

# El papel de planificación estratégica en las entidades del tercer sector de acción social

Ignacio Rucandio Alonso

Máster en Intervención Psicosocial y Comunitaria



MÁSTERES  
DE LA UAM  
2019 – 2020

Facultad de Psicología

**EL PAPEL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ENTIDADES  
DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL.**

**THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN ENTITIES IN THE THIRD SECTOR  
OF SOCIAL ACTION.**

Trabajo de Fin de Máster

Junio 2020

Autor:

Ignacio Rucandio Alonso

Tutor académico:

Ricardo Lamelas Frías

Itinerario de investigación

Máster en Intervención Psicosocial y Comunitaria

Facultad de Psicología

Universidad Autónoma de Madrid



### **Resumen y Abstract**

El propósito del estudio es comprobar en qué medida la Planificación estratégica contribuye a la estructuración de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS), acorde a tres dimensiones que las configuran: política, asociativa y operativa. Para ello, por medio del Método de Comparación Constante, se lleva a cabo una investigación de carácter cualitativo a través de entrevistas realizadas a profesionales de distintas áreas del ámbito social y expertos en la materia; mediante las cuales, se analiza la relación entre la Planificación estratégica y las dimensiones ya nombradas, junto con los factores que influyen en su diseño y elaboración (supervivencia-adaptabilidad al entorno, estructuración interna, identidad, metodología, capacidades de la organización, comunicación y vinculación interna y externa). Los resultados confirman que, en la actualidad, la Planificación no promueve una estructuración efectiva conforme a sus tres dimensiones a causa de las graves repercusiones que generan dichos factores durante el proceso de elaboración. A partir de estas conclusiones, se elaboró una propuesta acerca de la dirección que deben tomar las iniciativas de la Planificación estratégica.

Palabras clave: Tercer Sector de Acción Social (TSAS); Planificación Estratégica; Dimensión política; Dimensión asociativa; Dimensión operativa; Factores.

The purpose of the study is to verify to what extent Strategic Planning contributes to the structuring of the entities of the Third Sector of Social Action (TSAS), according to three dimensions that configure them: political, associative and operational. To achieve it, a qualitative research is carried out, using the Constant Comparison Method, through interviews with professionals from different areas of the social field and experts in the field. Through these interviews, the relationship between Strategic Planning and the aforementioned dimensions is analyzed along with the factors that influence its design and elaboration (survival-adaptability to the environment, internal structuring, identity, methodology, organizational capacities, communication and internal and external entailment). The results confirm that, at present, Planning does not promote an effective structuring according to its three dimensions due to the serious repercussions that these factors generate during the elaboration process. Based on these conclusions, a proposal was made about the direction that Strategic Planning initiatives should take.

Key Words: Third Sector of Social Action (TSAS); Strategic Planning; Political dimensión; Associative dimensión; Operational dimensión; Factors.

## **Presentación**

Antes de comenzar con el cuerpo teórico del estudio, es necesario contextualizar el marco en el que se gestó la investigación y explicar las razones que motivaron el llevarla a cabo.

Por un lado, una de estas razones fue el carácter inusual de las prácticas curriculares, realizadas en una entidad cuyo campo de actividad es la consultoría social. Esto contrasta con la oferta habitual del catálogo de prácticas del Máster de Intervención Psicosocial y Comunitaria de la Universidad Autónoma de Madrid, que se focaliza, mayoritariamente, en el trabajo de intervención directa con colectivos vulnerables y/o población general, o de investigación académica. El interés de la consultoría social radica en que centra su atención, no solamente sobre los colectivos beneficiados por la intervención, sino también sobre las entidades y las personas que trabajan en ellas para desarrollar esa labor. Es importante invertir esfuerzos en mejorar su desempeño, siendo conscientes de que cuidar a las entidades es cuidar, también, a los colectivos con los que trabajan.

Sin embargo, a pesar de la importancia de este campo de actividad, no se le presta la suficiente atención en el ámbito académico (que, principalmente, está mucho más enfocado hacia el trabajo directo con los colectivos). Este hecho contrasta con que una gran parte del sector está conformado por estudiantes universitarios. Por ejemplo, según el *Estudio del Tercer Sector de Acción Social 2020*, llevado a cabo por Plataforma de ONG de Acción Social (2020a) (el cual se desarrolla más adelante con mayor profundidad), en el año 2018, el 74,1% de personas remuneradas del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) tenía estudios universitarios (de grado y posgrado). Por este motivo, es preciso que este campo se incorpore al marco académico, acompañado al de la intervención; se debe lograr que los profesionales se interesen, no sólo por su trabajo, sino por el lugar en el que trabajan.

Por otro lado, de entre todas las labores propias de la consultoría social, destaca la planificación estratégica. Su importancia reside en su capacidad de aportar a las entidades una herramienta que promueve o facilita su autogestión; la cual, además, tiene una enorme utilidad para aquellas entidades que surgen como consecuencia de la institucionalización de movimientos asociativos y cuyos miembros no son siempre expertos gestores de las mismas, como en las entidades del TSAS. Por esa razón, se ha elegido a esta herramienta y estas organizaciones como los objetos de estudio de este trabajo.

En las próximas páginas, a lo largo del apartado de Introducción, se realiza un recorrido por la evolución institucional y organizativa de las entidades del ámbito social en España, tratando, a su vez, de establecer una apropiada clasificación de estas; a partir de la cual, se describen las características de las entidades del TSAS. Por último, se aborda la planificación estratégica y su metodología, para, finalmente, estudiar la relación entre los dos objetos de estudio.

## Índice

<b>Resumen y Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Presentación .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Evolución institucional y organizativa de las entidades del ámbito social .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Clasificación de las entidades del ámbito social en España .....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Organizaciones No Gubernamentales (ONG) .....	11
1.2.2. Organizaciones no lucrativas (ONL) o Entidades sin ánimo de lucro (ESAL) ...	11
1.2.3. Entidades de Economía Social (ES) .....	12
1.2.4. Entidades de Economía Social y Solidaria (ESS) .....	12
1.2.5. Entidades del Tercer Sector (TS), del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) ..	13
1.2.6. Entidades de emprendimiento social .....	13
<b>1.3. El Tercer Sector de Acción Social (TSAS) .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Análisis del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) .....</b>	<b>19</b>
1.4.1. Las personas que trabajan y colaboran en él .....	20
1.4.2. Su financiación y gestión .....	22
1.4.3. Su articulación institucional. Políticas sociales .....	24
<b>1.5. Planificación Estratégica .....</b>	<b>25</b>
<b>1.6. Metodología de la Planificación Estratégica .....</b>	<b>27</b>
1.6.1. Organización del proceso .....	28
1.6.2. Análisis Estratégico .....	29
1.6.3. Formulación Estratégica .....	30
1.6.4. Implantación Estratégica .....	31
1.6.5. Control Estratégico .....	32
<b>1.7. Relación entre la Planificación estratégica y el TSAS .....</b>	<b>32</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Objetivos generales (OG) .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2. Objetivos específicos (OE) .....</b>	<b>35</b>
<b>3. Método .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1. Diseño .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2. Participantes .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. Técnicas e instrumentos .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4. Procedimiento .....</b>	<b>38</b>
<b>3.5. Sistema de análisis .....</b>	<b>38</b>
3.5.1. Teoría Fundamentada o Método de Comparación Constante (ATF-MCC) .....	38
3.5.2. Procedimiento. Método de Comparación Constante o Teoría Fundamentada. ....	39

<b>4. Resultados</b> .....	41
<b>4.1. Dimensiones</b> .....	41
4.1.1. Organización del proceso de planificación .....	42
4.1.2. Análisis Estratégico .....	43
4.1.3. Formulación Estratégica .....	44
4.1.4. Implementación del Plan Estratégico.....	45
<b>4.2. Factores que influyen en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico</b> .....	46
4.2.1. Supervivencia-adaptabilidad al entorno.....	46
4.2.2. Estructuración interna de la organización.....	46
4.2.3. Identidad, posicionamiento y estrategia.....	47
4.2.4. Metodología de elaboración y aplicación .....	48
4.2.5. Capacidades de la organización .....	48
4.2.6. Comunicación y vinculación interna .....	49
4.2.7. Comunicación y vinculación externa.....	49
<b>5. Discusión</b> .....	49
<b>5.1. Análisis o codificación axial</b> .....	49
<b>5.2. Medidas propuestas</b> .....	56
<b>5.3. Hipótesis</b> .....	57
<b>6. Conclusiones</b> .....	57
<b>7. Limitaciones</b> .....	58
<b>8. Referencias</b> .....	60
<b>Anexo A. Mapeo de las cuasi-categorías</b> .....	64
<b>Anexo B. Personas colaboradoras del TSAS y su evolución</b> .....	66
<b>Anexo C. Actividades del voluntariado</b> .....	67
<b>Anexo D. Tipos de financiación</b> .....	68
<b>Anexo E. Financiación pública</b> .....	69
<b>Anexo F. Mecanismos de financiación pública</b> .....	70
<b>Anexo G. Financiación privada</b> .....	71
<b>Anexo H. Mecanismos de financiación privada</b> .....	72
<b>Anexo I. Financiación propia</b> .....	73
<b>Anexo J. Guion de entrevista semi-estructurada</b> .....	74
<b>Anexo K. Hoja informativa y consentimiento informado</b> .....	75

## 1. Introducción

### 1.1. Evolución institucional y organizativa de las entidades del ámbito social en España.

Desde mediados del siglo XX, tras la finalización del periodo de guerras, Europa inicia un proceso de reconstrucción para el cual toman un gran protagonismo modelos basados en principios neoliberales. Como consecuencia de la expansión y el desarrollo de estos, en las sociedades occidentales e industrializadas emerge lo que, en 1950, T.H. Marshall denominó como la *ciudadanía social*<sup>1</sup> (Marshall, Casado y Miranda, 1997; Miranda, 1997; Ledesma, 1998). Nace, así, una respuesta defensiva hacia esos modelos que las sociedades adoptan para sí mismas, que tiene como objetivo, en primer lugar, afianzar una nueva generación de derechos (que acompañarán a los civiles y a los políticos) y, en segundo lugar, establecer una convivencia mucho más armoniosa entre la democracia y el capitalismo, los dos sistemas imperaban y proporcionaban la mejor respuesta a las necesidades y las aspiraciones del momento (Ledesma, 2000; Frejeiro, 2005, citado por Madrid y Heras, 2018).

