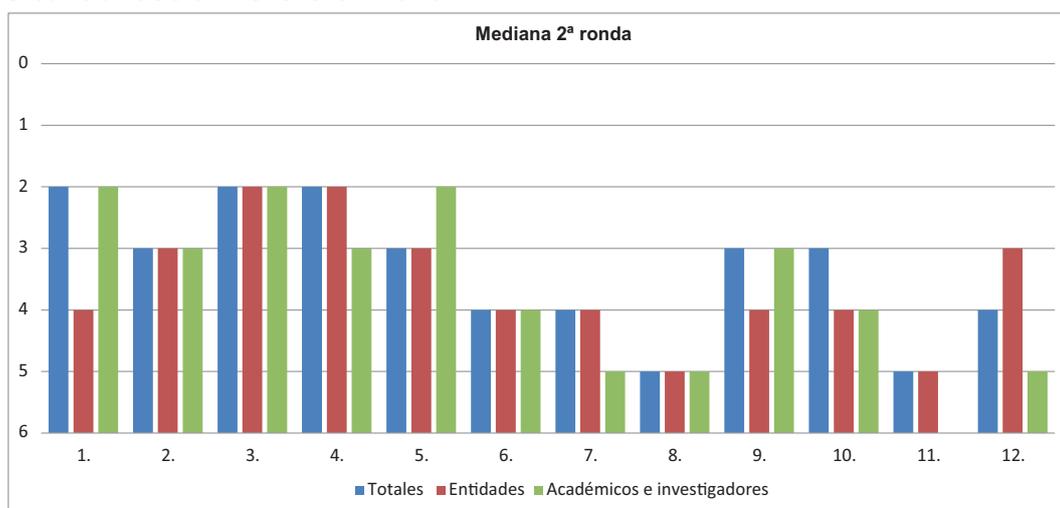
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del estudio Delphi (2ª ronda)

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

- Para concluir, hemos consultado sobre los principales retos del TSAS para su consolidación en el futuro. En conjunto (aunque con un bajo consenso entre las respuestas individuales de las entidades), en el medio y largo plazo destacan como principales retos: el refuerzo de la cultura cívica de las organizaciones,

tener mayor incidencia política y hacer visible ante la sociedad el valor añadido de sus intervenciones. No obstante, los distintos subgrupos introducen matices. Para las entidades, dar a conocer a la sociedad el valor añadido de sus acciones será un reto muy relevante sobre todo a largo plazo (gráfico 19.2). Para los académicos e investigadores, a medio plazo también será un reto importante concienciar a la sociedad de que la igualdad y la justicia social deben prevalecer sobre valores como la competencia entre individuos. A largo plazo, este reto perdería relevancia en favor de la necesidad de reforzar la individualización de la atención, basada en la planificación centrada en las personas más que en los colectivos.

Gráfico 19.1 (pregunta IV.3): Principales retos de las entidades del TSAS para su consolidación futura en 2020.

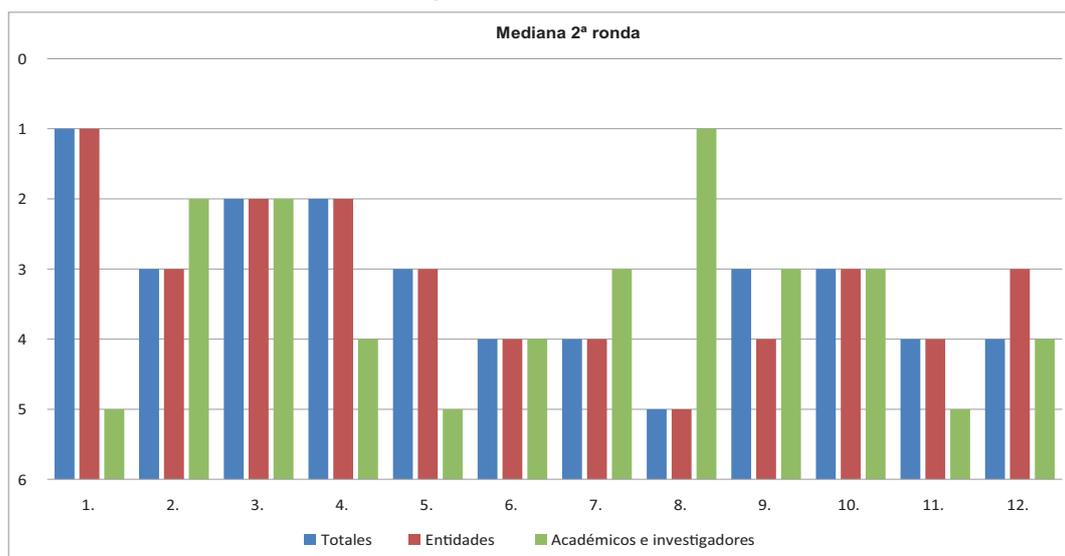


1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención
2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.
3. Reforzar la cultura cívica del sector
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia
6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés
8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas
12. Lograr un sistema de financiación más estable

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

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

Gráfico 19.2 (pregunta IV.3): Principales retos de las entidades del TSAS para su consolidación futura en 2025.



1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención
2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.
3. Reforzar la cultura cívica del sector
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia
6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés
8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas
12. Lograr un sistema de financiación más estable

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

Nota: Valor de la mediana= 1: el más importante, 5 el menos importante (entre los 5 ítem elegidos)

4. CONCLUSIONES

Del análisis de las respuestas al estudio Delphi podemos destacar las siguientes conclusiones:

Con respecto al **primer bloque** (análisis sobre la situación actual del TSAS) se ha consultado sobre la relación del TSAS con las AAPP y la importancia de las grandes plataformas de coordinación. En general, existe una percepción distinta entre las entidades y los académicos sobre la capacidad de transformación de la realidad social por el TSAS y sobre su independencia del Estado. Los expertos coinciden en que el TSAS es muy dependiente económicamente del Estado, heterogéneo en la reivindicación y que necesita orientarse hacia un modelo de derechos. Sin embargo, entre los académicos se enfatiza especialmente que el TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad y que la dependencia del Estado limitaría su capacidad crítica con las AAPP, incluso articulándose en grandes plataformas.

En general, se considera que la articulación del TSAS en plataformas y, en menor medida, su creciente peso económico, sobre todo en la prestación de servicios, tienen un impacto positivo en el empoderamiento del TSAS como interlocutor con la administración pública. Las entidades no creen, como si opinan los académicos, que su condición de creadoras de opinión social sea importante para fortalecer su capacidad de interlocución con las AAPP.

En cuanto a las plataformas, desempeñarían una importante función en la simplificación y reducción de los costes de transacción asociados a la colaboración con las AAPP, si bien, según los académicos e investigadores, podrían suponer un obstáculo para el acceso a una financiación pública estable de las organizaciones no lucrativas pequeñas y medianas.

En el **segundo bloque** se ha analizado si la crisis económica ha tenido algún tipo de impacto en el desarrollo del TSAS. Según el estudio, la crisis no ha desencadenado procesos de innovación especialmente significativos en las entidades cuando éstas han tenido que adaptarse a las nuevas necesidades sociales. Se considera que en ese contexto, en general, ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades sociales y que la reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones. Existe un amplio consenso en que estos impactos y la crisis en general, han sido más intensos en las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos. Según los académicos además la crisis ha tenido un impacto negativo en la calidad del trabajo del TSAS y no ha incidido en su credibilidad social a pesar de haber contribuido a la atención de las necesidades sociales emergentes.

El consenso es, empero, menor cuando se trata de identificar el impacto de la crisis en la estructura organizativa de las entidades. Según éstas, y probablemente condicionado por la experiencia concreta de cada organización, se ha reaccionado sobre todo compitiendo más entre ellas o bien aliándose o uniéndose para minimizar el impacto de las crisis en sus organizaciones. Según los académicos ha prevalecido la competencia sobre las alianzas.

En el **tercer bloque**, se han analizado los cambios y el desarrollo de futuro del TSAS a medio (2020) y largo plazo (2025) en 6 ámbitos.

Nuevas áreas de actividad en el TSAS. Existe un amplio consenso entre los expertos en que las áreas de actividad más novedosas a medio plazo serán aquellas relacionadas con la sostenibilidad ambiental, la economía colaborativa y los mercados sociales, con un mayor énfasis a largo plazo en estas dos últimas.

Relación futura del TSAS con los sectores público y privado. En cuanto a su relación con el sector público podemos diferenciar dos niveles. A nivel institucional, según los expertos, se tenderá hacia un tipo de colaboración más flexible, constante y estable con el Estado. El escenario menos probable a medio plazo sería una alianza estratégica general, si bien la colaboración con el Estado será mayor en el desarrollo de proyectos y programas, en la gestión de la red de servicios sociales y en la concertación de servicios. A medio y largo plazo existen expectativas entre los expertos de que el TSAS pueda ir consolidándose como agente en el diálogo social, pero que sobre todo se consolidaría su capacidad para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil.

A nivel normativo se ha consultado sobre el impacto futuro en el TSAS de dos reformas, una en proyecto (Proyecto de Ley sobre el Tercer Sector) y otra ya aprobada (Ley de Reforma de la Administración Local). Sobre la primera, aunque por sí misma no tendrá un efecto transformador, los expertos consideran que puede tener un impacto positivo a medio y largo plazo en la investigación sobre la dimensión real del TSAS y en el desarrollo normativo sobre el TSAS en las Comunidades Autónomas. Sobre la segunda, existe un amplio consenso en que perjudicará a medio y largo plazo al TSAS en la prestación de servicios a nivel municipal. Las entidades creen además que tendrá un impacto negativo en su capacidad de interlocución y de colaboración con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad.

En cuanto a la relación del TSAS con el sector privado existe un amplio consenso en que habrá mayor interés en el futuro en colaborar con las empresas, lo que puede implicar, incluso, que en el largo plazo tienda a aumentar la dependencia económica de las empresas y sus fundaciones y a decrecer de los recursos de las AAPP. La colaboración futura con el sector privado será mayor en la medida en la que se implique más a las empresas tanto en la intervención como en la información sobre los proyectos de inclusión social en los que colaboran y mejoren la medición de los impactos de sus intervenciones para hacer más visible el destino de los fondos recibidos.

Capital social y cambios en la base social: El desarrollo del capital social en el futuro del TSAS dependerá en buena medida de su capacidad para conseguir una mayor implicación de los beneficiarios en las organizaciones, de su capacidad para crear redes relacionales de proximidad y sólidos vínculos con el territorio. También de una concepción más flexible de voluntariado donde, respetando el código ético del sector y desempeñando un papel complementario (nunca sustitutivo) del personal retribuido, las organizaciones del TSAS puedan conciliar sus propias necesidades de recursos humanos con las necesidades instrumentales de los voluntarios. Existe un amplio consenso en que el voluntariado tendrá mayor relevancia en el futuro. No obstante hay algunas diferencias entre las entidades y los académicos e investigadores sobre su papel en la sociedad. Según las entidades, el voluntariado se consolidará como espacio de corresponsabilidad colectiva. Para los académicos, dicho espacio coexistirá con un voluntariado instrumentalizado como medio de abarataamiento de la acción social, donde la base social de las entidades puede perder peso por el predominio del gerencialismo en las organizaciones del TSAS.

Sobre el Proyecto de Ley del Voluntariado, las entidades afrontan sus efectos en el futuro del voluntariado con mayor optimismo que los académicos. Para las primeras, supondrá un impulso del voluntariado tanto en la sociedad como dentro de las organizaciones, incluso en el largo plazo, mediante nuevas formas de voluntariado más allá de las propias organizaciones del TSAS. Para los segundos, el Proyecto de Ley apenas tendrá relevancia en la participación de los voluntarios en las entidades del TSAS.

El TSAS y los movimientos sociales. Existe un amplio consenso en que la colaboración entre ambos puede fortalecerles en la medida en la que pueden compartir canales de participación y experiencias organizativas, resultando en una mayor capacidad de movilización social, así como en una oportunidad de desarrollo del propio TSAS en el plano reivindicativo.

Sostenibilidad del TSAS. Los expertos conciben la sostenibilidad del TSAS no solo como viabilidad económica sino también como capacidad del propio sector para crear base social y tejido asociativo. El predominio de un factor u otro dependerá, entre otros aspectos, del tipo de organización y de su orientación según la prevalencia de la acción (prestación de servicios, reivindicación...). En general, se considera que la sostenibilidad del TSAS dependerá más de su propia capacidad como sector (por ejemplo, su capacidad para la colaboración entre las entidades, la fidelidad a su misión y sus valores...) que, aun siendo importante, de mantener una estrecha colaboración con las AAPP o con las empresas.

En cuanto a las tendencias más importantes para mejorar la sostenibilidad financiera futura del TSAS, los expertos no identificaron una tendencia de manera unánime. En todo caso, la búsqueda de mayores recursos en la sociedad civil vía donativos o copagos es la que ha encontrado un mayor apoyo. Las entidades, además, tienden a priorizar el mecenazgo y la colaboración con las empresas y en el más largo plazo, el desarrollo la economía social y conseguir

mayor precisión en la evaluación de resultados e impacto social. Para los académicos, el mecenazgo tendrá poca relevancia y la economía social será un factor de sostenibilidad más a medio plazo, junto a la necesidad de ser más eficientes mediante una mayor colaboración entre entidades, mientras que en el largo plazo priorizan fortalecer la prestación de servicios a entidades públicas y privadas.

Innovación social. La innovación social no es solo una cuestión tecnológica. Se destaca su carácter pluridimensional, relacionándola, además, con la gestión, la intervención o la propia organización de la entidad. En el medio y largo plazo, los avances en la innovación social del TSAS se producirán, según los expertos, reciclando a los gestores de las entidades y compartiendo recursos de manera innovadora entre las entidades, orientando su intervención hacia las personas más que hacia colectivos concretos, creando estructuras menos departamentalizadas, más ligeras y flexibles y creando recursos compartidos de conocimiento (por ejemplo, mediante redes o Wikis, entre otros). Más en el largo plazo, las entidades tenderán a innovar en la elaboración de indicadores para medir no solo su eficiencia sino, sobre todo, el grado de desarrollo humano de sus intervenciones.