El advenimiento de la ciudadanía social promovió la reflexión y el cambio de los paradigmas neoliberales dominantes de la escena europea. De esta manera, frente a, por ejemplo, la meritocracia o la responsabilidad individual, surge una responsabilidad de carácter comunitario, que atiende a la promoción del bien colectivo o la colectivización del riesgo. Esto condujo a la manifestación más distinguida de esta ciudadanía: el *Estado de Bienestar*<sup>2</sup>. Su aparición y desarrollo, definió una forma de proporcionar servicios de carácter social. El Estado, en calidad de garante o asegurador de derechos, debía planificar prestaciones (recursos o suministros) y elaborar acciones con el fin de crear servicios públicos a los que la ciudadanía podría acudir para satisfacer sus necesidades en materia sanitaria, educativa, habitacional, etc. (Frejeiro, 2005, citado por Madrid y Heras, 2018). Se perseguía, de esta forma, crear escenarios equilibrados que mitigasen la desigualdad social y corrigiesen los (d)efectos del sistema económico imperante.

En el caso de España, el proceso de desarrollo de la ciudadanía social y el Estado del Bienestar fue muy distinto con respecto al del territorio europeo, debido a la presencia

---

<sup>1</sup> Status que incluye, según Marshall (1950, citado por Ledesma, 1998), "desde el derecho a un mínimo de bienestar y seguridad económica hasta el derecho a participar del patrimonio social y a vivir la vida de un ser civilizado de acuerdo con las pautas vigentes en la sociedad".

<sup>2</sup> El cual, en palabras de Madrid y Heras (2018), "queda definido, básicamente, por los recursos que un Estado dedica en sus presupuestos a suministrar servicios de carácter social en un sistema donde el propio Estado actúa como asegurador universal para sus ciudadanos".

del régimen de la dictadura franquista (1939-1975). Este mostró claros déficits en la cobertura de las necesidades sociales y presentó también límites (cuando no bloqueos) a la organización y el desarrollo del ámbito social, a consecuencia de su marco institucional y su modelo de crecimiento económico (donde la dimensión social escasamente se materializó) (Cabrerero, 2013a). La implantación de ambos fenómenos en España es, como diría Acosta (2013), “la consecuencia, no la causa, de un largo proceso histórico de acumulación (...) que, desde nuestro punto de vista, comenzó a concretarse y visibilizarse en España durante la década de los setenta del pasado siglo XX”.

En un franquismo tardío, a partir de 1965, se comenzaron a producir paulatinamente movilizaciones por parte de familias y asociaciones que reclamaban generar una respuesta a sus necesidades. Estas no sólo perseguían manifestar sus carencias mediante la reivindicación de sus derechos, sino desarrollar también procesos o mecanismos que les permitieran dar una respuesta por sí mismas (Cabrerero, 2013a). A lo largo de esta década (hasta la caída del régimen), se avivó muy lentamente la llegada de esa nueva generación de derechos sociales (referida al inicio de este texto), asociados fuertemente a la recuperación de los civiles y políticos (que, como ya se ha dicho también al inicio, siempre se acompañan).

La llegada de la transición política y la democracia señalaron el momento clave en la configuración del Estado del Bienestar y la consolidación de la ciudadanía social en nuestro país. Ambos fenómenos se fortalecieron durante este periodo histórico como el resultado de la convergencia de las aspiraciones tanto políticas como ciudadanas, que se manifestarían, en primera instancia, en los Pactos de la Moncloa, y, en último término, en la Constitución de 1978 (Cabrerero, 2013b, citado por Madrid y Heras, 2018; López-Cabanas, Díaz y López, 2017). Por ello, podríamos decir, como bien expresan Madrid y Heras (2018), que “la constitucionalización de los derechos sociales (...) fue el resultado de la articulación de un amplio movimiento ciudadano para el que la transformación civil y política del país debía acompañarse de un sistema de acceso universal e igualitario a un paquete de recursos básicos de protección social. Y lo que es igual de importante, con un control democrático y ciudadano sobre esos recursos y su distribución”.

Sin embargo, las influencias que repercutieron sobre la etapa de transición política no procedieron únicamente de los escenarios internos. España se abrió al mundo y, con ello, al horizonte europeo. Y, aunque observar esos contextos europeos proporcionó el impulso para consolidar una democracia social propia, ello también condicionó el proyecto de reforma hacia cotas de desarrollo y transformaciones influenciadas por

sistemas de carácter neoliberal. Como bien afirma Cabrero (2013a), “el régimen de bienestar español, en un lapso de tiempo breve, desarrolla de manera *sui generis* el Estado de Bienestar (...) y, al mismo tiempo, inicia un proceso de reestructuración y adaptación, también *sui generis*, a la lógica neoliberal en ascenso en los diferentes mundos de bienestar”.

En paralelo al trabajo del Estado sobre el desarrollo del régimen de bienestar en construcción, se produce una etapa de un importante crecimiento asociativo (heredera, además, de las movilizaciones previas ya mencionadas). Muchos de los movimientos sociales o vecinales se comienzan a institucionalizar, conformándose en diferentes tipos de organizaciones. Estas se convierten en espacios que ofrecen la posibilidad de poner en marcha procesos de participación cívica e influencia política, captando y canalizando la energía reivindicativa para el ámbito de la acción política; pero también, desde el sector no lucrativo, atienden a las necesidades sociales a las que el Estado no es capaz de llegar por encontrarse aún en sus inicios como Estado de Bienestar. Por tanto, se convierten puntualmente, además, en organizaciones sociales prestadoras de servicios (Verge, 2007; Madrid y Heras, 2018).

Durante la década de los 80, esta situación, más o menos equilibrada, sufre un cambio radical en los regímenes de bienestar de la Unión Europea, incluido el de España. Debido esa influencia recibida desde la lógica neoliberal, el Estado comienza a retroceder de sus cargos y responsabilidades como proveedor y regulador en tanto en cuanto aumentan las presiones procedentes del ámbito mercantil. Ante esto, el mercado comienza a dictaminar las dinámicas de la prestación de los servicios de bienestar y la configuración de las políticas sociales (que consiguen reestructurar el Estado de Bienestar). Así, las organizaciones y la sociedad civil se convierten, de nuevo, en las principales protagonistas; los cambios llevados a cabo en la reducción del gasto público y la modificación de las políticas sociales implican la contratación externa de los servicios o las actividades (Cabrero, 2013a) Dicho de otra forma, el Estado ya no puede (o no quiere) hacerse cargo y necesita reducir costes y descargarse de responsabilidades, que adjudica, bajo una estrategia de descentralización, a las organizaciones y la sociedad civil y al mercado.

Este proceso, por el cual se transfieren las tareas desde el sector público al privado, se conoce como *privatización* (Haro y Casellas, 2008). Esta cesión está delimitada, comúnmente, a las tareas de prestación y gestión (donde las organizaciones intervienen

con una mayor libertad o flexibilidad, que conlleva a que cada una afronte las funciones y las responsabilidades de formas muy diversas). Por otro lado, la privatización permite que la titularidad continúe siendo pública, por lo que, en consecuencia, la responsabilidad sobre la financiación recaiga en el Estado y su administración. (Haro y Casellas, 2008). Como consecuencia, comienzan a proliferar instrumentos que regulan esa concertación externa, como: convenios, contratos, programas, subvenciones, etc. (Cabrero, 2013a).

El desarrollo y la implantación de esto, instauro y consolida un modelo por el cual las organizaciones ya no son colaboradoras puntuales y/o entidades complementarias, sino la propia extensión del Estado de Bienestar, subordinadas y dependientes (a este y de este) en la prestación y el desarrollo de la mayor parte o, incluso, la totalidad de sus responsabilidades.

Por último, durante los años 90 se produce la completa oficialización de este fenómeno de mercantilización, mediante, por ejemplo, el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) (1995). En palabras de (Haro y Casellas, 2008), “este acuerdo supone un conjunto de normas multilaterales que abarcan el comercio internacional de servicios, es decir, los límites legales que tienen los gobiernos en la prestación de los servicios públicos. Abarcaría cuanto servicio sea imaginable de cualquier sector considerado productivo o susceptible de serlo, o lo que es lo mismo, cualquier labor relacionada con el desarrollo de la vida del ser humano en el planeta. Todos los Estados europeos, incluido el español, lo rubricaron y lo desarrollan permanentemente desde entonces”.

Es por todo este recorrido histórico por lo que, actualmente, el Estado de Bienestar se configura conforme a tres “personalidades”: el *Estado*, el *Mercado* y la *Sociedad Civil*.

## **1.2. Clasificación de las entidades del ámbito social en España**

De acuerdo a esta evolución histórica e institucional, las organizaciones del ámbito social en España también se han tratado de definir (y se tratan de definir hoy en día) de acuerdo a su grado de relación o de pertenencia con respecto a estas tres grandes “personalidades”: el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil (las cuales, no se caracterizan por ser excluyentes entre sí, sino por presentar áreas de intersección o confluencia) (Haro y Casellas, 2008; Pestoff, 2008). En función de esa relación o pertenencia, las entidades u organizaciones desarrollan en su interior diferentes facetas o *dimensiones* que guían el objeto de su acción. Estas dimensiones pueden ser: *política*, en su papel como colaboradoras del Estado en el ejercicio de funciones públicas; *asociativa*, como

representantes de una ciudadanía preocupada en sus propias necesidades y las de su entorno; u, *operativa*, como entidades que se desarrollan y relacionan en base a actividades económicas o empresariales dentro del ámbito social. Los binomios *Estado-dimensión política*, *Sociedad Civil-dimensión asociativa* y *Mercado-dimensión operativa* siguen relaciones directamente proporcionales (es decir, cuanta más relación haya o más pertenezcan a cada una de esas tres personalidades, más fuertes o relevantes son estas dimensiones en el seno de la entidad u organización).

De igual forma, esos binomios podrían definir tres factores fundamentales por los cuales es posible diferenciar a las entidades que, según Haro y Casellas (2008), son: “los principios de los que parten; cómo entienden el lucro; y su potencial transformador, es decir, su significado político en el contexto social, laboral y económico”.<sup>3</sup>

Es necesario aclarar que, aun con estos criterios, es arriesgado (incluso imposible) trazar líneas que seccionen, compartimenten o delimiten tipos de organizaciones dentro un ámbito tan caracterizado, precisamente, por su alto grado de heterogeneidad y su interseccionalidad y solapamiento (de los cuales, se podrá ser testigo a continuación). Sin embargo, en un intento de elaborar una aproximación lo más cercana posible a lo que podríamos denominar como una clasificación del tipo de entidades u organizaciones del ámbito social que existen en la actualidad en nuestro país, se destacan las siguientes figuras:

#### *1.2.1. Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*

Hacen referencia a aquellas entidades que no son parte de ninguna estructura gubernamental. Este conjunto tan diverso de organizaciones desarrolla sus actividades en alcances locales, nacionales o internacionales, ejerciendo su influencia desde ámbitos políticos hasta ciudadanos. (Monelos, 2008)

#### *1.2.2. Organizaciones no lucrativas (ONL), o también conocidas como Entidades sin ánimo de lucro (ESAL)*

La terminología “no lucrativa” alude a todas las organizaciones que establecen como uno de sus criterios central el no lucro o no reparto de sus beneficios. De esta manera, cualquier tipo de beneficio económico que una organización de este tipo pudiera percibir debido al fruto de su actividad, no podría ser distribuido entre las personas

---

<sup>3</sup> Aunque otra interpretación posible podría tomar el sentido contrario; la configuración de estos tres factores podría determinar el grado de relación o de pertenencia hacia estas “personalidades” (Estado, Mercado y Sociedad Civil).

miembro (sus representantes, que la dirigen y gestionan), sino que debería ser reinvertido en los fines acordados de la entidad (o en su defecto, para dar soporte a otras personas u entidades que lo necesiten y que no estén vinculadas de ninguna manera, ni directa ni indirectamente, con las personas miembro). (Ley 37/1992, de 28 de diciembre; Ley 1/2002, de 22 de marzo; Ley 50/2002, de 26 de diciembre).

### *1.2.3. Entidades de Economía Social (ES)*

Se identifican como aquellas entidades privadas (independientes respecto a los poderes públicos) que ejercen actividades de carácter económico y empresarial de acuerdo al interés colectivo de sus integrantes o el interés general económico y/o social, o ambos (pero nunca bajo un interés relacionado con el capital). Es decir, se trata de un conjunto de entidades que: son creadas con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros o fines sociales y/o económicos más universales por medio del mercado; mantienen una gestión autónoma y transparente, democrática y participativa; y, desarrollan su toma de decisiones y su acción estratégica mediante la priorización de las personas (junto con sus aportaciones a la entidad) o el fin último, pero no en función del capital. (García, Alfonso, Morera y Girona, 2018; Ley 5/2011, de 29 de marzo; Confederación Empresarial Española de la Economía Social. 2020).

Dentro de las entidades de economía social, es posible encontrar dos subgrupos: aquellas que apelan al no lucro (denominadas también como “no mercado”) y las que, por el contrario, no lo hacen (“de mercado”; es decir, aquellas que se configuran como entidades lucrativas). Conforme a esta característica, existe un acuerdo general sobre las formas jurídicas que representan a cada caso: en el primero, las asociaciones o federaciones (siempre y cuando estas lleven a cabo una actividad económica); y, en el segundo, las cooperativas, mutualidades, sociedades laborales, entre otras. (Bretos y Morandeira, 2016).

### *1.2.4. Entidades de Economía Social y Solidaria (ESS), también denominada como Economía Solidaria.*

Parten de enfoques iniciales que tomó la Economía Social (alejada de una lógica de mercado que mantiene actualmente). Las ESS son entidades con un claro carácter no lucrativo, que promueven la producción de bienes y servicios en base a un modelo alternativo de actividades económicas y empresariales; representan una forma distinta de entender la economía (García et al., 2018). Estas asumen e incorporan para sí mismas los valores universales que deberían regir la sociedad: equidad, justicia, fraternidad

económica, solidaridad social y democracia directa. Su objetivo es la transformación social y el objeto central de su acción son las personas (su calidad de vida y su bienestar), el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria, 2020). En palabras de García et al. (2018), “esto comprende las experiencias de aquellas que buscan mejorar la seguridad de los medios de subsistencia, reconocer sus derechos y transformar los patrones de producción y consumo a través de diversas formas de cooperación, solidaridad y auto-organización democrática”.

En el caso de estas entidades, la forma jurídica no es relevante (Laville, 1994, citado por García et al., 2018). De hecho, algunas de las iniciativas de la Economía Solidaria están enmarcadas en formas jurídicas formalizadas, mientras que otras se encuentran dentro de sistemas más informales de la economía. En el caso de las primeras, en su faceta más formalizada, es posible encontrar: cooperativas, mutualidades o asociaciones, entre otras. (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria, 2020).

#### *1.2.5. Entidades del Tercer Sector (TS), aunque, más concretamente, Entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS)*

Son organizaciones sin ánimo de lucro, surgidas de iniciativas ciudadana o sociales con fines orientados hacia el interés general, destinadas al reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, económicos, sociales y culturales de las personas y/o grupos que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad o exclusión social. Principalmente, estas entidades mantienen una estrecha relación con la Administración General del Estado; mediante un modelo de participación institucional, colaboran en (o más bien, asumen) el desarrollo o el ejercicio de las funciones públicas. Bajo una especie de relación simbiótica, estas entidades realizan actividades con el objetivo de cooperar y colaborar con el Estado, mientras que este las apoya, promociona y financia bajo mecanismos de carácter público. Como ejemplos de formas jurídicas que se incluyen dentro del llamado TSAS, podríamos encontrar las asociaciones o las fundaciones (de acción social). (Ley 43/2015, de 9 de octubre)

#### *1.2.6. Entidades de emprendimiento social*

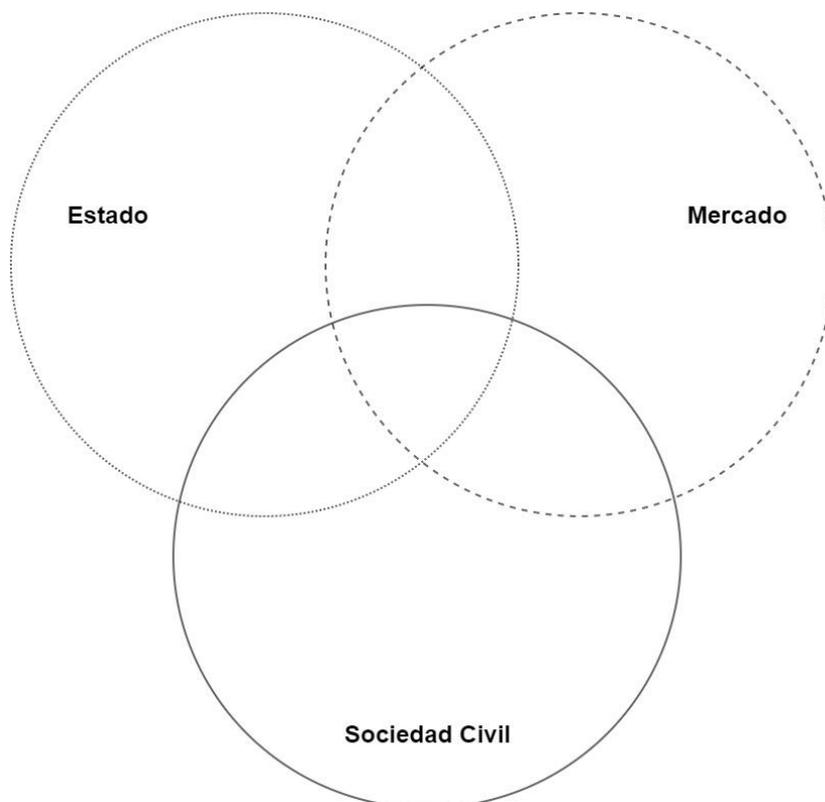
Se trata de una categoría que engloba a una gran variedad de entidades que, a pesar de tener diferentes motivaciones y/o especificidades propias (como, por ejemplo, si son o no lucrativas), todas tienen en común que su fin está orientado hacia la consecución de metas sociales; para lo cual, se valen del mundo mercantil (Defourny y Nyssens, 2012; García et al., 2018). En palabras de García et al. (2018), “su objetivo fundamental es la

generación de valor social para los beneficiarios de su misión social y su fuente de ingreso principal es la vía comercial, dependiendo del mercado para su sostenibilidad financiera, de forma que las actividades comerciales se entienden como medios para obtener sus fines”.

Esta metodología de emprendimiento acompaña serios peligros para el ámbito social. Es cada vez más frecuente su presencia entre las dinámicas utilizadas por las escuelas de negocio o las fundaciones que, valiéndose de esto, elaboran nuevos modelos o métodos respaldados por sus fines, la resolución de problemas sociales y la innovación social (Young y Salomon, 2002; Truckman y Chang, 2006, citado por García et al. 2018).

Como dijimos anteriormente, estas “*cuasi-categorías*” (como podríamos denominarlas), se constituyen en función de su grado de relación o de pertenencia con el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil. El diagrama elaborado por Haro y Casellas (2008) es una de las formas más idóneas con las que representar estas correspondencias (Figura 1).

**Figura 1.** Adaptación del diagrama de Haro y Casellas (2008).



Para entender mejor su representación, se debe idear un símil entre este y cualquiera de nuestros mapas convencionales, de manera que estas “personalidades” se

identifiquen como puntos cardinales de los que valerse para precisar las posiciones que ocupan las distintas *cuasi-categorías* de la clasificación. Sin embargo, estas no se corresponden con puntos exactos (más bien, esto representa a las entidades u organizaciones dentro de ese conjunto o grupo), sino como nubes que ocupan determinadas áreas<sup>4</sup>, pero que, a la vez, están superpuestas entre sí.

Sin embargo, hay que reconocer que, a pesar de la estupenda herramienta que supone el diagrama, ubicar y delimitar todas estas áreas no sólo acompaña grandes dificultades, sino que puede conducir a un extenso debate sobre la conformidad de sus posiciones. Sin embargo, tomando de ejemplo la misma premisa con la que se realizó la clasificación anterior, para este estudio se exploró la realización de esta tarea y se crearon representaciones de lo que podría ser un mapeo aproximado de algunas de estas denominadas *cuasi-categorías* (algunas de estas ubicadas en el Anexo A como ejemplo de ello).