En el **cuarto bloque** hemos analizado las tendencias generales de futuro del TSAS a medio (2020) y largo plazo (2025). La capacidad de consolidación del TSAS en el futuro dependerá en buena medida del tipo de colaboración entre las entidades que lo conforman. Aunque con un moderado consenso entre las entidades, el trabajo en redes se considera el tipo de colaboración más probable en el medio plazo. Las alianzas estratégicas son concebidas como una estrategia más a largo plazo. El consenso es amplio en cuanto a la poca relevancia de las fusiones entre entidades o las uniones de asociaciones en el futuro.

Su consolidación futura también dependerá de la capacidad del TSAS de asumir los principales retos de futuro, que según los expertos, serían el refuerzo de su cultura cívica, de su incidencia política y de la visibilidad social del valor añadido de sus intervenciones.

Cuadro II: Síntesis de aspectos más relevantes y con mayor consenso entre los expertos.

Bloque temático	Ítem más importantes en general y para los subgrupos (mediana más favorable)	Grado de consenso (según subgrupos) (RIR)		
		General	Entidades TSAS	Académicos e investigadores
I. Valoración general del TSAS. Situación actual del TSAS	<ul style="list-style-type: none"> • El TSAS es altamente dependiente del Estado • El TSAS necesita orientarse hacia un modelo de derechos • El TSAS es un sector muy heterogéneo en la reivindicación 	Alto	Alto	Alto
	<ul style="list-style-type: none"> • El empoderamiento del TSAS como interlocutor ante las AAPP dependerá de la articulación del TSAS en plataformas 	Alto	Alto	Bajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas de coordinación tienen un impacto positivo en la simplificación de la colaboración y en la reducción de los costes de transacción con las AAPP 	Alto	Alto	Alto
	<ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas de coordinación contribuyen a la mejora de la eficacia del TSAS 	Alto	Bajo	Alto
II. Impacto de la crisis económico-financiera en el TSAS	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis ha tenido un mayor impacto en las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos • La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones. • Con la crisis ha primado la supervivencia de la organización sobre la adaptación a las nuevas necesidades sociales 	Alto	Alto	Alto
	<ul style="list-style-type: none"> • Las entidades del TSAS han reaccionado a la crisis sobre todo compitiendo más entre ellas 	Medio	Medio	Bajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Han reaccionado a la crisis aumentando las alianzas estratégicas entre ellas 	Bajo	Bajo	Alto
	<ul style="list-style-type: none"> • Han reaccionado a la crisis mediante uniones de asociaciones 	Alto	Medio	Alto
III Cambios y desarrollo de futuro del TSAS a medio (2020) y largo plazo (2025)				
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nuevas áreas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de actividades económicas sostenibles, la economía colaborativa y los mercados sociales son consideradas como nuevas áreas de actividad que tendrán un desarrollo futuro en el TSAS tanto en 2020 como en 2025 	Alto	Alto	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relaciones TSAS – SP-s. privado</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • En el futuro se consolidará la relación con el Estado en los siguientes aspectos: 			
	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de proyectos y programas 	Alto	Alto	Alto

	• Como lobby	Alto (2020) Medio (2025)	Alto	Medio (2025)
	• Como agente de cambio y transformación	Alto	Alto	Alto
	• Su papel en el diálogo social	Alto (2020) Medio (2025)	Medio (2020 y 2025)	Alto
	• Su papel en el diálogo civil	Alto	Alto	Alto
	• Desempeñará un papel más activo en la gestión de la red de servicios sociales	Alto	Alto	Alto
	• Contribuirá a consolidar la red de servicios sociales mediante la concertación	Alto	Alto	Medio (2020)
	Impacto del Proyecto de Ley del Tercer Sector en su propio futuro:			
	• Tendrá un impacto positivo a medio y largo plazo sobre todo en la investigación y conocimiento de la dimensión real del TSAS	Alto	Alto	Alto
	• Tendrá un impacto positivo a medio y largo plazo en el desarrollo normativo sobre el TSAS a nivel autonómico	Alto	Alto	Alto
	• La ley es una condición necesaria para el desarrollo del sector pero por si misma no tendrá un efecto transformador	Alto	Alto	Alto
	Impacto de La Ley de Reforma de la Administración Local			
	• Tendrá un impacto negativo sobre la prestación de servicios del TSAS a nivel municipal y, en consecuencia, en su nivel de financiación	Alto	Alto	Alto
	Relación del TSAS con el sector privado:			
	• En el medio y largo plazo las organizaciones del TSAS tendrán mayor interés en colaborar con las empresas sobre todo de una manera más innovadora	Alto	Alto	Alto
	• Mejorará la medición del impacto de sus intervenciones para colaborar en proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Alto (2020) Medio (2050)	Alto (2020) Medio (2050)	Alto
	• Tendrán que implicar más a las empresas tanto en la intervención como en la información sobre los proyectos de inclusión social en los que colaboran	Alto	Alto	Alto
• <i>Capital social</i>	• En el medio y largo plazo se tenderá hacia un concepto de voluntariado más flexible en el que las organizaciones del TSAS puedan conciliar sus propias necesidades de recursos humanos con las necesidades instrumentales de los voluntarios	Alto	Alto	Alto

	<ul style="list-style-type: none"> La participación de los beneficiarios en las organizaciones del TSAS, dependerá en buena medida de la capacidad de las entidades para implicarles a medio plazo en el diseño de los programas y en la toma de decisiones estratégicas así como de la capacidad de las entidades para implicarse en una participación social de proximidad a nivel local 	Alto	Alto	Alto
	<ul style="list-style-type: none"> La capacidad de las organizaciones del TSAS para contribuir al capital social en el medio y largo plazo dependerá en buena medida de que sean capaces de crear redes relacionales en la comunidad y vínculos sólidos con el territorio así como contribuir a la democracia participativa 	Alto	Alto	Alto
<ul style="list-style-type: none"> <i>TSAS-Movimientos Sociales</i> 	<ul style="list-style-type: none"> La colaboración entre el TSAS y los movimientos sociales en el medio y largo plazo puede suponer una mayor movilización social 	Alto	Alto	Alto
	<ul style="list-style-type: none"> La colaboración entre el TSAS y los movimientos sociales y una oportunidad de desarrollo para el TSAS por cuanto éste puede aportar su experiencia organizativa a los movimientos social 	Alto	Alto	Alto (2020) Medio (2025)
<ul style="list-style-type: none"> <i>Sostenibilidad</i> 	<ul style="list-style-type: none"> La sostenibilidad de las organizaciones del TSAS además de ser una cuestión de viabilidad económica está relacionada sobre todo con la capacidad del propio sector para crear base social y tejido asociativo 	Alto	Alto	Alto
<ul style="list-style-type: none"> <i>Innovación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> En el medio y largo plazo las organizaciones del TSAS tenderán a innovar en los ámbitos de la intervención social (orientación hacia las personas más que en los colectivos), la gestión (compartiendo recursos y "reciclando" a gerentes) , organizativamente (estructuras más ligeras y flexibles) y tecnológicamente (creando recursos compartidos de conocimiento) 	Alto	Alto	Alto

Fuente : Elaboración propia

5. ANEXOS

ANEXO I: PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO DELPHI

Asociación Española Contra el Cáncer (AECC)
Cáritas Española
Comisión Española de Ayuda al Refugiado –CEAR-
Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad -CERMI-
Confederación de Centros de Desarrollo Rural -COCEDER-
Confederación Estatal de Mayores Activos -CONFEMAC-
Confederación Estatal De Personas Sordas -CNSE-
Coordinadora de ONGD-España
Cruz Roja Española
Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español. EAPN-ES
ESADE - Universidad Ramon Llull
Federación de Mujeres Progresistas
Federación de la Mujer Rural –FEMUR-
Fundación Ciudadanía
Fundación Encuentro
Fundación Esplai. Ciudadanía comprometida.
Fundación Hazlo posible
Fundación ONCE
Fundación Pere Tarrés
Fundación PERSONAS
Fundación Secretariado Gitano
Liga Española de Educación y Cultura Popular
Medicus Mundi Navarra Aragón Madrid
Observatorio del Tercer Sector
Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (Fundación EDE)
Plataforma del Voluntariado de España
Red Acoge
Unión de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente -UNAD-
Unión de Asociaciones Familiares
Universidad de A Coruña
Universidad Pablo de Olavide

ANEXO II: CUESTIONARIO DELPHI

BLOQUE I: VALORACIÓN GENERAL DEL TSAS

I.1. En lo que respecta a las relaciones entre el TSAS, las administraciones públicas (AAPP) y la acción reivindicativa, por favor valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1 totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Relaciones TSAS, administraciones públicas (AAPP) y acción reivindicativa	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)
Item	
1. El TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social	
2. El TSAS ha perdido complicidad con la sociedad civil movilizadora por los problemas derivados de la crisis	
3. El TSAS necesita orientarse más hacia el modelo de defensa de derechos, más cercano a la realidad	
4. El TSAS es altamente dependiente del Estado desde el punto de vista de la financiación	
5. Las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera.	
6. El TSAS ha ganado complicidad con el sector público y esta complicidad ha perjudicado su capacidad de incidencia política	
7. El TSAS es un sector muy heterogéneo que carece de un discurso común sobre la defensa del sector público y de las políticas públicas	
8. Otras:	

I.2. El TSAS se ha empoderado como interlocutor con las Administraciones Públicas por los siguientes motivos (elegir y ordenar solo 5 de ellos de mayor a menor orden de importancia (1, el más importante; 5, el menos importante)).

Ítem	Puesto
1. Por la articulación del sector en plataformas	
2. Por la influencia de la dimensión europea (conurrencia en fondos europeos, recomendaciones, políticas planes y estrategias ...)	
3. Por capacidad de liderazgo de los responsables de las respectivas administraciones	
4. Por la crisis económica	
5. Por la creciente profesionalización del sector	
6. Por el peso del sector (económico, en prestación de servicios..)	
7. Por la capacidad de presión y movilización que ejerce su base social	
8. Por la influencia que tiene en la creación de opinión social	
9. Otros:.....	

I.3. En cuanto al TSAS y las grandes plataformas de coordinación, por favor valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1 totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

El TSAS y las grandes plataformas de coordinación	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)
1. Las plataformas para la reivindicación política están bien definidas.	
2. Las plataformas de cooperación operativa en programas y proyectos para compartir recursos entre entidades están bien definidas.	
3. La labor reivindicativa canalizada por las plataformas de acción social protege a las entidades pequeñas y medianas ante posibles represalias de sus acciones reivindicativas.	
4. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas simplifica la colaboración y reduce los costes de transacción.	
5. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas distancia a las organizaciones pequeñas y medianas de una financiación pública estable.	
6. Las entidades del TSAS, a través de las plataformas, han avanzado sustancialmente en la colaboración mutua mejorando en eficacia y evitando solapamientos en sus intervenciones	
7. Otras _____	

BLOQUE II: IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICO-FINANCIERA EN EL TSAS

II.1. En relación al impacto de la crisis en las entidades del TSAS, por favor valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1, totalmente en desacuerdo; 5, totalmente de acuerdo).

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)
1. Con la crisis ha aumentado la visibilidad e incidencia política del TSAS	
2. La crisis ha devuelto al TSAS la credibilidad social porque ha sido capaz de responder a mayores y más visibles necesidades sociales.	
3. La crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas	
4. Con la crisis ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades	
5. La crisis ha afectado con más intensidad a las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos.	
6. Con la crisis el discurso de los derechos sociales ha calado más en las organizaciones del TSAS	
7. La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones..	
8. Con la crisis la calidad del trabajo del TSAS ha empeorado	
9. Con la crisis muchas organizaciones se han reinventado	
10. Otras:	

II.2. ¿Cuáles son los cinco principales impactos que la crisis económica ha tenido en las organizaciones del Tercer Sector (elegir y ordenar solo 5 de ellos de mayor a menor orden de importancia: 1 el más importante; 5 el menos importante).

Ítem	Puesto
Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante:	
1. Alianzas estratégicas	
2. Fusiones entre entidades	
3. Uniones de asociaciones	
4. Colaboraciones puntuales	
5. Más trabajo en red	
6. Más competencia entre las entidades del TSAS	
7. Desaparición de entidades	
8. Reorganización de las estructuras internas de las entidades y de los métodos de trabajo	
9. Fortalecimiento de la prestación de servicios para compensar la falta de recursos públicos	
10. Ha desencadenado procesos de innovación en buena parte de las entidades para adaptarse y responder a las nuevas necesidades	
11. Ha favorecido el estancamiento de las entidades intentando conservar el statu quo previo	

BLOQUE III: CAMBIOS Y DESARROLLO DE FUTURO DEL TSAS A MEDIO (2020) Y LARGO PLAZO (2025)

III.1: NUEVAS AREAS DE ACTIVIDAD PARA EL TSAS EN EL FUTURO

III.1.1. ¿Hasta qué punto cree que las nuevas actividades que se citan podrán ser nuevas áreas de actividad para las ONG en el futuro?.

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías)		
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales		
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios)		
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles		
5. Otras		

III.2. POSICIONAMIENTO Y RELACIONES ENTRE EL TSAS, EL SECTOR PÚBLICO Y LA ESFERA MERCANTIL

III.2.1. En cuanto a la relación entre el TSAS y el sector público en el futuro se tenderá hacia....(valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP		
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos		
3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP		
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista		
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social		
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios		
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil		
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales.		
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios.		
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo.		
11. Otra:		

III.2.2. El Proyecto de Ley del Tercer Sector supondrá para el futuro del Tercer Sector(valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo:1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP.		
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS		
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP		
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS.		
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico		
6. Otras:		

III.2.3. ¿Cómo cree que afectará la Ley de Reforma de la Administración Local al futuro del Tercer Sector? (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo:1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP.		
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS		
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP		
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS.		
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico		
6. Otras:		

III.2.4. En cuanto a la relación entre el TSAS y el sector privado mercantil en el futuro se tenderá hacia....? (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil		
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC		
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social....)		
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora.		
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP		
6. Otras:		

III.3. CAPITAL SOCIAL Y CAMBIOS EN LA BASE SOCIAL:

III.3.1. En relación al capital social, valore las siguientes tendencias de futuro:

	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
Ítem		
1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones		
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación).		
La contribución del TSAS a la participación y a la movilización social de las personas beneficiarias dependerá de que		
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS		
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización		
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local		
6. Otras:		
El voluntariado tendrá un papel creciente en la sociedad		
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social		
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido		
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones.		
Las entidades del TSAS contribuirán al capital social en el futuro		
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática		
11. Creando mayores vínculos con el territorio		
12. Creando redes relacionales en la comunidad		
13. Otras:.....		
En el futuro , los voluntarios del TSAS provendrán...		
14. De los movimientos sociales		
15. De los entornos de los propios beneficiarios		
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa		
17. Otros:		

III.3.2. El proyecto de Ley del Voluntariado supondrá:

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno.		
2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones		
3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS		
4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS		
5. Otros:.....		

III.4. LA RELACIÓN ENTRE EL TSAS Y LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

III.4.1. En cuanto a la relación entre el TSAS y los movimientos sociales se tenderá hacia... (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia.		
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales		
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales		
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales)		
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...).		
6. Otras:		

III.5. ELEMENTOS CLAVE EN LA SOSTENIBILIDAD DEL TSAS EN EL FUTURO

III.5.1. ¿Qué considera esencial para la sostenibilidad del TSAS?

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)
1. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo la viabilidad económica de las entidades	
2. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo trabajo conjunto y colaboración entre las entidades del TSAS	
3. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo su misión y sus valores	
4. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en una estrecha cooperación con las AAPP	
5. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la mayor cooperación con las empresas	
6. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales a las que no responden ni empresas ni las AAPP	
7. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad para crear base social y tejido asociativo	
8. Otros	

III.5.2. ¿Cuáles serán las cinco principales tendencias de futuro a medio (2020) y largo plazo (2025) en las organizaciones del Tercer Sector para mejorar su sostenibilidad financiera (elegir y ordenar solo 5 de ellas de mayor a menor orden de importancia: 1 la más importante; 5 la menos importante).

Ítem	Puesto	
	2020	2025
1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones .		
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS		
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)		
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.		
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos		
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial		
7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio		
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas		
9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS		
10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación		
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación		
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas		
13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.		
14. Otras:		

III. 6 INNOVACIÓN SOCIAL Y VALOR QUE PUEDE APORTAR EL TSAS EN EL NUEVO CONTEXTO

III.6.1. Valorar la importancia de las siguientes tendencias de innovación a medio (2020) y largo plazo (2025) en las organizaciones del Tercer Sector (1, nada importante y 5 muy importante).

Ítem	Valoración (1, nada importante y 5 muy importante)	
	2020	2025
1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano		
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación.		
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos		
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles		
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro		
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...)		
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis		
8. Otras:		

BLOQUE IV. TENDENCIAS GENERALES DE FUTURO A MEDIO (2020) Y LARGO PLAZO (2025)

IV.1. En general, ¿cómo ve al TSAS en el medio y largo plazo?

Ítem	Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo)	
	2020	2025
1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios.		
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa...		
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias.		
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social		
5. Otras		

IV.2. En el futuro, ¿hacia dónde cree que tenderá la colaboración entre las entidades del TSAS? (elegir y ordenar 5 de mayor a menor orden de importancia: 1 la más importante; 5 la menos importante).

Item	Puesto	
	2020	2025
1. Alianzas estratégicas		
2. Fusiones entre las entidades		
3. Uniones de asociaciones		
4. Colaboraciones puntuales		
5. Más trabajo en redes		
6. Otras:		

IV.3. ¿Cuáles cree que serán los 5 principales retos de las entidades del TSAS para su consolidación futura?: (elegir y ordenar solo 5 de ellos de mayor a menor orden de importancia: 1, el más importante; 5, el menos importante).

Item	Puesto	
	2020	2025
1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.		
2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.		
3. Reforzar la cultura cívica del sector.		
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.		
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.		
6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.		
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés		
8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.		
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)		
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)		
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas		
12. Lograr un sistema de financiación más estable.		
13. Otras		

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO III: ANEXO DE TABLAS

Notas metodológicas:

- **Medición de la importancia de las respuestas:**

En las preguntas donde se pide ordenar la importancia de los ítems (tablas 2, 5, 15, 18 y 19) toman el valor 1 las respuestas más importantes y 5 las menos importantes. Al ordenarse las respuestas según su orden de importancia, **se han situado en las primeras posiciones las respuestas con medianas más bajas** (es decir más próximas a 1), pues en este caso **son las que representan las respuestas consideradas entre los expertos como más importantes.**

En las preguntas de valoración del grado de acuerdo o desacuerdo (todas las demás tablas) la integración de las respuestas individuales en una estimación grupal se ha realizado ordenando las respuestas de mayor a menor grado de acuerdo para lo cual **se han situado en las primeras posiciones las respuestas con medianas más altas** pues son las que representan las respuestas con **mayor grado de acuerdo** entre los expertos.

- **Medición del grado de consenso o grado de convergencia** de las respuestas individuales sobre los ítems propuestos: se ha utilizado **el rango intercuantílico (RIR = $[Q_3 - Q_1] / \text{Mediana}$)**: cuanto más se aproxime a cero mayor será el nivel de consenso (0 indica el máximo consenso).

- **Medición de la estabilidad** en las respuestas: medida mediante la **variación relativa de la mediana** de un ítem entre ambas rondas ($\text{VRMed} = [\text{mediana ronda 2} - \text{mediana ronda 1}] / \text{mediana ronda 1}$): los valores más próximos a cero significan una alta estabilidad en las respuestas.

Tabla 1: Pregunta I.1. En lo que respecta a las relaciones entre el TSAS, las administraciones públicas (AAPP) y la acción reivindicativa, por favor valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1 totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. El TSAS necesita orientarse más hacia el modelo de defensa de derechos, más cercano a la realidad	4	4. El TSAS es altamente dependiente del Estado desde el punto de vista de la financiación	4,5	4	5	0,22	0,13 (ítem 4)
4. El TSAS es altamente dependiente del Estado desde el punto de vista de la financiación	4	3. El TSAS necesita orientarse más hacia el modelo de defensa de derechos, más cercano a la realidad	4	4	5	0,25	0,00 (ítem 3)
7. El TSAS es un sector muy heterogéneo que carece de un discurso común sobre la defensa del sector público y de las políticas públicas	4	7. El TSAS es un sector muy heterogéneo que carece de un discurso común sobre la defensa del sector público y de las políticas públicas	4	3	4	0,25	0,00 (ítem 7)
1. El TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social	4	5. Las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera.	3,5	2	4	0,57	0,17 (ítem 5)
6. El TSAS ha ganado complicidad con el sector público y esta complicidad ha perjudicado su capacidad de incidencia política	3	1. El TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social	3	3	4	0,33	-0,25 (ítem 1)
5. Las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera.	3	6. El TSAS ha ganado complicidad con el sector público y esta complicidad ha perjudicado su capacidad de incidencia política	3	3	4	0,33	0,00 (ítem 6)
2. El TSAS ha perdido complicidad con la sociedad civil movilizadora por los problemas derivados de la crisis	3	2. El TSAS ha perdido complicidad con la sociedad civil movilizadora por los problemas derivados de la crisis	3	2	4	0,67	0,00 (ítem 2=)
ENTIDADES DEL TERCER SECTOR							
3. El TSAS necesita orientarse más hacia el modelo de defensa de derechos, más cercano a la realidad	4	3. El TSAS necesita orientarse más hacia el modelo de defensa de derechos, más cercano a la realidad	4	4	5	0,25	0,00 (ítem 3)
4. El TSAS es altamente dependiente del Estado desde el punto de vista de la financiación	4	4. El TSAS es altamente dependiente del Estado desde el punto de vista de la financiación	4	4	5	0,25	0,00 (ítem 4)
7. El TSAS es un sector muy heterogéneo que carece de un discurso común sobre la defensa del sector público y de las políticas públicas	4	7. El TSAS es un sector muy heterogéneo que carece de un discurso común sobre la defensa del sector público y de las políticas públicas	4	3	4	0,25	0,00 (ítem 7)
1. El TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social	3,5	1. El TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social	3	2,5	4	0,50	-0,14 (ítem 1)
6. El TSAS ha ganado complicidad con el sector público y esta complicidad ha perjudicado su capacidad de incidencia política	3	6. El TSAS ha ganado complicidad con el sector público y esta complicidad ha perjudicado su capacidad de incidencia política	3	2,25	4	0,58	0,00 (ítem 6)
5. Las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera.	3	5. Las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera.	3	2	4	0,67	0,00 (ítem 5)
2. El TSAS ha perdido complicidad con la sociedad civil movilizadora por los problemas derivados de la crisis	3	2. El TSAS ha perdido complicidad con la sociedad civil movilizadora por los problemas derivados de la crisis	3	2	3,5	0,50	0,00 (ítem 2)
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. El TSAS es altamente dependiente del Estado desde el punto de vista de la financiación	5	4. El TSAS es altamente dependiente del Estado desde el punto de vista de la financiación	5	5	5,00	0,00	0,00 (ítem 4)
3. El TSAS necesita orientarse más hacia el modelo de defensa de derechos, más cercano a la realidad	4,5	7. El TSAS es un sector muy heterogéneo que carece de un discurso común sobre la defensa del sector público y de las políticas públicas	5	4,5	5,00	0,10	0,25 (ítem 7)
5. Las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera.	4,5	5. Las entidades del TSAS no pueden ser críticas con las AAPP, debido a su dependencia financiera.	5	4,75	5,00	0,05	0,11 (ítem 5)
1. El TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social	4,5	1. El TSAS se percibe más como un sector conservador que como un sector transformador de la realidad social	4	4	4,00	0,00	-0,11 (ítem 1)
7. El TSAS es un sector muy heterogéneo que carece de un discurso común sobre la defensa del sector público y de las políticas públicas	4	3. El TSAS necesita orientarse más hacia el modelo de defensa de derechos, más cercano a la realidad	4	3,75	4,25	0,13	-0,11 (ítem 3)
2. El TSAS ha perdido complicidad con la sociedad civil movilizadora por los problemas derivados de la crisis	4	6. El TSAS ha ganado complicidad con el sector público y esta complicidad ha perjudicado su capacidad de incidencia política	4	3,75	4,00	0,06	0,14 (ítem 6)
6. El TSAS ha ganado complicidad con el sector público y esta complicidad ha perjudicado su capacidad de incidencia política	3,5	2. El TSAS ha perdido complicidad con la sociedad civil movilizadora por los problemas derivados de la crisis	3,5	2,75	4,00	0,36	-0,13 (ítem 2)

Tabla 2: Pregunta I.2. El TSAS se ha empoderado como interlocutor con las Administraciones Públicas por los siguientes motivos (elegir y ordenar solo 5 de ellos de mayor a menor orden de importancia (1, el más importante; 5, el menos importante).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
1. Por la articulación del sector en plataformas	1	1. Por la articulación del sector en plataformas	1	1	1	0,00	0,00
5. Por la creciente profesionalización del sector	3	5. Por la creciente profesionalización del sector	2	2	3	0,50	-0,33
6. Por el peso del sector (económico, en prestación de servicios.)	3	6. Por el peso del sector (económico, en prestación de servicios.)	3	2	3	0,33	0,00
4. Por la crisis económica	3	2. Por la influencia de la dimensión europea (concurrancia en fondos europeos, recomendaciones, políticas planes y estrategias ...)	4	2	4	0,50	0,33
2. Por la influencia de la dimensión europea (concurrancia en fondos europeos, recomendaciones, políticas planes y estrategias ...)	3	7. Por la capacidad de presión y movilización que ejerce su base social	4	3	5	0,50	0,00
7. Por la capacidad de presión y movilización que ejerce su base social	4	4. Por la crisis económica	5	2	5	0,60	0,67
3. Por capacidad de liderazgo de los responsables de las respectivas administraciones	4	8. Por la influencia que tiene en la creación de opinión social	5	4	5	0,20	0,25
8. Por la influencia que tiene en la creación de opinión social	4	3. Por capacidad de liderazgo de los responsables de las respectivas administraciones	5	5	5	0,00	0,25
ENTIDADES DEL TERCER SECTOR							
1. Por la articulación del sector en plataformas	1	1. Por la articulación del sector en plataformas	1	1	1	0,00	0,00
6. Por el peso del sector (económico, en prestación de servicios.)	3	5. Por la creciente profesionalización del sector	2	2	3	0,50	-0,33
5. Por la creciente profesionalización del sector	3	6. Por el peso del sector (económico, en prestación de servicios.)	3	2	3	0,33	0,00
2. Por la influencia de la dimensión europea (concurrancia en fondos europeos, recomendaciones, políticas planes y estrategias)	3	4. Por la crisis económica	4	3	4	0,25	0,33
4. Por la crisis económica	3	2. Por la influencia de la dimensión europea (concurrancia en fondos europeos, recomendaciones, políticas planes y estrategias ...)	4	3	4	0,25	0,33
7. Por la capacidad de presión y movilización que ejerce su base social	4	7. Por la capacidad de presión y movilización que ejerce su base social	4	2	5	0,75	0,00
3. Por capacidad de liderazgo de los responsables de las respectivas administraciones	4	8. Por la influencia que tiene en la creación de opinión social	5	3	5	0,40	0,25
8. Por la influencia que tiene en la creación de opinión social	4	3. Por capacidad de liderazgo de los responsables de las respectivas administraciones	5	5	5	0,00	0,25
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
1. Por la articulación del sector en plataformas	2	1. Por la articulación del sector en plataformas	2	1	4	1,50	0,00
5. Por la creciente profesionalización del sector	2	8. Por la influencia que tiene en la creación de opinión social	2	2	4	1,00	-0,50
4. Por la crisis económica	2	5. Por la creciente profesionalización del sector	3	1	5	1,33	0,50
6. Por el peso del sector (económico, en prestación de servicios.)	4	6. Por el peso del sector (económico, en prestación de servicios.)	3	3	4	0,33	-0,25
8. Por la influencia que tiene en la creación de opinión social	4	2. Por la influencia de la dimensión europea (concurrancia en fondos europeos, recomendaciones, políticas planes y estrategias ...)	4	2	4	0,50	-0,20
2. Por la influencia de la dimensión europea (concurrancia en fondos europeos, recomendaciones, políticas planes y estrategias ...)	5	4. Por la crisis económica	5	5	5	0,00	1,50