### **1.3. El Tercer Sector de Acción Social (TSAS)**

Todas y cada una esas *cuasi-categorías* descritas y representadas hasta el momento, serían, sin duda, un valioso objeto de estudio. Sin embargo, debido a sus características particulares, se ha dotado a una de estas de un mayor grado de protagonismo. Hablamos de las *Entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS)*.

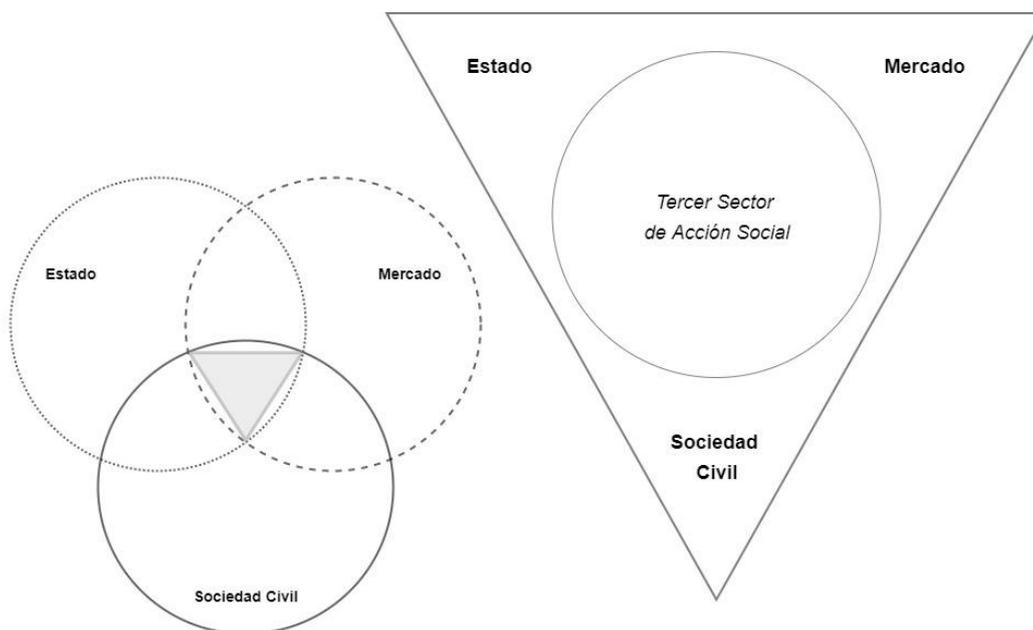
Según la Figura 1, estas entidades se distinguen del resto al representar el área de intersección central entre las tres personalidades (Figura 2).

---

<sup>4</sup> Podrían ser puntos en el caso de que habláramos de entidades en particular, la localización de estas sería muchísimo más precisa. Sin embargo, debemos recordar que estamos hablando de conjuntos que aglomeran distintas entidades (incluso diversas) en su interior.

**Figura 2.** Elaboración propia.

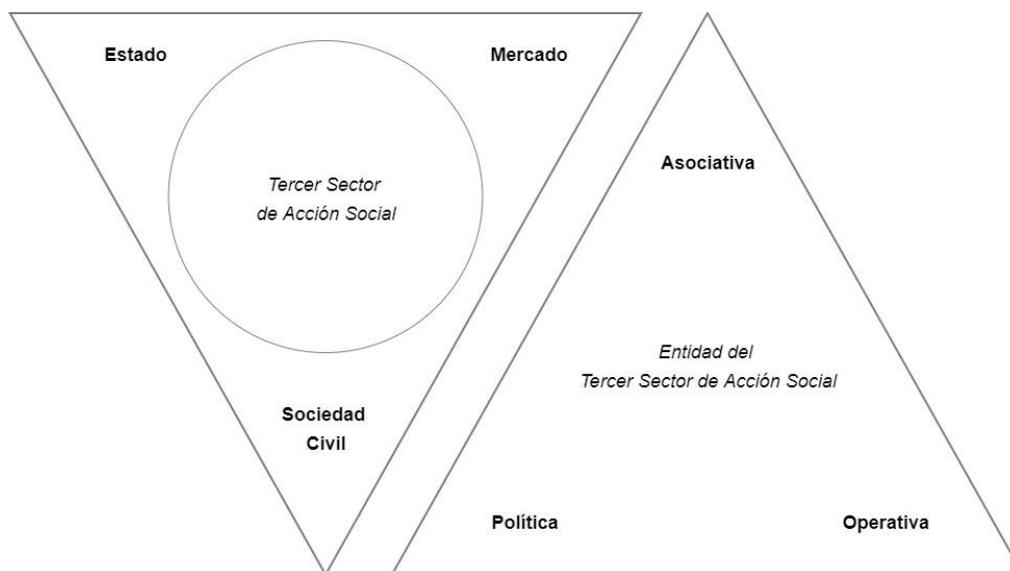
(Izq.) Adaptación del diagrama de Haro y Casellas (2008)

(Dcha.) Adaptación a partir del Triángulo de Bienestar (“*welfare triangle*”) (Pestoff, 2008)

El hecho de que las entidades del TSAS se relacionen o pertenezcan de forma simultánea y equitativa al *Estado*, al *Mercado* y a la *Sociedad Civil*, implica que estas, de la misma forma, orientan su acción de acuerdo a las tres dimensiones posibles: *política*, *asociativa* y *operativa* (Figura 3). Basta con recordar su definición (pág. 11 del estudio): “Son organizaciones (...) surgidas de iniciativas ciudadanas o sociales (...) destinadas al reconocimiento y el ejercicio de los derechos” (*dimensión asociativa*); que “mediante un modelo de participación institucional, colaboran (o más bien, asumen) el desarrollo o el ejercicio de las funciones públicas” (*dimensión política*); y que, a su vez, mediante el modelo de privatización y prestación de servicios, se les “apoya, promociona y financia” (es decir, que mantienen dinámicas mercantiles) (*dimensión operativa*).

**Figura 3.** Elaboración propia.(Izq.) Adaptación a partir del Triángulo de Bienestar (“*welfare triangle*”) (Pestoff, 2008)

(Dcha.) Representación de las dimensiones de las entidades del TSAS.



Entonces, *a priori*, podría pensarse que estas entidades, en comparación con el resto, son las que representan un mayor grado de armonía interna. Sin embargo, cabría cuestionarse tal afirmación. Se sabe que otras figuras, como, por ejemplo, el Estado de Bienestar, se rige hoy en día por diversas fuerzas, pero ¿acaso pueden convivir satisfactoriamente estas tres dimensiones en el seno de una organización dedicada a promover el bienestar? Posiblemente, esta configuración implique una de las estructuras más complejas en comparación con el resto de entidades u organizaciones; se analiza el porqué:

Gracias a la reestructuración del Estado a favor del Mercado, las dimensiones *Política* y *Operativa* mantienen una relación fundamentalmente armoniosa. Incluso, se podría llegar a decir que, en ocasiones, gracias a su potente correlación, constituyen un sólido binomio. Pero, si por el contrario, se analiza la relación mantenida entre la *Política* y la *Asociativa*, se hace evidente la relación tan perversa que hay entre estas partes. Ambas parecen trabajar a través de distintos procesos que difícilmente convergen y que se dirigen hacia metas políticas y sociales muy diferentes. (Dagnino, 2003, citado en Roitter, 2004).

Como ya se ha mencionado anteriormente, el Estado, progresivamente, ha perdido su rol como defensor de derechos o proveedor de bienestar. Y, en consecuencia, ha involucrado y responsabilizado de esto a la sociedad civil y a sus organizaciones a través de la privatización. La cual, mantiene, como afirma Roitter (2004), “una lógica absurda de promover lo público desde lo privado, negando, precisamente lo que hay de público

en el Estado”. Así, mediante lo que hemos denominado como la *dimensión política*, las entidades cubren ese vacío, trabajando en aquellos deberes y responsabilidades que, hasta el momento, eran inherentes al Estado (como, por ejemplo, en la prestación de servicios).

Pero, por otro lado, su *dimensión asociativa* es la traducción de su movimiento asociativo (valga la redundancia) destinado a promover una transformación social. Está asociada al origen de estas entidades, que representan a la ciudadanía y que son las principales interlocutoras de dichos movimientos, canalizando la energía cívica (Gallego y Cabrero, 2006). Su misión (al igual que cuando hablábamos del concepto de *ciudadanía social*), es invertir a la entidades (y, por consiguiente a la ciudadanía) de la posibilidad de tener el poder y la capacidad de dialogar y confrontar (mediante espacios de conflicto, pero también de consenso) a los ámbitos político y económico en lo referente a su responsabilidad hacia el bienestar (como, por ejemplo, en la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo y la defensa de las políticas sociales, que permiten invertir en el capital social, compensar las desigualdades y contribuir a la integración social) (Pérez y Estevan, 2017, Bourdieu, 2004).

Si se atiende a la relación entre las dimensiones *Operativa* y *Asociativa*, se encuentra algo muy similar.

La cesión del bienestar al Mercado en manos de políticas neoliberales, ha hecho que se instauren dinámicas próximas al contexto mercantil en el ámbito social (donde, por ejemplo, los presupuestos o los ingresos juegan un papel central) (Pérez y Estevan, 2017). Por tanto, aquellas entidades que realicen actividades económicas (como las *TSAS* en su *dimensión operativa* para su prestación de servicios), se verán empujadas y sometidas a estas dinámicas; las cuales, pueden chocar directamente con los principios o valores por los que se rigen entidades originadas desde una *dimensión asociativa* (Haro y Casellas, 2018).

Entonces, ¿cómo consiguen las *TSAS* lidiar estas tensiones o contradicciones entre sus dimensiones? Este trabajo planea una respuesta muy contundente: no lo hacen. Todo parece indicar que la *dimensión asociativa* cada vez está más aislada y dominada por sus dos dimensiones hermanas, *política* y *operativa* (por esa razón, de aquí en adelante, a lo largo del estudio, en el establecimiento de relaciones con la dimensión asociativa se denominará y tratará a estas dos últimas como un conjunto o binomio, llamándose: *dimensiones político-operativa*).

Por supuesto, el origen de este problema no es actual ni puntual, ya que es el resultado de una progresiva acumulación de consecuencias de una forzada e inadecuada

adaptación a las circunstancias que se inició mucho tiempo atrás (como podemos ver al inicio de esta introducción). Para saber el alcance y las repercusiones reales que tiene la asimilación de la *dimensión asociativa* de las entidades del TSAS, se podría analizar minuciosamente cada uno de esos cambios paulatinamente producidos. Sin embargo, una simple radiografía de las características de este sector en la actualidad permite intuir qué direcciones tomaron dichos cambios a la par que proporcionar información relevante sobre el estado actual de sus dimensiones.

#### **1.4. Análisis del Tercer Sector de Acción Social (TSAS)**

La *Plataforma de ONG de Acción Social (POAS)* es una organización de ámbito estatal, no gubernamental y sin ánimo de lucro, que tiene el propósito de servir como referente, representante e interlocutora para el amplio conjunto de las entidades del *Tercer Sector de Acción Social*. Podríamos denominar a esta como una organización de segundo grado, puesto que está integrada por las 33 organizaciones no gubernamentales, federaciones, confederaciones y redes estatales más representativas del (tercer) sector, entre las que se encuentran: Accem, Cáritas, Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), Cruz Roja Española, Federación de Mujeres Progresistas (FMP), Fundación Secretariado Gitano, Grupo social ONCE, Hogar Sí, entre otras. (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020a)

Entre sus múltiples cometidos<sup>5</sup>, se encuentran: la coordinación de los *Planes Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*, y la elaboración de los *Estudios del Tercer Sector de Acción Social*. (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020a). Del primero, se hablará más adelante, y del segundo, a continuación:

Gracias al alto grado de representatividad atribuido a la Plataforma y al gran compromiso de las entidades con esta, los estudios realizados desde esta organización son aquellos que mejor representan y permiten conocer cómo es la realidad del TSAS. Por esta razón, se consideran aquí como los más indicados para extraer esa radiografía de forma rigurosa y precisa y, con ello, contribuir al objeto de estudio de este trabajo.

En su último análisis, publicado en enero de 2020 y realizado en 2019, se aplicó un cuestionario vía web (en referencia a 370 variables) a 1.027 entidades del TSAS del total de 27.062 registradas en España; el cual, aportó información relativa a: su contribución social, la dimensión del sector, sus relaciones con entidades tanto del propio

---

<sup>5</sup> Acompañada de la *Plataforma del Tercer Sector*, otra organización con características similares.

sector como de otros ámbitos, las actuaciones que desarrolla, las personas que trabajan y colaboran con él, su financiación y gestión, su articulación institucional (...]" (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b). Pese a la gran relevancia de toda la información expuesta, para ejemplificar las tensiones entre las dimensiones se han escogido los tres últimos apartados.

#### *1.4.1. Las personas que trabajan y colaboran en él*

Posiblemente, el voluntariado (el cual, no hay que confundir con la base asociativa de la entidad) es una de las características más definitorias de las entidades del TSAS (teniendo en cuenta que sus principios promotores emanan en gran medida de la *dimensión asociativa*). Es por ello que se encuentra como uno de los apartados centrales del análisis realizado por el estudio, que, entre otros aspectos, ofrece información de su magnitud y las funciones que este ocupa en dichas entidades.

Con el objetivo de medir dicha magnitud del voluntariado en el TSAS, el estudio de la Plataforma elaboró una medición basada en el volumen de personas colaboradoras y su evolución con respecto a las mediciones anteriores. (Anexo B).

Los datos muestran que, en 2018, más de un millón de personas estaban registradas como personal voluntario en las entidades del TSAS (1.054.325). Si se compara este resultado con el obtenido en el último estudio, de 2013, es posible apreciar una pérdida significativa de voluntarios, rompiendo con el crecimiento continuado de los cinco años previos (desde 2008 a 2013); lo cual, puede deberse a, por ejemplo, la reducción del número de entidades y de las necesidades sociales, siendo estas consecuencias propias de la recuperación económica y laboral del país. Así mismo, el estudio también señala que, entre los años 2008 y 2018, ha habido una tendencia creciente en el número de voluntarios por entidad (desde una media de 26,4 a una 47,9, respectivamente; siendo esta otra posible consecuencia de un sector en contracción) (Anexo B). Esto indica que, a pesar del descenso de personas voluntarias, su peso en la estructura de las entidades sigue teniendo una gran importancia. Es más, según el estudio, “sobre el total de las personas con que cuentan las entidades, sean estas remuneradas o no, se ha mantenido en torno al 50% en la serie histórica, excepto en 2013. En otras palabras, por término medio, en torno a la mitad de las personas que colaboran con las entidades son personas voluntarias. (Anexo B).

Respecto a las funciones que ocupa el voluntariado, se analizaron las tareas llevadas a cabo en su contribución al funcionamiento de las entidades.

El estudio muestra que, principalmente, el voluntariado dedica sus esfuerzos a actividades de: sensibilización, campañas y/o captación de recursos (en el 87,1% de las entidades); intervención o atención directa a las personas y colectivos beneficiarios de la acción de la entidad (85,4%); procesos organizativos (toma de decisiones, líneas estratégicas...) (64,1%); o, administración y gestión (61,8%) (Anexo C).

Sobre la base de los datos proporcionados por el estudio, es posible afirmar que la complementación que ofrece el voluntariado es de un valor inestimable para las entidades u organizaciones del ámbito social. Sin embargo, hay que subrayar la diferencia entre una oportunidad o una necesidad de complementación. En la actualidad, el voluntariado es para muchas entidades el imprescindible contrapeso que garantiza su desarrollo y viabilidad (Ripoll, 2017).

Para saber cómo el voluntariado se relaciona con las dimensiones del TSAS, es necesario realizar varias apreciaciones:

En primer lugar, en la mayor parte de las entidades, las actividades realizadas por los voluntarios se corresponden con acciones relacionadas con las *dimensiones política-operativa*. La “intervención o atención directa a las personas y colectivos beneficiarios de la acción de la entidad” (85,4%) está asociada a las labores de prestación de servicios. De la misma forma, podríamos interpretar eso mismo en el caso de las actividades de “sensibilización, campañas y/o captación de recursos” (87,1%), aunque en estas sería posible añadir matices a esta afirmación, puesto que dependería del motivo por el que se llevan a cabo y del público objetivo de estas actividades (si son creadas desde la entidad para sus objetivos asociativos o si son creadas para ser un servicio prestado más; en el primer caso, se identificaría con la *dimensión asociativa* y en el segundo como las *política-operativa*). Este hecho motiva a cuestionarse si verdaderamente el voluntariado (una de las personificaciones de la participación ciudadana y de los movimientos sociales, junto con las bases asociativas) está realizando tareas destinadas a promover la vida asociativa de las entidades.

En segundo lugar, existen graves consecuencias asociadas a que el voluntariado esté inmerso en la vida operativa. El análisis de las condiciones laborales llevado a cabo por el estudio de la Plataforma, indica que el 53,5% de los profesionales que trabajan en las entidades lo hacen en jornadas parciales (consecuencia de un descenso del número de personas contratadas a tiempo completo a lo largo de los últimos años). Teniendo en cuenta estos resultados, junto con los expuestos anteriormente sobre el gran peso que tiene el voluntariado en las entidades (en torno al 50% de personas colaboradoras), hay

que atender al riesgo de crear una estructura organizativa alrededor de este último. Entrecruzando las tareas de ambos grupos (profesionales-voluntarios), se corre el riesgo de sostenerse erróneamente en personas voluntarias (y, a la vez, prescindir de alguna manera de los profesionales) para la realización de las actividades que no le corresponden a esta figura (al ser estas tareas de carácter política-operativa). De la misma forma que se aboga por la convivencia de las dimensiones, en una entidad del TSAS deben existir ambos grupos y se ha de tratar de establecer una división clara en cuanto a sus competencias, ya que estos pueden complementarse (al igual que deben hacerlo las tres dimensiones).<sup>6</sup>

#### *1.4.2. Su financiación y gestión*

Actualmente, el estudio afirma que las entidades se encuentran en un proceso de diversificación de mecanismos o de fuentes de financiación con los que cumplir sus objetivos (que responde al descenso de las partidas de financiación por parte de los órganos del Estado). Es por esta razón por la que, actualmente, estas organizaciones manifiestan percibir ingresos por medio de tres canales: públicos, privados y propios. Los resultados muestran que, en este momento, a pesar de esta estrategia (que ofrece resultados mucho más positivos si los comparamos años anteriores), la vía pública es la que sigue aportando el mayor porcentaje de ingresos en las entidades del TSAS (41,4%), seguida de la propia (32,6%) y de la privada (26%) (Anexo D).

En la financiación pública, los gobiernos autonómicos son los mayores proveedores del TSAS (siendo los responsables del 50% de sus ingresos); hecho que no es extraño teniendo en cuenta que, mediante la división autonómica, las competencias del Estado de Bienestar son su responsabilidad. El resto proviene de: la Unión Europea (3,1%), las Diputaciones provinciales (11%), la Administración general del Estado (7,5%), y los Ayuntamientos y sus agrupaciones (28,9%). (Anexo E). Entre las principales herramientas utilizadas para la adjudicación de estos ingresos, encontramos: las Subvenciones (63,3%), los Convenios (11,7%) y los Contrarios Públicos (8,1%) (Anexo F).

Los ingresos llevados a cabo por medio de canales privados provienen de fuentes como: Personas físicas (43,4%), Obras Sociales (19,5%), Empresas (14,7%), Fundaciones (11,4%), y Otras (11%) (Anexo G). Son realizadas por medio de: Cuotas de

---

<sup>6</sup> Tampoco tendría sentido elaborar una estructura para una entidad del TSAS únicamente con profesionales, debido a la naturaleza de estas organizaciones, su lógica y sus intereses.

socios (32,4%), Donaciones puntuales y regulares (20,3% y 15,9%, respectivamente); Subvenciones de entidades privadas (16,6%), Contratos y patrocinios (8,6%) y Contratos privados (6,2%) (Anexo H).

Las fuentes de financiación propia se apoyan en un procedimiento basado en la autofinanciación. Según el estudio, esta procede de: cuotas de personas usuarias y/o entidades colaboradoras (51,9%), pagos de usuarios por servicios prestados (27,1%), venta de productos (14,5%), entre otras. (Anexo I).