Tabla 3: Pregunta I.3. En cuanto al TSAS y las grandes plataformas de coordinación, por favor valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1 totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
4. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas simplifica la colaboración y reduce los costes de transacción.	4	4. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas simplifica la colaboración y reduce los costes de transacción.	4	4	4	0,00	0,00
6. Las entidades del TSAS, a través de las plataformas, han avanzado sustancialmente en la colaboración mutua mejorando en eficacia y evitando solapamientos en sus intervenciones.	3	6. Las entidades del TSAS, a través de las plataformas, han avanzado sustancialmente en la colaboración mutua mejorando en eficacia y evitando solapamientos en sus intervenciones.	3,5	2,25	3	0,21	0,17
1. Las plataformas para la reivindicación política están bien definidas.	3	1. Las plataformas para la reivindicación política están bien definidas.	3	3	3	0,00	0,00
5. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas distancia a las organizaciones pequeñas y medianas de una financiación pública estable.	3	5. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas distancia a las organizaciones pequeñas y medianas de una financiación pública estable.	3	2	3	0,33	0,00
2. Las plataformas de cooperación operativa en programas y proyectos para compartir recursos entre entidades están bien definidas.	3	3. La labor reivindicativa canalizada por las plataformas de acción social protege a las entidades pequeñas y medianas ante posibles represalias de sus acciones reivindicativas.	3	2	3	0,33	0,50
3. La labor reivindicativa canalizada por las plataformas de acción social protege a las entidades pequeñas y medianas ante posibles represalias de sus acciones reivindicativas.	2	2. Las plataformas de cooperación operativa en programas y proyectos para compartir recursos entre entidades están bien definidas.	3	2	3	0,33	0,00
ENTIDADES DEL TERCER SECTOR							
4. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas simplifica la colaboración y reduce los costes de transacción.	3,5	4. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas simplifica la colaboración y reduce los costes de transacción.	4	3,75	4	0,06	0,14
1. Las plataformas para la reivindicación política están bien definidas.	3	6. Las entidades del TSAS, a través de las plataformas, han avanzado sustancialmente en la colaboración mutua mejorando en eficacia y evitando solapamientos en sus intervenciones.	3,5	2	4	0,57	0,17
6. Las entidades del TSAS, a través de las plataformas, han avanzado sustancialmente en la colaboración mutua mejorando en eficacia y evitando solapamientos en sus intervenciones.	3	1. Las plataformas para la reivindicación política están bien definidas.	3	3	4	0,33	0,00
5. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas distancia a las organizaciones pequeñas y medianas de una financiación pública estable.	3	3. La labor reivindicativa canalizada por las plataformas de acción social protege a las entidades pequeñas y medianas ante posibles represalias de sus acciones reivindicativas.	3	2	4	0,67	0,20
2. Las plataformas de cooperación operativa en programas y proyectos para compartir recursos entre entidades están bien definidas.	3	5. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas distancia a las organizaciones pequeñas y medianas de una financiación pública estable.	3	2	3,75	0,58	0,00
3. La labor reivindicativa canalizada por las plataformas de acción social protege a las entidades pequeñas y medianas ante posibles represalias de sus acciones reivindicativas.	2,5	2. Las plataformas de cooperación operativa en programas y proyectos para compartir recursos entre entidades están bien definidas.	3	2	3,75	0,58	0,00
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas simplifica la colaboración y reduce los costes de transacción.	4	5. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas distancia a las organizaciones pequeñas y medianas de una financiación pública estable.	4,5	3,5	5,00	0,33	0,29
5. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas distancia a las organizaciones pequeñas y medianas de una financiación pública estable.	3,5	4. La concentración de la interlocución con las AAPP en grandes plataformas simplifica la colaboración y reduce los costes de transacción.	4	4	4,25	0,06	0,00
2. Las plataformas de cooperación operativa en programas y proyectos para compartir recursos entre entidades están bien definidas.	3,5	6. Las entidades del TSAS, a través de las plataformas, han avanzado sustancialmente en la colaboración mutua mejorando en eficacia y evitando solapamientos en sus intervenciones.	3,5	3	4,00	0,29	0,40
6. Las entidades del TSAS, a través de las plataformas, han avanzado sustancialmente en la colaboración mutua mejorando en eficacia y evitando solapamientos en sus intervenciones.	2,5	1. Las plataformas para la reivindicación política están bien definidas.	2,5	2	3,00	0,40	0,00
1. Las plataformas para la reivindicación política están bien definidas.	2,5	3. La labor reivindicativa canalizada por las plataformas de acción social protege a las entidades pequeñas y medianas ante posibles represalias de sus acciones reivindicativas.	2,5	2	3,00	0,40	0,25
3. La labor reivindicativa canalizada por las plataformas de acción social protege a las entidades pequeñas y medianas ante posibles represalias de sus acciones reivindicativas.	2	2. Las plataformas de cooperación operativa en programas y proyectos para compartir recursos entre entidades están bien definidas.	2,5	2	3,00	0,40	0,29

Tabla 4: Pregunta II.1. En relación al impacto de la crisis en las entidades del TSAS, por favor valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1, totalmente en desacuerdo; 5, totalmente de acuerdo).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
5. La crisis ha afectado con más intensidad a las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos.	5	5. La crisis ha afectado con más intensidad a las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos.	5	4	5	0,20	0
7. La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones.	4	7. La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones.	4	4	4	0,00	0
6. Con la crisis el discurso de los derechos sociales ha calado más en las organizaciones del TSAS	4	6. Con la crisis el discurso de los derechos sociales ha calado más en las organizaciones del TSAS	4	4	4	0,00	0
4. Con la crisis ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades	4	1. Con la crisis ha aumentado la visibilidad e incidencia política del TSAS	4	3	4	0,25	0
9. Con la crisis muchas organizaciones se han reinventado	4	4. Con la crisis ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades	4	3	4	0,25	0
1. Con la crisis ha aumentado la visibilidad e incidencia política del TSAS	4	2. La crisis ha devuelto al TSAS la credibilidad social porque ha sido capaz de responder a mayores y más visibles necesidades sociales.	4	3	4	0,25	0
2. La crisis ha devuelto al TSAS la credibilidad social porque ha sido capaz de responder a mayores y más visibles necesidades sociales.	4	3. La crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas	4	2,5	4	0,38	0,33
3. La crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas	3	9. Con la crisis muchas organizaciones se han reinventado	3	3	3	0,00	-0,25
8. Con la crisis la calidad del trabajo del TSAS ha empeorado	3	8. Con la crisis la calidad del trabajo del TSAS ha empeorado	3	2	3	0,33	0
ENTIDADES DEL TERCER SECTOR							
5. La crisis ha afectado con más intensidad a las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos.	5	5. La crisis ha afectado con más intensidad a las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos.	5	4	5,00	0,20	0
7. La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones.	4	6. Con la crisis el discurso de los derechos sociales ha calado más en las organizaciones del TSAS	4	4	4,00	0,00	0
6. Con la crisis el discurso de los derechos sociales ha calado más en las organizaciones del TSAS	4	7. La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones.	4	4	5,00	0,25	0
9. Con la crisis muchas organizaciones se han reinventado	4	1. Con la crisis ha aumentado la visibilidad e incidencia política del TSAS	4	3	4,00	0,25	0
1. Con la crisis ha aumentado la visibilidad e incidencia política del TSAS	4	2. La crisis ha devuelto al TSAS la credibilidad social porque ha sido capaz de responder a mayores y más visibles necesidades sociales.	4	3	4,00	0,25	0
2. La crisis ha devuelto al TSAS la credibilidad social porque ha sido capaz de responder a mayores y más visibles necesidades sociales.	4	4. Con la crisis ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades	4	3	4,00	0,25	0
8. Con la crisis la calidad del trabajo del TSAS ha empeorado	3	3. La crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas	4	2,5	4,00	0,38	0,3333333
3. La crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas	3	8. Con la crisis la calidad del trabajo del TSAS ha empeorado	3	2	3,75	0,58	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. Con la crisis ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades	5	4. Con la crisis ha primado la supervivencia sobre la adaptación a las nuevas necesidades	4,5	4	5,00	0,22	-0,1
1. Con la crisis ha aumentado la visibilidad e incidencia política del TSAS	4	5. La crisis ha afectado con más intensidad a las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos.	4,5	4	5,00	0,22	0,125
5. La crisis ha afectado con más intensidad a las entidades más pequeñas y más dependientes de recursos públicos.	4	7. La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones.	4,5	4	5,00	0,22	0,5
3. La crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas	3,5	1. Con la crisis ha aumentado la visibilidad e incidencia política del TSAS	4,5	3,75	5,00	0,28	0,28571429
9. Con la crisis muchas organizaciones se han reinventado	3,5	8. Con la crisis la calidad del trabajo del TSAS ha empeorado	4,5	3,75	5,00	0,28	0,5
7. La reducción de personal y recursos económicos producida por la crisis ha tenido un impacto negativo en el nivel de especialización del personal de las organizaciones.	3	3. La crisis ha propiciado una mayor colaboración del TSAS con las empresas	3,5	2,75	4,25	0,43	0
2. La crisis ha devuelto al TSAS la credibilidad social porque ha sido capaz de responder a mayores y más visibles necesidades sociales.	2,5	2. La crisis ha devuelto al TSAS la credibilidad social porque ha sido capaz de responder a mayores y más visibles necesidades sociales.	2	2	3,00	0,50	-0,2
6. Con la crisis el discurso de los derechos sociales ha calado más en las organizaciones del TSAS	2,5	9. Con la crisis muchas organizaciones se han reinventado	2	1,75	2,75	0,50	-0,2

Tabla 5: Pregunta II.2. ¿Cuáles son los cinco principales impactos que la crisis económica ha tenido en las organizaciones del Tercer Sector (elegir y ordenar solo 5 de ellos de mayor a menor orden de importancia: 1 el más importante; 5 el menos importante).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
2. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante fusiones entre entidades	2	6. Más competencia entre las entidades del TSAS	2	2	3	0,50	-0,33
1. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante alianzas estratégicas	2	1. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante alianzas estratégicas	2	1	4	1,50	0
3. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante uniones de asociaciones	2	3. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante uniones de asociaciones	3	2	3	0,33	0,5
8. Reorganización de las estructuras internas de las entidades y de los métodos de trabajo	3	2. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante fusiones entre entidades	3	1	4	1,00	0,5
6. Más competencia entre las entidades del TSAS	3	5. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante más trabajo en red	3	2	4	0,67	0
7. Desaparición de entidades	3	8. Reorganización de las estructuras internas de las entidades y de los métodos de trabajo	3	2	4	0,67	0
11. Ha favorecido el estancamiento de las entidades intentando conservar el statu quo previo	3	4. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante colaboraciones puntuales	3	2	5	1,00	0
4. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante colaboraciones puntuales	3	7. Desaparición de entidades	4	1	5	1,00	0,33
5. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante más trabajo en red	3	9. Fortalecimiento de la prestación de servicios para compensar la falta de recursos públicos	4	3	4	0,25	0
9. Fortalecimiento de la prestación de servicios para compensar la falta de recursos públicos	4	10. Ha desencadenado procesos de innovación en buena parte de las entidades para adaptarse y responder a las nuevas necesidades	5	4	5	0,20	0,25
10. Ha desencadenado procesos de innovación en buena parte de las entidades para adaptarse y responder a las nuevas necesidades	4	11. Ha favorecido el estancamiento de las entidades intentando conservar el statu quo previo	5	5	5	0,00	0,67
ENTIDADES DEL TERCER SECTOR							
2. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante fusiones entre entidades	2	1. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante alianzas estratégicas	2	1	3	1,00	0
3. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante uniones de asociaciones	2	6. Más competencia entre las entidades del TSAS	2	2	3	0,50	-0,33
1. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante alianzas estratégicas	2	3. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante uniones de asociaciones	2	2	3	0,50	0
4. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante colaboraciones puntuales	2	2. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante fusiones entre entidades	3	1	4	1,00	0,5
8. Reorganización de las estructuras internas de las entidades y de los métodos de trabajo	3	8. Reorganización de las estructuras internas de las entidades y de los métodos de trabajo	3	2	4	0,67	0
7. Desaparición de entidades	3	5. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante más trabajo en red	3	2	4	0,67	-0,25
6. Más competencia entre las entidades del TSAS	3	4. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante colaboraciones puntuales	3	2	5	1,00	0,5
11. Ha favorecido el estancamiento de las entidades intentando conservar el statu quo previo	3	7. Desaparición de entidades	4	1	5	1,00	0,33
10. Ha desencadenado procesos de innovación en buena parte de las entidades para adaptarse y responder a las nuevas necesidades	3	9. Fortalecimiento de la prestación de servicios para compensar la falta de recursos públicos	4	3	4	0,25	0
5. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante más trabajo en red	4	10. Ha desencadenado procesos de innovación en buena parte de las entidades para adaptarse y responder a las nuevas necesidades	5	4	5	0,20	0,67
9. Fortalecimiento de la prestación de servicios para compensar la falta de recursos públicos	4	11. Ha favorecido el estancamiento de las entidades intentando conservar el statu quo previo	5	5	5	0,00	0,67
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
1. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante alianzas estratégicas	1	6. Más competencia entre las entidades del TSAS	1	1	2	1,00	0
6. Más competencia entre las entidades del TSAS	1	7. Desaparición de entidades	3	1	3	0,67	-0,4
5. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante más trabajo en red	2	3. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante uniones de asociaciones	3	3	3	0,00	-0,25
11. Ha favorecido el estancamiento de las entidades intentando conservar el statu quo previo	2	5. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante más trabajo en red	3	2	4	0,67	0,5
8. Reorganización de las estructuras internas de las entidades y de los métodos de trabajo	3	8. Reorganización de las estructuras internas de las entidades y de los métodos de trabajo	4	2	5	0,75	0,33
3. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante uniones de asociaciones	4	4. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante colaboraciones puntuales	4	3	5	0,50	-0,2
10. Ha desencadenado procesos de innovación en buena parte de las entidades para adaptarse y responder a las nuevas necesidades	4	1. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante alianzas estratégicas	5	4	5	0,20	4
9. Fortalecimiento de la prestación de servicios para compensar la falta de recursos públicos	4	11. Ha favorecido el estancamiento de las entidades intentando conservar el statu quo previo	5	5	5	0,00	1,5
7. Desaparición de entidades	5						
4. Aumento de una mayor colaboración entre las entidades del TSAS mediante colaboraciones puntuales	5						

Tabla 6.1 (pregunta III.1.1): ¿Hasta qué punto cree que las nuevas actividades que se citan podrán ser nuevas áreas de actividad para las ONG en el futuro?. Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) 2020.