La financiación es un elemento determinante que condiciona enormemente las acciones que desarrollan las entidades dentro del TSAS (Ceballos-Castro, 2020), y, como consecuencia, en qué dimensiones se sostienen. Los ingresos procedentes de fuentes de financiación públicas y, normalmente, privadas, están relacionadas con las *dimensiones política-operativa* (debido a que son financiaciones que se realizan para la prestación de servicios públicos o privados); sin embargo, aquellos procedentes de las fuentes de financiación propias no están inherentemente asociados a acciones políticas-operativas, por lo que puede funcionar como sustento de la *dimensión asociativa* si se desea (lo que hace muy necesario encontrar estas alternativas). Atendiendo a los porcentajes, podemos apreciar que las entidades dependen, mayoritariamente (pero no únicamente), de fuentes de financiación asociadas a las *dimensiones política-operativa*. Lo cual, condiciona que estas acaparen los esfuerzos que se invierten, en detrimento de la dimensión restante.

Por otro lado, el hecho de que las fuentes de ingresos provengan mayoritariamente de canales públicos puede conducir a problemas de liquidez ante una cuenta de resultados negativa (es más, según el estudio, casi el 57,9% de las entidades manifiestan tener problemas de liquidez frente al 42,1% restante); lo cual, junto a los mecanismos de repartición de los recursos económicos de las fuentes públicas y privadas (por ejemplo: subvenciones, convenios o contratos), puede impulsar la creación de un entorno competitivo entre entidades por conseguir el recurso económico para su supervivencia. Esto tiene como consecuencia el deterioro del tejido asociativo que pudieran tener entre estas (acorde a sus principios y valores, originados por su *dimensión asociativa*) y la aparición de muchos problemas aún mayores para el sector en su conjunto (ya que, si entre las entidades no existe ninguna comunicación o cooperación, lo más probable es que se originen duplicidades o solapamientos de iniciativas en los mismos territorios o con la misma población diana, se dispersen los recursos necesarios, se pierda una visión global de los problemas, no haya integridad, el impacto de las soluciones aplicadas sea

menor, que el discurso de la comunicación con la sociedad civil no esté unificado, etc.) (Ceballos-Castro, 2020).

*1.4.3. Su articulación institucional. La participación de las organizaciones en la elaboración de políticas sociales.*

Como ya dijimos anteriormente, la *dimensión asociativa* sitúa a las entidades del TSAS como las principales representantes e interlocutoras de los movimientos sociales. Según el estudio, su conocimiento experto sobre los diferentes problemas que suceden en el seno de nuestra sociedad, les otorga un inestimable protagonismo a la hora de diseñar las Políticas Públicas. Incluso, dicho papel parece quedar claro desde los organismos públicos, que, conscientes de ello, elaboran procedimientos de consulta a estas para el diseño de sus medidas. Es más, esta relación está consolidada al amparo de marcos legislativos. En palabras del estudio de la Plataforma, “la Ley de TSAS de 2015 garantiza la participación del sector social en las distintas políticas sociales en favor de las personas y grupos vulnerables y en riesgo de exclusión social. (Art. 6)”. Sin embargo, ¿qué alcance y qué efectos tiene esta consulta?

Este mismo estudio muestra que, en el año 2019, únicamente el 43,6% de las entidades del TSAS fueron llamadas a realizar alguna consulta en la elaboración de medidas públicas (frente al 56,4% que nunca tuvo ninguna oportunidad). Y del total de entidades consultadas, el 53,7% siente que sus aportaciones fueron mínimamente atendidas o tenidas en cuenta (del porcentaje restante: el 36,9% bastante, el 4,8% mucho y el 4,6% nada en absoluto).

Entonces, ¿qué valoración pueden tener las entidades de las normativas elaboradas para el TSAS?

Parece ser que valoran de forma negativa únicamente las medidas de carácter económico-financiera, debido a que estas no se corresponden con las necesidades manifestadas (citando al estudio, entre estas se encontrarían: “ley de contratos del Estado (en el 73,2% de las entidades), la de preferencia de entidades sin ánimo de lucro en las cláusulas sociales (73,9%), la normativa estatal fiscal (60,4%) y autonómica (60,4%), la no consideración de las cláusulas sociales de medio ambiente (72,2%), la normativa autonómica de mecenazgo (60,6%)”, entre otras).

Sin embargo, si hablamos de otras medidas relacionadas con los derechos, la transparencia y la cuestión de género, la valoración sí que resulta ser positiva (entre estas normativas, podemos encontrar en el mismo documento: “leyes de transparencia estatal

(56,7%) y autonómica (56%), ley del voluntariado de 2015 (75,6%), ley del TSAS de 2015 (65%) o la de igualdad de género (57,8%)”). Es decir, que las entidades se sienten cómodas con aquellas medidas que fortalecen su posición en el ámbito institucional (sobre todo por la Ley del TSAS (2015)).

La interpretación de los resultados permite plantear varias cuestiones: la primera, ¿cómo pueden estar las entidades del TSAS conformes con legislaciones que no se materializan? (recordemos que la Ley de TSAS de 2015 garantiza la participación del sector social, pero dicha participación no se cumple y, si sucede, apenas se representa); y la segunda, ¿acaso las demandas o necesidades que se manifiestan son de carácter económico-financiero y por ello existe una mayor disconformidad hacia estos aspectos? En tal caso, ¿podríamos decir que las políticas relacionadas con los derechos, la transparencia y la cuestión de género no necesitan mayor atención y cuidados por parte de las políticas?

Se pueden encontrar ciertas incongruencias en el discurso de las entidades. ¿Sienten conformidad con pertenecer a un marco institucional que demuestra una clara falta de atención o dedicación hacia ellas?

Lo único que podría ser definido con mayor claridad es el hecho de que las entidades demandan más atención a los apartados económicos-financieros de las legislaciones. Lo cual, deja ver que estas están más inmersas cuestiones relativas a las *dimensiones política-operativa* que en las de carácter *asociativo*.

### **1.5. Planificación Estratégica**

Es necesario tener en cuenta que este proceso de asimilación de la *dimensión asociativa* por parte de sus dos dimensiones hermanas varía en función de cada entidad en particular. El grado de asimilación o el proceso mismo es distinto; de igual forma, las entidades pueden ser más o menos conscientes de ello (por lo cual, a pesar de que una gran parte de estas han sido firmes colaboradoras en el reconocimiento y consolidación de este viraje, no existe una intención de culpar o responsabilizar de la situación actual a todo el conjunto de entidades pertenecientes al TSAS).

Como consecuencia del fuerte desarrollo o avance de este proceso, hoy en día es probable encontrar entidades (en este caso, ya constituidas<sup>7</sup>) que, bajo una mirada introspectiva reciente, hayan logrado un mayor grado de concienciación acerca de este hecho y decidan, de acuerdo con ello, elaborar acciones para frenarlo, pausarlo y/o

---

<sup>7</sup> También se podría hablar de entidades emergentes, pero no es el objeto de estudio de este trabajo.

revertirlo. Tal vez, una de las posibles herramientas más adecuadas para la elaboración y puesta en marcha de estas resoluciones sea la *Planificación Estratégica*.

Por sí misma, la planificación se define como el “proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (...) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos”. (Fantova, 2005, citado por Navajo, 2009). Es decir, la planificación permite, a partir del análisis de una situación, encontrar y desarrollar posibles alternativas adecuadas y diferenciar de entre todas ellas la más óptima (teniendo en cuenta el ajuste de los recursos disponibles) (Navajo, 2009).

Extrapolando esta definición, la Planificación Estratégica en el área de las organizaciones no lucrativas es, como afirman Burgwal y Cuéllar (1999, citado por Navajo, 2009), una “herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones”; la cual, proporciona a las entidades la capacidad de adaptarse a su entorno y responder a las demandas y transformaciones que este manifiesta (Burgwal y Cuéllar, 1999, citado por Navajo, 2009). Sin embargo, en este caso, hablar únicamente de términos de adaptación supone reconocer grandes limitaciones. La planificación estratégica en las organizaciones no tiene por qué ser sólo mecanismo de ajuste, sino que también puede ser el medio en el que definir cuál es el entorno futuro más anhelado y cómo debe ser la manera más idónea de alcanzar a este (Navajo, 2009). Según Macleod, León y Esquivas (2001, citado por Navajo, 2009), “es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos”.

En definitiva, la práctica de la planificación estratégica puede (o debe) estar adaptada tanto a las demandas y realidades más actuales (como respuesta a los cambios que se producen de manera permanente), como a las metas u objetivos que la entidad identifica y desea alcanzar (que, como bien señala Davara (2015), son “acordes a su visión, misión, valores y fines de la organización”).

Si pensamos en cómo de conveniente es la planificación estratégica con respecto a la ordenación de las *dimensiones operativa, política y asociativa* en las entidades del TSAS, este planteamiento mantiene su lógica. Recordemos que el Tercer Sector de Acción Social está inmerso en un entorno o contexto político (Estado) y operativo (Mercado) al que necesita adaptarse (que no significa verse absorbido por él), pero, por otro lado, nace y desea guiarse mediante su carácter asociativo (Sociedad Civil).

Ambos aspectos de la planificación requieren de un análisis tanto interno como externo de las organizaciones, lo que implica adoptar una visión local y, a la vez, global (Zavala-Mendoza y Llavona, 2017); solo de esta manera será efectiva la formulación de las estrategias y los objetivos, la asignación de los recursos, el establecimiento de las prioridades en la toma de decisiones, etc. Por eso, ninguna de las dos debe suponer un abordaje puntual, sino que deben elaborarse e implementarse de manera que siempre sea posible su continuidad y progreso en conjunción.

### **1.6. Metodología de la Planificación Estratégica**

Cualquier tipo de Planificación Estratégica (independientemente de cómo sean sus características metodológicas (Zavala-Mendoza y Llavona, 2017)), tiene un procedimiento de elaboración configurado en cinco grandes fases o etapas. Pueden tener un nombre o un orden distinto en cada caso, pero todas coinciden en el tipo de acciones que se tienen que desarrollar para elaborar un plan estratégico (Navajo, 2009). Según la clasificación realizada por Navajo (2009), obra de referencia que se seguirá a lo largo de todo este apartado, estas fases se pueden denominar como: la *organización del proceso* (1), el *análisis estratégico* (2), la *formulación estratégica* (3), la *implantación estratégica* (4), y el *control estratégico* (5).