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2020]	4	4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2020]	4	4	5	0,25	0
1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2020]	4	3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2020]	4	4	4	0,00	0
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2020]	4	1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2020]	4	3	4	0,25	0
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2020]	4	2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2020]	4	3	4	0,25	0
ENTIDADES DEL TERCER SECTOR							
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2020]	4	4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2020]	4	4	5	0,25	0
1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2020]	4	3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2020]	4	3	4	0,25	0
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2020]	4	1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2020]	4	3	4	0,25	0
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2020]	4	2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2020]	4	3	4	0,25	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2020]	5	4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2020]	5	4	5	0,20	0,25
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2020]	4	1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2020]	4	4	5	0,25	0
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2020]	4	3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2020]	4	4	5	0,25	-0,2
1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2020]	4	2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2020]	3	2	4	0,67	-0,25

Tabla 6.2: (pregunta III.1.1): ¿Hasta qué punto cree que las nuevas actividades que se citan podrán ser nuevas áreas de actividad para las ONG en el futuro?. Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) 2025.

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2025]	5	4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2025]	4	4	5	0,25	0
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2025]	4	3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2025]	4	4	5	0,25	0
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2025]	4	1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2025]	4	4	5	0,25	-0,2
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2025]	4	2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2025]	4	3	4	0,25	0
ENTIDADES DEL TSAS							
1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2025]	5	4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2025]	4	4	5	0,25	0
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2025]	4	3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2025]	4	3	5	0,50	0
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2025]	4	1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2025]	4	4	5	0,25	0
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2025]	4	2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2025]	4	3	4	0,25	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2025]	5	1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2025]	5	5	5	0,00	0,25
2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2025]	4	3. Los mercados sociales (redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios bajo criterios éticos, ecológicos y solidarios) [2025]	5	5	5	0,00	0
4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2025]	4	4. Desarrollo de actividades económicas sostenibles [2025]	5	5	5	0,00	0,25
1. Economía colaborativa (intercambiar y compartir acciones sociales a través de las nuevas tecnologías) [2025]	4	2. No habrá nuevas áreas de actividad sino necesidades más complejas de satisfacer fruto de la coexistencia de nuevos y viejos riesgos sociales [2025]	3	2	4	0,67	-0,25

Tabla 7.1: Pregunta III.2.1. En cuanto a la relación entre el TSAS y el sector público en el futuro se tenderá hacia...(valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) 2020.

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2020]	4	7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2020]	4	4	5	0,25	0
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2020]	4	5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2020]	4	4	5	0,25	0
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]	4	8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]	4	3	4	0,25	0
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]	4	6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2020]	4	3	4	0,25	0
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2020]	4	9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]	4	3	4	0,25	0
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2020]	4	10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2020]	4	3	4	0,25	0
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2020]	4	2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2020]	4	3	4	0,25	0
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2020]	4	4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2020]	4	3	4	0,25	0
3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2020]	3	1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2020]	3	3	4	0,33	0
1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2020]	3	3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2020]	3	2	4	0,67	0
ENTIDADES DEL TSAS							
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2020]	4	7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2020]	4	4	5	0,25	0
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2020]	4	5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2020]	4	4	5	0,25	0
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]	4	8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]	4	3	4	0,25	0
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2020]	4	6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2020]	4	3	5	0,50	0
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2020]	4	10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2020]	4	3	4	0,25	0
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]	4	9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]	4	4	4	0,00	0
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2020]	4	2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2020]	4	3	4	0,25	0
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2020]	4	4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2020]	4	3	4	0,25	0
3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2020]	3	3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2020]	3	2	4	0,67	0
1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2020]	3	1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2020]	3	3	4	0,33	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]	4	9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]	5	3	5	0,40	0,25
ENTIDADES DEL TSAS							
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2020]	4	7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2020]	4	4	5	0,25	0
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2020]	4	5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2020]	4	4	5	0,25	0
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]	4	8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]	4	3	4	0,25	0
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2020]	4	6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2020]	4	3	5	0,50	0
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2020]	4	10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2020]	4	3	4	0,25	0
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]	4	9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]	4	4	4	0,00	0
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2020]	4	2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2020]	4	3	4	0,25	0
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2020]	4	4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2020]	4	3	4	0,25	0
3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2020]	3	3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2020]	3	2	4	0,67	0
1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2020]	3	1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2020]	3	3	4	0,33	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2020]	4	9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2020]	5	3	5	0,40	0,25

Tabla 7.2: Pregunta III.2.1. En cuanto a la relación entre el TSAS y el sector público en el futuro se tenderá hacia...(valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) 2025.

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2025]	4	7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2025]	5	4	5	0,20	0,25
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2025]	4	5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2025]	4	4	5	0,25	0,00
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2025]	4	6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2025]	4	3	5	0,50	0,00
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2025]	4	8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2025]	4	3	4	0,25	0,00
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2025]	4	9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2025]	4	4	4	0,00	0,00
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2025]	4	10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2025]	4	3	4	0,25	0,00
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2025]	4	2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2025]	4	3	4	0,25	0,00
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2025]	4	4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2025]	4	3	5	0,50	0,00
1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2025]	3	1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2025]	4	3	4	0,25	0,33
3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2025]	3	3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2025]	4	3	4	0,25	0,33
ENTIDADES DEL TSAS							
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2025]	5	7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2025]	5	4	5	0,20	0
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2025]	4	5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2025]	4	4	5	0,25	0
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2025]	4	6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2025]	4	3	5	0,50	0
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2025]	4	8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2025]	4	4	4	0,00	0
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2025]	4	9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2025]	4	4	4	0,00	0
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2025]	4	10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2025]	4	3	4	0,25	0
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2025]	4	4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2025]	4	3	5	0,50	0
1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2025]	4	2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2025]	4	3	4	0,25	0
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2025]	4	1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2025]	4	3	4	0,25	0
3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2025]	4	3. Se potenciará el papel del TSAS como instrumento del Estado y de las demás AAPP [2025]	4	3	4	0,25	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2025]	4	7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2025]	5	4	5	0,20	0,3
9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2025]	4	8. Se potenciarán las alianzas público-privadas asumiendo el TSAS un papel más activo en la gestión de los servicios sociales. [2025]	5	4	5	0,20	0,3
10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2025]	4	9. El TSAS formará parte de la red pública de servicios sociales y contribuirá a consolidarla mediante la concertación de servicios. [2025]	5	3	5	0,40	0,3
7. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP mediante el diálogo civil [2025]	4	10. La colaboración público-privada en la que participe el TSAS será más flexible, constante y estable en el tiempo. [2025]	5	3	5	0,40	0,3
2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2025]	4	5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2025]	5	3	5	0,40	0,3
5. Se potenciará papel del TSAS como agente de cambio, reivindicación y transformación social [2025]	4	2. El TSAS llevará a cabo una alianza con el Estado y demás AAPP solo en proyectos y programas concretos [2025]	4	4	5	0,25	0,0
6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2025]	4	6. Se consolidará la capacidad del TSAS para negociar con las AAPP y adquirir la condición de agente en el diálogo social junto a sindicatos y empresarios [2025]	4	4	5	0,25	0,0
4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2025]	4	4. Se potenciará el papel del TSAS como corporación lobista [2025]	4	3	5	0,50	0,0
1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2025]	3	1. El TSAS formará parte de una alianza estratégica general con el Estado y demás AAPP [2025]	4	3	4	0,25	0,3

Tabla 8.1: Pregunta III.2.2. El Proyecto de Ley del Tercer Sector supondrá para el futuro del Tercer Sector ... (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo: 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo). 2020.

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2020]	4	4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2020]	4	4	5	0,25	0,00
1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2020]	4	5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2020]	4	4	4	0,00	0,00
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2020]	4	1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2020]	4	4	4	0,00	0,00
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2020]	4	2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2020]	4	3	4	0,25	0,00
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2020]	3	3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2020]	3	2	3	0,33	0,00
ENTIDADES DEL TSAS							
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2020]	4	4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2020]	4	4	5	0,25	0,00
1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2020]	4	5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2020]	4	4	4	0,00	0,00
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2020]	4	1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2020]	4	4	4	0,00	0,00
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2020]	4	2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2020]	4	3	4	0,25	0,00
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2020]	3	3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2020]	3	2	3	0,33	0,00
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2020]	5	4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2020]	4	4	5	0,25	-0,20
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2020]	4	5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2020]	4	4	5	0,25	0,00
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2020]	4	3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2020]	4	3	4	0,25	0,00
1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2020]	3	1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2020]	4	2	4	0,50	0,33
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2020]	3	2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2020]	4	3	4	0,25	0,33

Tabla 8.2: Pregunta III.2.2. El Proyecto de Ley del Tercer Sector supondrá para el futuro del Tercer Sector ... (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo: 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo). 2025.

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2025]	4	4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2025]	4	4	5	0,25	0
1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2025]	4	5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2025]	4	3	4	0,25	0
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2025]	4	1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2025]	4	3	4	0,25	0
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2025]	4	2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2025]	4	3	4	0,25	0
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2025]	3	3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2025]	3	2	3	0,33	0
ENTIDADES DEL TSAS							
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2025]	4	4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2025]	4	4	5	0,25	0
1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2025]	4	1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2025]	4	3	5	0,50	0
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2025]	4	5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2025]	4	3	4	0,25	0
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2025]	4	2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2025]	4	3	4	0,25	0
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2025]	4	3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2025]	3	2	3	0,33	-0,25
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2025]	5	4. La ley en sí misma no tendrá un efecto transformador. La ley es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo del TSAS. [2025]	4	4	5	0,25	-0,2
5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2025]	4	5. Desencadenará normativas específicas sobre el TSAS a nivel autonómico [2025]	4	4	5	0,25	0
3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2025]	4	2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2025]	4	3	4	0,25	0,33333333
1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2025]	3	3. Reforzará el carácter clientelar del TSAS respecto a las AAPP [2025]	3	3	4	0,33	-0,25
2. Contribuirá a un avance significativo de la investigación sobre la verdadera dimensión del TSAS [2025]	3	1. Fortalecerá el reconocimiento institucional del TSAS y su papel de colaborador con las AAPP. [2025]	3	2	4	0,67	0

Tabla 9.1: pregunta III.2.3. ¿Cómo cree que afectará la Ley de Reforma de la Administración Local al futuro del Tercer Sector? (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo: 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2020]	4	5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2020]	4	3	4	0,25	0
2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2020]	4	2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2020]	4	3	4	0,25	0
1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2020]	4	1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2020]	4	3	4	0,25	0
3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2020]	3	4. Producirá la desectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2020]	3	3	3	0,00	0
4. Producirá la desectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2020]	3	3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2020]	3	2	4	0,67	0
ENTIDADES DEL TSAS							
5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2020]	4	5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2020]	4	4	4	0,00	0
2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2020]	4	2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2020]	4	3	5	0,50	0
1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2020]	4	1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2020]	4	3	4	0,25	0
3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2020]	3	4. Producirá la desectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2020]	3	3	3	0,00	0
4. Producirá la desectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2020]	3	3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2020]	3	2	4	0,67	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2020]	4	5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2020]	4	3	4	0,25	0
5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2020]	4	2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2020]	3	3	5	0,67	-0,25
1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2020]	3	1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2020]	3	3	4	0,33	0
4. Producirá la desectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2020]	3	4. Producirá la desectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2020]	3	3	3	0,00	0
3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2020]	3	3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2020]	3	2	3	0,33	0

Tabla 9.2: pregunta III.2.3. ¿Cómo cree que afectará la Ley de Reforma de la Administración Local al futuro del Tercer Sector? (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo: 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2025]	4	5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2025]	4	3	4	0,25	0
2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2025]	4	2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2025]	4	3	5	0,50	0
1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2025]	4	1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2025]	4	3	4	0,25	0
3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2025]	3	3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2025]	3	2	4	0,67	0
4. Producirá la dessectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2025]	3	4. Producirá la dessectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2025]	3	3	3	0,00	0
ENTIDADES DEL TSAS							
5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2025]	4	5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2025]	4	3	4	0,25	0
2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2025]	4	2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2025]	4	3	5	0,50	0
1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2025]	4	1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2025]	4	3	4	0,25	0
3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2025]	3	3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2025]	3	2	4	0,67	0
4. Producirá la dessectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2025]	2	4. Producirá la dessectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2025]	3	2	3	0,33	0,5
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2025]	4	5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2025]	4	3	4	0,25	0
5. Supondrá más trabajo y menos financiación para el TSAS porque los municipios dejarán de prestar servicios que ahora prestan o financian [2025]	4	2. Debilitará la colaboración del TSAS con la Administración Local en la gestión de servicios sociales de proximidad. [2025]	3	3	5	0,67	-0,25
1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2025]	3	1. Debilitará la capacidad de interlocución del TSAS a nivel municipal. [2025]	3	3	4	0,33	0
4. Producirá la dessectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2025]	3	4. Producirá la dessectorización del sector: las entidades del TSAS intervendrán menos por colectivos y municipios y más a través de planes integrales de intervención centrados en la personas [2025]	3	3	3	0,00	0
3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2025]	3	3. Incentivará la mejora de la eficiencia, la cooperación y la convergencia entre las organizaciones del Tercer Sector, suprimiendo la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos. [2025]	3	2	3	0,33	0

Tabla 10.1: pregunta III.2.4. En cuanto a la relación entre el TSAS y el sector privado mercantil en el futuro se tenderá hacia....? (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2020]	4	4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2020]	4	4	5	0,25	0
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2020]	4	2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2020]	4	3	4	0,25	0
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2020]	4	3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2020]	4	4	4	0,00	0
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2020]	3	5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2020]	3	2	4	0,67	0
1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2020]	3	1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2020]	3	2	4	0,67	0
ENTIDADES DEL TSAS							
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2020]	4	4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2020]	4	4	5	0,25	0
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2020]	4	2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2020]	4	3	4	0,25	0
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2020]	4	3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2020]	4	4	4	0,00	0
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2020]	3	5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2020]	3	2	4	0,67	0
1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2020]	3	1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2020]	3	2	4	0,67	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2020]	5	3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2020]	4	4	5	0,25	0
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2020]	4	4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2020]	4	4	5	0,25	-0,2
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2020]	4	2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2020]	4	4	4	0,00	0
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2020]	4	5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2020]	4	4	4	0,00	0
1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2020]	3	1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2020]	3	3	4	0,33	0

Tabla 10.2: pregunta III.2.4. En cuanto a la relación entre el TSAS y el sector privado mercantil en el futuro se tenderá hacia....? (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2025]	4	4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2025]	4	4	5	0,25	0
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2025]	4	3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2025]	4	4	5	0,25	0
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2025]	4	2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2025]	4	3	5	0,50	0
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2025]	3	5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2025]	4	3	4	0,25	0,33333333
1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2025]	3	1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2025]	3	2	4	0,67	0
ENTIDADES DEL TSAS							
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2025]	4	4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2025]	4	4	5	0,25	0
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2025]	4	2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2025]	4	3	5	0,50	0
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2025]	4	3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2025]	4	4	5	0,25	0
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2025]	3	5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2025]	4	3	4	0,25	0,33333333
1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2025]	3	1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2025]	3	2	4	0,67	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2025]	5	3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2025]	5	5	5	0,00	0,25
2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2025]	4	4. Las entidades del TSAS deberán implicar más a las empresas en proyectos de inclusión social e informar más a aquellas con las que colabora. [2025]	5	5	5	0,00	0
3. Aumentará el interés del TSAS por colaborar con las empresas mediante nuevas formas de colaboración entre empresas y entidades sociales (cadenas de valor, negocios en la base de la pirámide, bonos de impacto social...) [2025]	4	2. Las entidades del TSAS avanzarán en la medición de impacto de sus intervenciones para poder colaborar con el sector mercantil en proyectos de RSC [2025]	5	4	5	0,20	0,25
5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2025]	4	5. El TSAS tenderá a depender más de las empresas y sus fundaciones y menos de las AAPP [2025]	5	4	5	0,20	0,25
1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2025]	3	1. Disminuirá la colaboración entre las entidades del TSAS por creciente competencia con el sector privado mercantil [2025]	3	3	4	0,33	0

Tabla 11.1: pregunta III.3.1. En relación al capital social, valore las siguientes tendencias de futuro: Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo). en 2020.

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
11. Creando mayores vínculos con el territorio [2020]	4	12. Creando redes relacionales en la comunidad [2020]	4	4	4	0,00	0,00
12. Creando redes relacionales en la comunidad [2020]	4	8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2020]	4	4	5	0,25	0,00
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2020]	4	5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2020]	4	4	4	0,00	0,00
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2020]	4	10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2020]	4	4	4	0,00	0,00
15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2020]	4	11. Creando mayores vínculos con el territorio [2020]	4	4	4	0,00	0,00
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2020]	4	15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2020]	4	4	4	0,00	0,00
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2020]	4	4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2020]	4	4	4	0,00	0,00
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2020]	4	3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2020]	4	3	4	0,25	0,00
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2020]	4	1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2020]	4	3	4	0,25	0,00
1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2020]	4	16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2020]	4	3	4	0,25	0,00
14. De los movimientos sociales [2020]	4	14. De los movimientos sociales [2020]	4	3	4	0,25	0,00
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones [2020]	3	7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2020]	3	2	4	0,67	0,50
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2020]	3	9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2020]	3	2	4	0,67	0,00
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2020]	2	2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2020]	2	2	3	0,50	-0,33
ENTIDADES DEL TSAS							
11. Creando mayores vínculos con el territorio [2020]	4	12. Creando redes relacionales en la comunidad [2020]	4	4	4	0,00	0
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2020]	4	8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2020]	4	4	5	0,25	0
12. Creando redes relacionales en la comunidad [2020]	4	5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2020]	4	4	4	0,00	0
15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2020]	4	11. Creando mayores vínculos con el territorio [2020]	4	4	4	0,00	0
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2020]	4	10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2020]	4	4	4	0,00	0
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2020]	4	4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2020]	4	4	4	0,00	0
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2020]	4	15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2020]	4	4	4	0,00	0
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2020]	4	3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2020]	4	3	4	0,25	0
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2020]	4	16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2020]	4	3	4	0,25	0
1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2020]	4	1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2020]	4	3	4	0,25	0
14. De los movimientos sociales [2020]	4	14. De los movimientos sociales [2020]	4	3	4	0,25	0
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones [2020]	3	9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2020]	3	2	4	0,67	0
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2020]	2	7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2020]	2	2	4	1,00	0
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2020]	2	2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2020]	2	2	3	0,50	0

ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR								
1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2020]	4	12. Creando redes relacionales en la comunidad [2020]	4	4	5	0,25	0	
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2020]	4	14. De los movimientos sociales [2020]	4	4	5	0,25	0	
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2020]	4	1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2020]	4	4	4	0,00	0	
12. Creando redes relacionales en la comunidad [2020]	4	10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2020]	4	4	4	0,00	0	
14. De los movimientos sociales [2020]	4	11. Creando mayores vínculos con el territorio [2020]	4	4	4	0,00	0	
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2020]	4	3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2020]	4	4	5	0,25	0	
15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2020]	4	5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2020]	4	4	5	0,25	0	
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2020]	4	15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2020]	4	4	5	0,25	0	
11. Creando mayores vínculos con el territorio [2020]	4	4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2020]	4	4	4	0,00	0	
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2020]	4	8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2020]	4	4	4	0,00	0	
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2020]	4	16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2020]	4	3	5	0,50	0	
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2020]	4	2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2020]	4	3	4	0,25	0,33	
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2020]	3	7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2020]	4	3	4	0,25	1	
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2020]	2	9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2020]	4	3	4	0,25	0	

Tabla 11.2: pregunta III.3.1. En relación al capital social, valore las siguientes tendencias de futuro. Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo). en 2025.

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
12. Creando redes relacionales en la comunidad [2025]	4	12. Creando redes relacionales en la comunidad [2025]	4	4	5	0,25	0
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2025]	4	5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2025]	4	4	5	0,25	0
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2025]	4	8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2025]	4	4	5	0,25	0
11. Creando mayores vínculos con el territorio [2025]	4	11. Creando mayores vínculos con el territorio [2025]	4	4	4	0,00	0
15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2025]	4	10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2025]	4	4	4	0,00	0
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2025]	4	4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2025]	4	4	5	0,25	0
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2025]	4	3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2025]	4	4	5	0,25	0
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2025]	4	1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2025]	4	4	4	0,00	0
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2025]	4	15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2025]	4	3	4	0,25	0
1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2025]	4	16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2025]	4	3	4	0,25	0
14. De los movimientos sociales [2025]	4	14. De los movimientos sociales [2025]	4	3	4	0,25	0
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2025]	3	7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2025]	3	2	4	0,67	0,50
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2025]	3	9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2025]	3	2	4	0,67	0
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2025]	2	2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2025]	2	2	3	0,50	-0,33
ENTIDADES DEL TSAS							
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2025]	4	12. Creando redes relacionales en la comunidad [2025]	4	4	5	0,25	0
12. Creando redes relacionales en la comunidad [2025]	4	5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2025]	4	4	5	0,25	0
11. Creando mayores vínculos con el territorio [2025]	4	11. Creando mayores vínculos con el territorio [2025]	4	4	4	0,00	0
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2025]	4	8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2025]	4	4	5	0,25	0
15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2025]	4	10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2025]	4	4	4	0,00	0
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2025]	4	3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2025]	4	4	4	0,00	0
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2025]	4	4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2025]	4	4	5	0,25	0
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2025]	4	15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2025]	4	3	4	0,25	0
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2025]	4	1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2025]	4	3	4	0,25	0
1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2025]	4	16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2025]	4	3	4	0,25	0
14. De los movimientos sociales [2025]	4	14. De los movimientos sociales [2025]	3	3	4	0,33	-0,25
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2025]	3	9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2025]	3	2	3	0,33	0
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2025]	2	7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2025]	2	2	4	1,00	0
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2025]	2	2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2025]	2	2	3	0,50	0

ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
12. Creando redes relacionales en la comunidad [2025]	4	1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2025]	5	5	5	0,00	0,25
8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2025]	4	3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2025]	5	5	5	0,00	0,25
11. Creando mayores vínculos con el territorio [2025]	4	4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2025]	5	5	5	0,00	0,25
4. Las personas beneficiarias se incorporen más a la toma de decisiones estratégicas de la organización [2025]	4	5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2025]	5	5	5	0,00	0,25
15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2025]	4	12. Creando redes relacionales en la comunidad [2025]	5	4	5	0,20	0,25
5. El TSAS será un espacio más activo como articulación de la participación social a nivel local [2025]	4	8. Como ejemplificación de la corresponsabilidad de los ciudadanos en el bienestar colectivo, con sus limitaciones (carácter voluntario) y como complemento (nunca como sustituto) del personal retribuido [2025]	4	4	5	0,25	0,00
3. Aumente la participación de las personas beneficiarias en el diseño de los programas de las entidades del TSAS [2025]	4	11. Creando mayores vínculos con el territorio [2025]	4	4	5	0,25	0,00
16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2025]	4	14. De los movimientos sociales [2025]	4	4	5	0,25	0,00
10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2025]	4	15. De los entornos de los propios beneficiarios... [2025]	4	4	5	0,25	0,00
1. Las entidades del TSAS tenderán a flexibilizar el concepto de voluntariado para conciliar las necesidades instrumentales de los voluntarios y las necesidades de recursos humanos de las organizaciones [2025]	4	10. Aportando una nueva forma de trabajar, más democrática [2025]	4	4	4	0,00	0,00
14. De los movimientos sociales [2025]	4	16. De la reciprocidad, es decir, de ser o haber sido beneficiario de un proyecto o programa [2025]	4	3	5	0,50	0,00
9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2025]	4	7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2025]	4	3	5	0,50	1,00
2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2025]	3	2. Las entidades del TSAS tenderán hacia una mayor despolitización (debilitamiento cultura política, defensa tímida de la participación política del TSAS y menor nivel de especialización en la reivindicación). [2025]	4	3	4	0,25	0,33
7. Como instrumento de abaratamiento de la acción social [2025]	2	9. Las bases de las entidades perderán peso por la inercia prestacional y el predominio de lo gerencial en las organizaciones. [2025]	4	3	4	0,25	0,00

Tabla 12.1 (pregunta III.3.2) . El proyecto de Ley del Voluntariado supondrá para el futuro del TS.... Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2020]	4	3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2020]	4	3	4	0,25	0
1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2020]	3	1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2020]	4	3	4	0,25	0,33
4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2020]	3	4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2020]	3	3	4	0,33	0
2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2020]	3	2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2020]	3	2	4	0,67	0
ENTIDADES DEL TSAS							
3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2020]	4	3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2020]	4	3	4	0,25	0
1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2020]	4	1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2020]	4	3	4	0,25	0
4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2020]	3	4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2020]	3	3	4	0,33	0
2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2020]	3	2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2020]	3	2	4	0,67	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2020]	5	2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2020]	5	4	5	0,25	0
4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2020]	3	3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2020]	3	2	4	0,67	0
1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2020]	3	4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2020]	3	4	5	0,25	0
3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2020]	3	1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2020]	3	4	5	0,20	0

Tabla 12.2 (pregunta III.3.2) . El proyecto de Ley del Voluntariado supondrá para el futuro del TS.... Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2025]	4	3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2025]	4	3	4	0,25	0,00
1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2025]	3	4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2025]	4	3	4	0,25	0,33
4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2025]	3	1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2025]	3	3	4	0,33	0,00
2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2025]	3	2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2025]	3	3	4	0,33	0,00
ENTIDADES DEL TSAS							
1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2025]	4	1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2025]	4	3	4	0,25	0,00
3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2025]	4	3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2025]	4	3	4	0,25	0,00
4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2025]	3	4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2025]	4	3	4	0,25	0,33
2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2025]	3	2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2025]	3	3	4	0,33	0,00
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2025]	5	2. Un cambio poco relevante en la participación del voluntariado en las organizaciones [2025]	5	3	5	0,40	0,00
4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2025]	3	4. Fomentará la emergencia de nuevas formas de voluntariado más allá de las organizaciones del TSAS [2025]	3	3	3	0,00	0,00
1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2025]	3	1. Un papel más activo del voluntariado, identificado con la entidad y con más participación en su gobierno. [2025]	3	3	4	0,33	0,00
3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2025]	3	3. Un impulso al voluntariado en las entidades del TSAS [2025]	3	3	4	0,33	0,00