A continuación, partiendo de la Tabla 1, se desarrolla, brevemente (por la enorme extensión y el nivel de detalle que puede alcanzar este contenido si lo estudiásemos en profundidad), en qué consiste en cada una de las fases:

**Tabla 1.***Fases de la Planificación Estratégica* (Navajo, 2009).

<i>Fase 1</i>	Organización del proceso	Tomar la decisión de planificar
		Análisis de los valores
<i>Fase 2</i>	Análisis Estratégico	Análisis interno y externo
		Identificación de los elementos estratégicos
		Visión y Misión
<i>Fase 3</i>	Formulación Estratégica	Definición de objetivos
		Definición de estrategias
		→ Redacción del Plan Estratégico
<i>Fase 4</i>	Implantación Estratégica	
<i>Fase 5</i>	Control Estratégico	

### *1.6.1. Organización del proceso*

Tomar la decisión de llevar a cabo este proceso y formalizar la Planificación Estratégica en las organizaciones no es una tarea sencilla; iniciarlo, implica, necesariamente, revisar y tener en cuenta una gran cantidad de aspectos, tales como: los objetivos que se quieren lograr, el alcance y la duración del plan, el nivel de participación que pueden aportar las personas que componen la organización, la asunción de las responsabilidades del proceso, entre otros. Así mismo, existe otro conjunto de factores que la entidad debe conocer de sí misma a la hora de querer iniciar el proceso, que son, por ejemplo: su antigüedad, su tamaño, su área de actividad, su forma de dirección o su forma jurídica. Se podrían denominar a estos últimos como los rasgos característicos de la entidad; los cuales, pueden contextualizar cualquier tipo de planificación que se lleve a cabo.

Sin embargo, pese a la gran importancia de todos los elementos nombrados anteriormente, Navajo (2009) señala que hay dos aspectos aún más relevantes que se han de tomar en consideración de forma imprescindible: el momento y el compromiso. Ambos están enormemente interconectados; iniciar este proceso supone invertir y dedicar una gran cantidad de recursos y esfuerzos a su elaboración. Por ello, es necesario que las organizaciones, primero, se encuentren en una situación lo más estable posible, y, segundo, estén comprometidas con el proceso que van a promover.

### 1.6.2. Análisis Estratégico

A la hora de realizar una Planificación Estratégica es necesario elaborar un análisis de realidad. Este permite extraer y analizar con gran detalle y profundidad aquellos aspectos que pueden ser relevantes para la organización en el éxito o la consecución de los objetivos marcados o perseguidos. Por supuesto, este análisis responde a las particularidades de cada organización. Es decir, las entidades son particulares, y, por tanto, sus objetivos también lo son; lo que conduce, a su vez, a que su análisis también lo sea. Cada una estimará el valor de la aportación de un análisis sobre ciertos aspectos en función de sus características propias.

El análisis estratégico de entidades como las del TSAS, puede interesarse, por ejemplo, por aspectos como:

- El análisis de los valores. En palabras de Navajo (2009), “la filosofía organizativa establece los valores, principios y creencias que influyen en la forma en que la organización desarrolla su actividad. Establece la relación entre la organización y sus socios, voluntarios, beneficiarios, financiadores, proveedores, la sociedad en general, etc. Los valores de la organización proporcionan un sistema para el establecimiento de políticas organizativas que facilitan una guía para los miembros”. En el caso de estas organizaciones, los valores adquieren (todavía más) un mayor protagonismo o importancia, puesto que se constituyen y se rigen a partir de estos (Mataix Aldeanueva, 2001, citado por Navajo, 2009).

Entonces, encontramos que los valores son un código al que atenerse o una declaración de cómo la entidad desea actuar, tanto en los contextos internos como en los externos. Pero para lograrlo, estos valores deben ser compartidos con cada una de las personas relacionadas con la entidad, ya sea personal o colaborador. Si tal cosa no sucede (o ni siquiera han sido proyectados), es posible que en algún momento surjan contradicciones.

- El análisis interno y externo. Que persigue conocer que fortalezas y debilidades que presenta la organización (interno), así como que amenazas y oportunidades existen en el entorno (externo).

El análisis interno presta mucha atención a los recursos y las capacidades que posee la entidad. Mediante el estudio de estos dos elementos, se pueden reconocer las potencialidades o aspectos diferenciadores, que pueden utilizarse a favor de la

planificación y sus objetivos (se trata de combinar y ajustar los recursos disponibles a las capacidades identificadas).

El análisis externo es fundamental. El entorno, según Navas y Martín (2002, citado por Navajo, 2009), se define como “todos aquellos factores externos que la organización no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de su estrategia”. Para realizar una evaluación lo más amplia y exhaustiva posible, se pueden dividir y diferenciar a este en dos tipos: el entorno genérico, que atiende a factores políticos, económicos, tecnológicos, socioculturales, etc., que establecen el marco general en el que opera la organización; y, el entorno específico, que únicamente aborda aquellos factores que afectan más directamente a la entidad o al área o campo de la actividad de esta (Fernández Sánchez y Fernández Casariego, 1988; Barreiro Fernández y Díaz de Castro, 2002; citados por Navajo 2009).

- El análisis de los elementos estratégicos. Los cuales, pueden identificarse como problemas (que hay que modificar) o, por el contrario, situaciones favorables (que hay que procurar mantener).

### *1.6.3. Formulación Estratégica*

En esta fase, se lleva a cabo una formulación de las conclusiones obtenidas a partir del análisis estratégico. Algunas de las definiciones más comunes, son:

- Definición de misión. Hace referencia a la esencia de la organización. Es la expresión de los principios, valores y creencias que emanan de la entidad; la cual, constituye una identidad en la que todos los miembros integrantes se pueden ver reflejados y, por ello, cohesionados bajo esta.

Según Navajo (2009), “puede resultar especialmente difícil definir la misión y los objetivos de una organización no lucrativa, debido fundamentalmente a la importancia y variedad de las influencias sobre estas organizaciones y a la diversidad de fuentes de ingresos que conduce a una separación entre los clientes, usuarios y patrocinadores”. Una herramienta muy útil para llevar a cabo esta labor de formulación es el método elaborado por Abell (1980, citado por Navajo, 2009). Según este, la definición de la misión está en las respuestas a tres preguntas: ¿A quién se satisface? ¿Qué se satisface? y, ¿cómo se satisfacen las necesidades?

- Definición de la visión. Es la proyección de lo que la organización podría o debería ser en el futuro (tras aplicar la planificación). Se puede definir como la

forma o posicionamiento que la entidad desea para sí misma a un plazo de tiempo medio o largo (Fantova, 2005, citado por Navajo, 2009). De nuevo, las respuestas a preguntas como “cómo queremos ser” o “cómo debemos ser”, ayudan a identificar a la visión y, con ello, el camino que se debe recorrer.

- Definición de objetivos. Como aquellos resultados esperados, preestablecidos de antemano, que se pretenden lograr a través del proceso que se va a implementar. Por lo tanto, se establecen como puntos de referencia que señalan la posición de salida y la de llegada, donde se está ahora y a donde se quiere llegar. Según su grado de especificidad, se pueden determinar dos tipos de objetivos: generales y específicos; donde los primeros se articulan conforme a los segundos. Sin embargo, independientemente de ello, todos se pueden definir como objetivos estratégicos, ya que todos persiguen conseguir cumplir con la misión.
  - Definición de estrategias. Las cuales, se pueden definir como los caminos o las formas más adecuadas para cumplir con los objetivos establecidos. Su selección depende, por completo, del correcto análisis realizado en la fase anterior. Elegir entre las múltiples opciones dependerá del conocimiento de las capacidades y las limitaciones halladas.
- Redacción del Plan Estratégico. Con el fin de sistematizar toda la información, una vez definidos todos los elementos se procede a la redacción del plan.

#### *1.6.4. Implantación Estratégica*

Navas y Guerras Martín (2002, citados en Navajo, 2009) definen la implantación como el “conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos”. Estas actividades implican introducir cambios en las entidades que pueden afectar a cuatro posibles ámbitos: al diseño organizativo (relacionado con la estructura organizativa y sus características), a los sistemas de dirección y liderazgo, a la cultura organizativa (relacionado con los valores y creencias y las facilidades o dificultades que estos propician a la implantación), y/o a los sistemas administrativos y de control.

La implantación es una fase determinante, puesto que, aunque se elaboren las estrategias adecuadamente, una mala gestión de este procedimiento puede hacer fracasar por completo a la Planificación Estratégica. Para que tenga éxito, la organización debe promover ciertos requisitos, tales como: mantener una estructura organizativa adecuada, adaptada a la planificación y sus necesidades; optar por mecanismos óptimos de

comunicación y participación; mantener alineados los planes de acción con los objetivos propuestos; promover un clima adecuado para el desarrollo de la planificación; entre otros.

#### *1.6.5. Control Estratégico*

La fase de control estratégico tiene como objetivo medir y valorar las actividades realizadas en la fase de implementación. Dicho análisis se establece bajo criterios o puntos de referencia preestablecidos durante las fases anteriores; gracias a una aplicación permanente de este proceso de control, es posible comprobar si se ocasionan desviaciones con respecto a estos criterios para, así, implementar la corrección más oportuna. La efectividad del control está sujeta a la capacidad de la entidad de disponer de la información; la cual, debe ser transmitida de forma continua y de manera veraz.

### **1.7. Relación entre la Planificación estratégica y el TSAS**

Llegados a este punto, la primera cuestión que habría que plantearse es: ¿podría ser entonces la Planificación Estratégica una práctica que aplicar en el Tercer Sector de Acción Social? La respuesta es afirmativa; es más, esta ya es una herramienta en uso. Un ejemplo de ello es, tal y como se dijo anteriormente, el trabajo realizado desde la *Plataforma de ONG de Acción Social*, que tiene entre sus cometidos (como referente, representante e interlocutora) la coordinación de los *Planes Estratégicos del Tercer Sector de Acción Social* (en colaboración con la *Plataforma del Tercer Sector*, siendo esta otra organización con unas características muy similares).

Esta planificación se identifica como una guía, una hoja de ruta, que el conjunto de entidades del TSAS puede consultar, seguir y desempeñar. (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020c). Su último trabajo es el *III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) (2017-2021)*; el cual, cuenta con seis metas y 23 objetivos estratégicos, así como múltiples propuestas acerca de: líneas de acción para su consecución, recursos y su posible contribución, y un sistema esquematizado de evaluación de resultados y de coordinación y seguimiento para dicho plan. Todo ello, siguiendo los principios de la planificación, es el resultado de un proceso participativo basado en la consulta y el dialogo con las entidades y sus representantes. (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020c).