Tabla 13.1 (pregunta III.4.1 En cuanto a la relación entre el TSAS y los movimientos sociales se tenderá hacia... (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2020]	4	5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...) [2020]	4	4	4	0,00	0
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...) [2020]	4	2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2020]	4	4	4	0,00	0
1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2020]	4	1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2020]	4	4	4	0,00	0
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2020]	4	4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2020]	4	2	4	0,50	0
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2020]	3	3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2020]	3	3	4	0,33	0
ENTIDADES DEL TSAS							
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2020]	4	5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...) [2020]	4	4	5	0,25	0
1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2020]	4	2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2020]	4	4	4	0,00	0
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...) [2020]	4	1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2020]	4	4	4	0,00	0
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2020]	4	4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2020]	4	3	4	0,25	0
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2020]	3	3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2020]	3	2	3	0,33	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2020]	5	4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2020]	5	4	5	0,20	0
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...) [2020]	5	5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...) [2020]	5	4	5	0,20	0
1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2020]	4	3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2020]	4	3	5	0,50	0
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2020]	4	2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2020]	4	3	4	0,25	0
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2020]	4	1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2020]	4	3	4	0,25	0

Tabla 13.2 (pregunta III.4.1 En cuanto a la relación entre el TSAS y los movimientos sociales se tenderá hacia... (valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo 1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...). [2025]	4	5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...). [2025]	4	4	4	0,00	0
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2025]	4	2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2025]	4	4	4	0,00	0
1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2025]	4	1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2025]	4	3	4	0,25	0
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2025]	3	4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2025]	4	3	4	0,25	0,33
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2025]	3	3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2025]	3	3	4	0,33	0
ENTIDADES DEL TSAS							
1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2025]	4	5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...). [2025]	4	4	4	0,00	0
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2025]	4	2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2025]	4	4	4	0,00	0
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...). [2025]	4	1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2025]	4	3	4	0,25	0
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2025]	3	3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2025]	3	2	4	0,67	0
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2025]	3	4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2025]	3	2	4	0,67	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2025]	5	5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...). [2025]	5	4	5	0,20	0
5. La emergencia de los movimientos sociales incidirá en nuevas herramientas de participación ciudadana a nivel municipal (consejos sociales municipales, redes sociales...). [2025]	5	4. Falta capacidad de adaptación en el TSAS para aprender nuevas formas de participación social tan ágiles como las que utilizan los movimientos sociales (más presencia en redes sociales, visión más global de los problemas sociales) [2025]	5	4	5	0,20	0
2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2025]	4	2. Una mayor movilización social y complicidad entre el TSAS y los movimientos sociales [2025]	4	3	5	0,50	0
3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2025]	4	3. La menor visibilidad de la incidencia política del TSAS supondrá una pérdida de relevancia social para el sector en favor de los movimientos sociales [2025]	4	3	4	0,25	0
1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2025]	4	1. La colaboración con los movimientos sociales en el futuro puede ser una gran oportunidad de desarrollo para el TSAS: los movimientos informales carecen de una estructura formal en las que las entidades del TSAS tiene experiencia. [2025]	4	3	5	0,50	0

Tabla 14. (pregunta III.5.1). ¿Qué considera esencial para la sostenibilidad del TSAS?. Valoración (1, totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
7. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad para crear base social y tejido asociativo	5	7. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad para crear base social y tejido asociativo	5	4	5	0,20	0
6. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales a las que no responden ni empresas ni las AAPP	5	1. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo la viabilidad económica de las entidades	4	4	4	0,00	0
1. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo la viabilidad económica de las entidades	4	6. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales a las que no responden ni empresas ni las AAPP	4	4	4	0,00	-0,2
2. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo trabajo conjunto y colaboración entre las entidades del TSAS	4	2. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo trabajo conjunto y colaboración entre las entidades del TSAS	4	4	4	0,00	0
3. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo su misión y sus valores	4	3. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo su misión y sus valores	4	3	4	0,25	0
4. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en una estrecha cooperación con las AAPP	4	4. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en una estrecha cooperación con las AAPP	3	3	3	0,00	-0,25
5. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la mayor cooperación con las empresas	3	5. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la mayor cooperación con las empresas	3	2	3	0,33	0
ENTIDADES DEL TSAS							
6. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales a las que no responden ni empresas ni las AAPP	5	7. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad para crear base social y tejido asociativo	5	4	5,00	0,20	0
7. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad para crear base social y tejido asociativo	5	6. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales a las que no responden ni empresas ni las AAPP	4	4	5,00	0,25	-0,2
1. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo la viabilidad económica de las entidades	4	1. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo la viabilidad económica de las entidades	4	4	5,00	0,25	0
2. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo trabajo conjunto y colaboración entre las entidades del TSAS	4	2. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo trabajo conjunto y colaboración entre las entidades del TSAS	4	4	4,50	0,13	0
3. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo su misión y sus valores	4	3. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo su misión y sus valores	4	3	5,00	0,50	0
4. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en una estrecha cooperación con las AAPP	4	4. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en una estrecha cooperación con las AAPP	3	3	4,00	0,33	-0,25
5. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la mayor cooperación con las empresas	3	5. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la mayor cooperación con las empresas	3	2	3,5	0,5	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
7. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad para crear base social y tejido asociativo	5	7. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad para crear base social y tejido asociativo	5	5	5,00	0,00	0
6. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales a las que no responden ni empresas ni las AAPP	5	2. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo trabajo conjunto y colaboración entre las entidades del TSAS	4,5	4	5,00	0,22	0
2. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo trabajo conjunto y colaboración entre las entidades del TSAS	4,5	3. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo su misión y sus valores	4,5	4	5,00	0,22	0
3. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo su misión y sus valores	4,5	6. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la capacidad de adaptación permanente para dar respuestas a las necesidades sociales a las que no responden ni empresas ni las AAPP	4,5	3,75	5,00	0,28	-0,1
1. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo la viabilidad económica de las entidades	4	1. La sostenibilidad del TSAS es sobre todo la viabilidad económica de las entidades	4	3,75	4,25	0,13	0
5. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la mayor cooperación con las empresas	3,5	5. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en la mayor cooperación con las empresas	4	3,75	4,25	0,13	0,14
4. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en una estrecha cooperación con las AAPP	3,5	4. La sostenibilidad del TSAS está sobre todo en una estrecha cooperación con las AAPP	4	3,25	4,00	0,19	0,14

Tabla 15.1 (pregunta III.5.2). ¿Cuáles serán las cinco principales tendencias de futuro a medio (2020) y largo plazo (2025) en las organizaciones del Tercer Sector para mejorar su sostenibilidad financiera (elegir y ordenar solo 5 de ellas de mayor a menor orden de importancia: 1 la más importante; 5 la menos importante) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	2	3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	1	1	2	1,00	-0,50
1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	2	4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	3	2	4	0,67	0,50
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	2	8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	2	3	0,33	0,00
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	3	1	5	1,33	0,00
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	3	6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	4	2	4	0,50	0,33
7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	3	1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	4	2	5	0,75	1,00
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	3	12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	4	2	4	0,50	0,00
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	4	9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS	4	3	4	0,25	0,00
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	4	13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	4	3	5	0,50	0,00
9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS	4	5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	4	3	4	0,25	0,33
13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	4	10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación	4	4	4	0,00	-0,20
10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación	5	2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	5	4	5	0,20	0,25
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	5	11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	5	5	5	0,00	0,00
ENTIDADES DEL TSAS							
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	2	3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	1	1	2	1,00	-0,50
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	2	6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	2	2	4	1,00	-0,33
1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	2	8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	2	4	0,67	0,00
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	3	2	4	0,67	0,50
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	3	7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	3	1	5	1,33	0,00
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	3	12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	4	2	4	0,50	0,00
7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	3	1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	4	2	5	0,75	1,00
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	4	9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS	4	3	4	0,25	0,00
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	4	5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	4	3	5	0,50	0,33
9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS	4	13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	5	3	5	0,40	0,25
13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	4	11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	5	3	5	0,40	0,00
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	5	2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	5	4	5	0,20	0,25
10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación	5						

ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	1	2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	1	1	1	0,00	-0,50
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	2	4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	2	2	2	0,00	-0,50
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	2	1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	2	1	4	1,50	1,00
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	3	3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	3	2	4	0,67	0,00
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	3	3	0,00	0,00
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	4	5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	3	2	4	0,67	0,50
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	4	7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	4	1	5	1,00	
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	5	10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación	4	4	4	0,00	
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	5	13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	4	4	4	0,00	
		6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	5	5	5	0,00	0,25
		11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	5	5	5	0,00	0,00

Tabla 15.2 (pregunta III.5.2). ¿Cuáles serán las cinco principales tendencias de futuro a medio (2020) y largo plazo (2025) en las organizaciones del Tercer Sector para mejorar su sostenibilidad financiera (elegir y ordenar solo 5 de ellas de mayor a menor orden de importancia: 1 la más importante; 5 la menos importante) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	2	3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	2	1	3	1,00	0,0
1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	2	4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	2	2	4	1,00	0,0
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	2	2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	2	1	4	1,50	-0,3
13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	2	12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	3	2	4	0,67	-0,4
7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	2	1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	3	2	5	1,00	0,5
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	3	6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	3	2	5	1,00	0,0
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	3	3	4	0,33	0,5
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	3	11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	4	2	4	0,50	-0,2
9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS	3	8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	4	3	5	0,50	0,3
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	5	9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS	4	4	5	0,25	0,3
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	5	5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	4	3	5	0,50	-0,2
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	5	13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	5	1	5	0,80	1,5
10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación	5						
ENTIDADES DEL TSAS							
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	2	3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	1	1	3	2,00	-0,50
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	2	11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	2	2	2	0,00	-0,33
1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	2	2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	2	1	4	1,50	-0,33
7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	2	4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	2	2	3	0,50	0,00
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	3	12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	3	2	4	0,67	-0,40
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	3	2	4	0,67	0,00
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	3	1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	3	2	5	1,00	0,50
9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS	3	7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	4	3	4	0,25	1,00
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	3	9. Reforma del IVA con una sistema más ventajoso para las entidades del TSAS	4	4	5	0,25	0,33
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	5	8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	4	3	5	0,50	0,33
13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	5	5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	4	3	5	0,50	-0,20
10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación	5	13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	5	1	5	0,80	0,00
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	5						

ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	1	12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	2	2	2	0,00	-0,60
13. Reforma del 0,7% del IRPF incluyendo la opción de elegir las entidades destinatarias.	1	4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	2	2	4	1,00	-0,33
3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	1	1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	3	1	3	0,67	0,50
1. Mejora de la eficiencia de TSAS (reducción de solapamientos e , intervenciones duplicadas...) a través de la colaboración y la presentación de proyectos conjuntos en torno a las personas (no tanto por colectivos) con otras organizaciones.	2	7. Reconocimiento adecuado del TSAS en la Ley de Contratos del Estado reforzando las cláusulas sociales como medida de discriminación positiva dando prioridad a la calidad, las condiciones técnicas del servicio y a criterios sociales por encima del precio	3	1	4	1,00	2,00
5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	2	8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	3	3	0,00	0,00
2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	3	3. Aumento de la búsqueda de recursos en la sociedad civil (donaciones, copago de servicios no discriminatorio según recursos)	4	1	5	1,00	3,00
4. Mejora de la evaluación de resultados y del impacto social para trasladar el potencial económico de las intervenciones del TSAS a las empresas y al sector público.	3	11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	4	4	4	0,00	-0,20
8. Mayor estabilidad y plurianualidad en las convocatorias de subvenciones públicas	3	6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	5	1	5	0,80	0,00
12. Fortalecimiento de la prestación de servicios a entidades públicas y privadas	5	2. La economía social se conformará como un espacio de desarrollo del TSAS	5	2	5	0,60	0,67
6. Aumento del mecenazgo y de la colaboración económica con el sector empresarial	5	5. Repensar qué programas son prescindibles y centrarse en los mismos	5	3	5	0,40	1,50
10. Desarrollo de probonos (asesoramiento gratuito de profesionales), potenciando las colaboraciones con empresas para el ahorro de costes de gestión y representación	5						
11. Crowdfunding y otras formas de microfinanciación	5						

Tabla 16.1 (pregunta III.6.1). Valorar la importancia de las siguientes tendencias de innovación a medio (2020) y largo plazo (2025) en las organizaciones del Tercer Sector (1, nada importante y 5 muy importante) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2020]	4	2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2020]	4	4	5	0,25	0
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2020]	4	5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2020]	4	4	5	0,25	0
1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2020]	4	1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2020]	4	4	5	0,25	0
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2020]	4	7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2020]	4	4	4	0,00	0
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2020]	4	4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2020]	4	3	4	0,25	0
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2020]	4	3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2020]	4	3	4	0,25	0
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2020]	4	6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2020]	4	3	4	0,25	0
ENTIDADES DEL TSAS							
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2020]	4	2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2020]	4	4	5	0,25	0
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2020]	4	5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2020]	4	4	5	0,25	0
1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2020]	4	1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2020]	4	4	5	0,25	0
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2020]	4	7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2020]	4	4	4	0,00	0
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2020]	4	3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2020]	4	3	4	0,25	0,33
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2020]	4	4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2020]	4	3	4	0,25	0
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2020]	3	6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2020]	4	3	4	0,25	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2020]	5	2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2020]	5	5	5	0,00	0
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2020]	5	4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2020]	5	4	5	0,20	0,25
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2020]	5	5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2020]	5	4	5	0,20	0
1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2020]	5	7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2020]	5	4	5	0,20	0
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2020]	5	6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2020]	5	4	5	0,20	0
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2020]	5	1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2020]	4	3	5	0,50	-0,2
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2020]	4	3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2020]	4	3	5	0,50	-0,2

Tabla 16.2 (pregunta III.6.1). Valorar la importancia de las siguientes tendencias de innovación a medio (2020) y largo plazo (2025) en las organizaciones del Tercer Sector (1, nada importante y 5 muy importante) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2025]	5	1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2025]	5	4	5	0,20	0
1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2025]	5	5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2025]	4	4	5	0,25	-0,2
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2025]	5	7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2025]	4	4	5	0,25	0
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2025]	4	4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2025]	4	4	5	0,25	0
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2025]	4	3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2025]	4	3	4	0,25	0
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2025]	4	2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2025]	4	3	4	0,25	-0,2
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2025]	4	6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2025]	4	3	5	0,50	0
ENTIDADES DEL TSAS							
1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2025]	5	1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2025]	5	4	5	0,20	0
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2025]	5	5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2025]	4	4	5	0,25	0
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2025]	4	7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2025]	4	4	5	0,25	0
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2025]	4	4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2025]	4	3	5	0,50	0
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2025]	4	2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2025]	4	3	4	0,25	-0,2
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2025]	4	3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2025]	4	3	4	0,25	0
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2025]	4	6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2025]	4	3	4	0,25	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2025]	5	1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2025]	5	5	5	0,00	0
7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2025]	5	3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2025]	5	4	5	0,20	0
3. La innovación en la intervención social se centrará en desarrollar prácticas de intervención centradas en personas y no en colectivos [2025]	5	4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2025]	5	4	5	0,20	0,25
5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2025]	5	5. La innovación organizativa se orientará a crear estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas., es decir a innovar desde dentro [2025]	5	4	5	0,20	0
6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2025]	5	7. La innovación tecnológica tenderá a la creación de redes de conocimiento y buenas prácticas vía comunidades de aprendizaje, mapas de conocimiento y Wikis [2025]	5	4	5	0,20	0
1. Se tenderá a crear indicadores que no se reduzcan a la eficiencia económica sino a variables relacionadas con el desarrollo humano [2025]	5	6. Se tenderá a compartir sistemas entre las entidades del TSAS (Ej. procesos centrales de compra, corredurías...) [2025]	5	4	5	0,20	0
4. La innovación en la gestión tenderá a transformar a gerentes en directores de proyectos que sepan ver la rentabilidad de los tangibles y sobre todo de los intangibles [2025]	4	2. Se tenderá a innovar en nuevas formas de participación social y en nuevas formas de vinculación. [2025]	4	3	5	0,50	-0,2

Tabla 17.1 (pregunta IV.1): En general , ¿cómo ve al TSAS en el medio y largo plazo? Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2020]	4	3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2020]	4	4	5	0,25	0
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2020]	4	4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2020]	4	4	5	0,25	0
1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2020]	4	2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2020]	4	4	4	0,00	0
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2020]	4	1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2020]	4	4	4	0,00	0
ENTIDADES DEL TSAS							
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2020]	4	4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2020]	4	4	5	0,25	0
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2020]	4	3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2020]	4	4	5	0,25	0
1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2020]	4	2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2020]	4	4	4	0,00	0
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2020]	4	1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2020]	4	4	4	0,00	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2020]	5	3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2020]	5	5	5	0,00	0
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2020]	4	4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2020]	5	4	5	0,20	0,25
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2020]	4	2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2020]	4	4	4	0,00	0
1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2020]	4	1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2020]	4	4	4	0,00	0

Tabla 17.2 (pregunta IV.1): En general , ¿cómo ve al TSAS en el medio y largo plazo? Valoración (1, totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2025]	4	4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2025]	4	4	5	0,25	0
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2025]	4	3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2025]	4	4	5	0,25	0
1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2025]	4	2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2025]	4	4	4	0,00	0
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2025]	4	1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2025]	4	4	4	0,00	0
ENTIDADES DEL TSAS							
1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2025]	5	4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2025]	4	4	5	0,25	0
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2025]	4	3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2025]	4	4	5	0,25	0
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2025]	4	2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2025]	4	4	4	0,00	0
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2025]	4	1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2025]	4	4	4	0,00	-0,2
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2025]	5	3. Un TSAS en el que convivirán ambas tendencias. [2025]	5	5	5	0,00	0
2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2025]	4	4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2025]	5	4	5	0,20	0,25
4. Un TSAS más fortalecido internamente y con mayor incidencia social [2025]	4	2. TSAS más fragmentado, pro-comunitario, más politizado, informal y carismático, que gira alrededor de los movimientos sociales, compuesto de asociaciones de bancos de tiempo, economía colaborativa... [2025]	4	4	4	0,00	0
1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2025]	4	1. TSAS más pro-institucional, de grandes ONG y más unido e integrado en plataformas, centrado en la gestión de servicios. [2025]	4	4	4	0,00	0

Tabla 18.1 (pregunta IV.2): En el futuro, ¿hacia dónde cree que tenderá la colaboración entre las entidades del TSAS? (elegir y ordenar 5 de mayor a menor orden de importancia: 1 la más importante; 5 la menos importante) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
5. Más trabajo en redes	2	5. Más trabajo en redes	1	1	2	1,00	-0,5
1. Alianzas estratégicas	2	1. Alianzas estratégicas	2	1	3	1,00	0
4. Colaboraciones puntuales	3	4. Colaboraciones puntuales	3	2	3	0,33	0
3. Uniones de asociaciones	4	3. Uniones de asociaciones	4	4	4	0,00	0
2. Fusiones entre las entidades	5	2. Fusiones entre las entidades	5	5	5	0,00	0
ENTIDADES DEL TSAS							
5. Más trabajo en redes	2	5. Más trabajo en redes	1	1	2	1,00	-0,5
1. Alianzas estratégicas	2	1. Alianzas estratégicas	2	1	2	0,50	0
4. Colaboraciones puntuales	3	4. Colaboraciones puntuales	3	2	3	0,33	0
3. Uniones de asociaciones	4	3. Uniones de asociaciones	4	4	4	0,00	0
2. Fusiones entre las entidades	5	2. Fusiones entre las entidades	5	5	5	0,00	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
5. Más trabajo en redes	1	5. Más trabajo en redes	2	1	2	0,50	1
1. Alianzas estratégicas	3	4. Colaboraciones puntuales	2	2	3	0,50	-0,5
4. Colaboraciones puntuales	4	1. Alianzas estratégicas	3	3	5	0,67	0
3. Uniones de asociaciones	4	3. Uniones de asociaciones	4	4	5	0,25	0
2. Fusiones entre las entidades	5	2. Fusiones entre las entidades	5	4	5	0,20	0

Tabla 18.2 (pregunta IV.2): En el futuro, ¿hacia dónde cree que tenderá la colaboración entre las entidades del TSAS? (elegir y ordenar 5 de mayor a menor orden de importancia: 1 la más importante; 5 la menos importante) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CONSENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
1. Alianzas estratégicas	1	1. Alianzas estratégicas	1	1	2	1,00	0
5. Más trabajo en redes	2	5. Más trabajo en redes	2	1	2	0,50	0
4. Colaboraciones puntuales	3	4. Colaboraciones puntuales	3	3	3	0,00	0
3. Uniones de asociaciones	4	3. Uniones de asociaciones	4	3	4	0,25	0
2. Fusiones entre las entidades	5	2. Fusiones entre las entidades	5	5	5	0,00	0
ENTIDADES DEL TSAS							
1. Alianzas estratégicas	1	1. Alianzas estratégicas	1	1	2	1,00	0
5. Más trabajo en redes	2	5. Más trabajo en redes	2	1	2	0,50	0
4. Colaboraciones puntuales	3	4. Colaboraciones puntuales	3	3	3	0,00	0
3. Uniones de asociaciones	4	3. Uniones de asociaciones	4	3	4	0,25	0
2. Fusiones entre las entidades	5	2. Fusiones entre las entidades	5	5	5	0,00	0
ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
5. Más trabajo en redes	2	1. Alianzas estratégicas	1	1	4	3,00	-0,67
1. Alianzas estratégicas	3	5. Más trabajo en redes	2	2	3	0,50	0
3. Uniones de asociaciones	4	4. Colaboraciones puntuales	3	3	5	0,67	-0,4
4. Colaboraciones puntuales	5	3. Uniones de asociaciones	4	4	4	0,00	0
2. Fusiones entre las entidades	5	2. Fusiones entre las entidades	5	5	5	0,00	0

Tabla 19.1 (pregunta IV.3): ¿Cuáles cree que serán los 5 principales retos de las entidades del TSAS para su consolidación futura?: (elegir y ordenar solo 5 de ellos de mayor a menor orden de importancia: 1, el más importante; 5, el menos importante) (en 2020).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	1	2	0,50	0
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	2	4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	2	1	3	1,00	0
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	2	1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	2	1	4	1,50	-0,33
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	2	2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	3	1	4	1,00	-0,25
1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	3	5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	3	2	3	0,33	0,50
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	3	9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	3	1	4	1,00	0,50
6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	3	10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	3	3	4	0,33	0,00
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	3	12. Lograr un sistema de financiación más estable.	4	2	5	0,75	0,33
12. Lograr un sistema de financiación más estable.	3	6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	4	3	4	0,25	0,33
2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	4	7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	4	4	5	0,25	0,33
8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	4	11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	5	4	5	0,20	0,25
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	4	8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	5	5	5	0,00	0,25
ENTIDADES DEL TSAS							
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	2	3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	1	2	0,50	-0,33
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	2	4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	2	1	3	1,00	0,00
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	2	2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	3	1	4	1,00	-0,25
3. Reforzar la cultura cívica del sector.	3	5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	3	3	3	0,00	0,50
1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	3	12. Lograr un sistema de financiación más estable.	3	2	5	1,00	0,00
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	3	9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	4	1	4	0,75	1,00
6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	3	10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	4	3	4	0,25	0,33
12. Lograr un sistema de financiación más estable.	3	1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	4	1	5	1,00	0,33
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	3	6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	4	3	4	0,25	0,33
2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	4	7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	4	3	5	0,50	0,33
8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	4	11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	5	4	5	0,20	0,25
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	4	8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	5	5	5	0,00	0,25

ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	1	1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	2	1	2	0,50	-0,6
3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	2	2	2	0,00	1
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	2	3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	1	4	1,50	0
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	3	4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	3	1	3	0,67	0
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	3	2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	3	3	3	0,00	
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	4	9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	3	3	3	0,00	0
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	4	6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	4	4	4	0,00	
1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	5	10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	4	4	4	0,00	0
12. Lograr un sistema de financiación más estable.	5	12. Lograr un sistema de financiación más estable.	5	4	5	0,20	0
		7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	5	5	5	0,00	1,5
		8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	5	5	5	0,00	

Tabla 19.2 (pregunta IV.3): ¿Cuáles cree que serán los 5 principales retos de las entidades del TSAS para su consolidación futura?: (elegir y ordenar solo 5 de ellos de mayor a menor orden de importancia: 1, el más importante; 5, el menos importante) (en 2025).

Item ordenado según respuestas 1ª ronda	Mediana 1ª ronda	Item ordenado según respuestas 2ª ronda	IMPORTANCIA Mediana 2ª ronda	Q1 2ª ronda	Q3 2ª ronda	CON-SENSO: RIR 2ª ronda	ESTABILIDAD: VRMed
VALORACIÓN GENERAL							
3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	1	1	5	4,00	-0,75
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	2	3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	1	2	0,50	0,00
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	2	4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	2	1	3	1,00	-0,33
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	2	9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	3	1	4	1,00	0,50
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	3	2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	3	2	4	0,67	0,00
2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	3	5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	3	3	4	0,33	0,50
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	3	10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	3	3	4	0,33	0,00
1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	4	12. Lograr un sistema de financiación más estable.	4	2	4	0,50	0,00
6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	4	7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	4	3	4	0,25	1,00
12. Lograr un sistema de financiación más estable.	4	6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	4	3	5	0,50	0,00
8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	4	11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	4	4	5	0,25	0,00
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	4	8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	5	2	5	0,60	0,25
ENTIDADES DEL TSAS							
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	2	1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	1	1	3	2,00	-0,75
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	2	3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	1	2	0,50	-0,50
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	2	4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	2	1	2	0,50	-0,33
2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	3	5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	3	3	4	0,33	0,50
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	3	2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	3	2	5	1,00	0,00
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	3	12. Lograr un sistema de financiación más estable.	3	2	5	1,00	-0,25
3. Reforzar la cultura cívica del sector.	4	10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	3	3	4	0,33	0,00
1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	4	9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	4	1	5	1,00	1,00
6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	4	7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	4	3	4	0,25	1,00
12. Lograr un sistema de financiación más estable.	4	11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	4	4	4	0,00	0,00
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	4	6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	4	3	5	0,50	0,00
8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	5	8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	5	5	5	0,00	0,00

ACADÉMICOS E INVESTIGADORES SOBRE EL TERCER SECTOR							
3. Reforzar la cultura cívica del sector.	1	8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	1	1	1	0,00	-0,75
5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	1	2. Dar a conocer a la sociedad el impacto económico de sus acciones para reconocer su aportación a la cohesión social.	2	2	2	0,00	
7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	2	3. Reforzar la cultura cívica del sector.	2	1	3	1,00	1,00
4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	3	9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	3	2	3	0,33	0,00
9. Generar capital social (ampliar la base social, que la sociedad y el mercado colabore en proyectos de inclusión social)	3	7. Cambios en los liderazgos: un liderazgo diferente, más participativo a todos los niveles: asociativo-organizativo, de profesionales, voluntarios y grupos de interés	3	3	3	0,00	0,50
10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	4	10. Colaboración con otros sectores (nuevos movimientos sociales, Estado, sector privado, economía social)	3	3	3	0,00	-0,25
8. Reforzar la individualización de la atención basada en la planificación centrada en la persona y reforzar la defensa de derechos e inclusión social.	4	4. Lograr tener incidencia política, legitimidad social e influir en la toma de las decisiones de los ciudadanos.	4	1	4	0,75	0,33
12. Lograr un sistema de financiación más estable.	4	6. Ceder identidad entre las organizaciones en beneficio de una mayor colaboración y eficacia.	4	4	4	0,00	
11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	5	12. Lograr un sistema de financiación más estable.	4	4	4	0,00	
1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	5	1. Dar a conocer a la sociedad el valor añadido que aporta el TSAS al poner a la persona en el centro de su intervención.	5	1	5	0,80	0,00
		5. Concienciar a la sociedad de que los principios de igualdad y justicia social deben anteponerse a los de la competencia.	5	5	5	0,00	4,00
		11. Desarrollar sistemas de aprendizaje permanente. Tendencia a compartir conocimiento y buenas prácticas	5	5	5	0,00	0,00