Entonces, una vez que ya es sabido que la planificación es una herramienta del TSAS, surgen varias cuestiones:

En primer lugar, ¿esta planificación está contribuyendo actualmente al establecimiento de una armonía (puesta en peligro) entre las tres dimensiones, características de este conjunto de entidades? Si analizamos únicamente el contenido del plan, podría decirse que, *a priori*, esta planificación sí que promueve ese diseño de convivencia positiva y fructífera entre ellas. Basta con reparar en las seis metas estratégicas enunciadas por el plan para apreciar este hecho (Tabla 2).

**Tabla 2.**

*Metas estratégicas del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) (2017-2021) (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020c)*

<i>Metas</i>	Área	Estrategias
<i>Meta 1</i>	“Las Personas”	“El TSAS ofrece nuevas respuestas de calidad a las necesidades de las personas desde una gestión inteligente del factor humano, del conocimiento y de las nuevas tecnologías”.
<i>Meta 2</i>		“El TSAS es más transparente, más permeable a la comunidad, más participativo en su gobernanza, más amplio y equitativo en su base social”
<i>Meta 3</i>	“La relación con agentes clave”	“El TSAS consolida un estatus de interlocutor ante todos los niveles de gobierno y participa en el diseño, ejecución y seguimiento de normas políticas y decisiones que afectan al bienestar de la ciudadanía”
<i>Meta 4</i>		“El TSAS multiplica su impacto en la opinión pública apoyándose en discursos compartidos, evidencias rigurosas y prácticas exitosas”
<i>Meta 5</i>	“Nuestra organización interna”	“Las entidades del TSAS cuentan con capacidad operativa y sostenible para cumplir su misión y prestar una atención de calidad”
<i>Meta 6</i>		“El TSAS alcanza mejores resultados a través de la colaboración interna entre entidades diversas y nuevas formas de cooperación con otros actores”

Pero, a pesar de lo idóneo que puede parecer este plan, ¿esta hoja de ruta global es útil para la planificación de las entidades concretas del TSAS? Por un lado, es imposible no reconocer el hecho de que, realmente, este plan es apropiado hasta cierto punto. Se trata de una iniciativa que intenta unificar, dotar de una visión común y abrir un camino por el que las entidades hermanadas del sector puedan avanzar y crecer de manera conjunta, aportando un marco, en palabras del *III Plan Estratégico* (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020c), “propositivo e inspirador para el conjunto del TSAS”. Sin embargo, a su vez, una planificación basada en estos términos tan generales puede conducir también a enormes limitaciones prácticas que devalúan esos aspectos positivos mencionados y que conllevan replantear su grado de idoneidad.

El concepto de complejidad es algo en lo que se ha tenido la intención de insistir a lo largo de esta introducción. Este término es una característica inherente a cualquier tipo de entidad u organización sea del tipo o conjunto que sea (de la clasificación propuesta). Es por esta razón que elaborar marcos globales, si bien sirven para intentar dibujar el camino conjunto (como ya se dijo), resultan ser incompletos e ineficaces al no atender a las particularidades de cada entidad u organización. Debido a ello, este trabajo aboga mucho más por modelos de Planificación Estratégica concretos e individualizados, próximos y adaptados, a cada una de las 27.062 realidades que existen (tantas como entidades del TSAS hay en España; Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)

Pero ¿qué está ocurriendo con las Planificación Estratégicas en estas entidades del TSAS? ¿están funcionando o favoreciendo la reducción o eliminación de la problemática mencionada? La intención del estudio es conocer cómo la planificación contribuye en estas organizaciones, partiendo de puntos de vista próximos a algunas de estas realidades, donde es posible apreciar con mayor claridad y de una manera mucho más práctica, por ejemplo, cómo se configuran y qué efecto tienen las dimensiones o qué factores que influyen y son determinantes a la hora de elaborar dicha Planificación Estratégica. Y, además, en caso de que fuera necesario, diseñar y promover las medidas oportunas para que este hecho se produzca.

## 2. Objetivos

En relación a lo expuesto, se presentan, a continuación, los objetivos de este estudio:

## 2.1. Objetivos generales (OG)

### *Objetivo general 1 (OG1).*

Comprobar si la Planificación Estratégica contribuye actualmente a que las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) de la Comunidad de Madrid puedan estructurarse de manera coherente respecto a sus dimensiones.

### *Objetivo general 2 (OG2)*

Identificar las medidas necesarias para que la Planificación Estratégica se adecue de manera coherente a las dimensiones presentes en las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS).

## 2.2. Objetivos específicos (OE)

Con respecto al *OG1*, se plantean los siguientes *OE*:

### *Objetivo específico 1 (OE1).*

Analizar la naturaleza de la Planificación Estratégica en las en las entidades del TSAS de la Comunidad de Madrid y, por tanto, las *dimensiones* sobre las que se ordena.

### *Objetivo específico 2 (OE2)*

Identificar los *factores* que influyen en el diseño y la elaboración de la Planificación Estratégica en las entidades del TSAS de la Comunidad de Madrid.

El Objetivo general 1 (OG1) y, por tanto, sus Objetivos específicos (OE1 y OE2) están relacionados con el carácter investigador de este estudio, mientras que el Objetivo general 2 (mucho más reactivo) está vinculado a propósitos de intervención.

## 3. Método

### 3.1. Diseño

De acuerdo con las características del objeto de estudio y sus correspondientes objetivos, se decidió emplear un diseño basado en una metodología de carácter fundamentalmente cualitativa. Además, debido a la relación establecida entre la teoría y los resultados y a que la recogida de la información fue llevada a cabo en un momento puntual en ausencia de cualquier tipo de manipulación a múltiples y diferentes casos, este diseño adquirió un carácter *transversal, intersujeto, recursivo y ex post-facto* (Scandroglio y López, 2007).

Se identificó: una Variable Dependiente (VD), la Planificación Estratégica; y dos Variables Independientes (VI), las dimensiones del plan y los factores que influyen en su diseño y elaboración.

### 3.2. Participantes

El estudio contó con la participación de un total de cuatro profesionales de la Comunidad de Madrid, especializados, a diferentes niveles, en cuestiones relativas al conjunto de entidades del ámbito social y, en concreto, del Tercer Sector de Acción Social (TSAS). Los participantes (tres hombres y una mujer) tenían edades comprendidas entre los 40 y 56 años. Todos contaban con más de 20 años de experiencia profesional en el sector, tanto en la intervención directa social y comunitaria, como en la dirección y gestión de entidades u organizaciones (propias o no). El conjunto de participantes estuvo formado por: dos profesionales pertenecientes a entidades del TSAS con amplia experiencia en cuestiones relativas al diseño y desarrollo de la Planificación Estratégica, una consultora social-organizacional y un docente universitario.

Sus puestos y perfiles profesionales (de los que derivan sus experiencias personales en el contacto con la materia, así como sus conocimientos teóricos y prácticos), son el principal motivo por el que fueron seleccionados para la realización del estudio.

Conforme al acuerdo de confidencialidad establecido por ambas partes (localizado en el Anexo K), no se registró ni el nombre ni la entidad de origen o referencia de ninguna de las personas entrevistadas. En consecuencia, se crearon códigos de identificación para cada una de estas (compuesto por la letra “P”, seguida un dígito de entre el uno y el cuatro, coincidente al orden en el que fueron entrevistados); los cuáles se muestran a continuación en la Tabla 3:

**Tabla 3.**  
*Muestra del estudio y código de identificación*

Muestra	Código empleado
Profesional del TSAS (1)	P1
Profesional del TSAS (2)	P4
Consultora social-organizacional	P2
Docente universitario	P3

### 3.3. Técnicas e instrumentos

Durante el proceso de recogida de información, se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- *Análisis de material documental.* Se elaboró una labor de exploración, fundamentada sobre la base de las denominadas fuentes secundarias; las cuales, constaron de: tres Planificaciones Estratégicas, procedentes de las entidades Plena Inclusión, CEAR y Fundación CEPAIM; y 8 memorias anuales (de 2017 y 2018), de Hogar Sí, Federación de Mujeres Progresistas, Fundación Secretariado Gitano y UNAF (Unión de asociaciones familiares) (puesto que muchas entidades no publican sus Planificaciones Estratégicas, pero si tienen en cuenta muchos de sus elementos en la redacción de sus memorias; como, por ejemplo, su misión, su visión, sus valores, sus objetivos, etc.).

Toda la información fue extraída de espacios o portales públicos y de libre acceso, ubicados en las diversas plataformas (redes sociales, webs, etc.) pertenecientes a estas entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) de la Comunidad de Madrid. El análisis documental tuvo como propósito, por un lado, encontrar información acerca de las características de estas planificaciones (en particular, sus metas estratégicas y las dimensiones de las que parten; al igual que se observó en la planificación general) para ser utilizada como elemento promotor de la entrevista (el conocimiento proporcionado con estas bases favoreció la creación y el enriquecimiento del contenido del guion, así como el intercambio de información durante las entrevistas elaboradas posteriormente).

- *Entrevista individual semi-estructurada.* Con la finalidad de facilitar una recogida de información amplia y exhaustiva, se elaboró un guion pensado para el conjunto de los participantes del estudio (Anexo J). El cual, atendiendo a su naturaleza semi-estructurada, se organizó según una serie de cuestiones concretas (determinadas previamente por el investigador), pero, a su vez, flexibles, permitiendo la capacidad de ampliar y/o profundizar en cualquier elemento surgido de las respuestas proporcionadas por la persona entrevistada.

Su finalidad era ahondar en diversos aspectos, tales como: la *planificación estratégica* (concepto y definición, el papel y relevancia de la planificación, formas de planificación, y ventajas y desventajas), su *contenido y formulación* (naturaleza de las metas y objetivos estratégicos de la planificación y su valoración), *metodología* (procedimiento, personas implicadas, fuentes de información o de referencia, y limitaciones y potencialidades); y, *tercer sector* (la relación entre la planificación y las entidades, posibles iniciativas en el diseño e implementación de la planificación). Mediante esto, se pretendía obtener

información relativa a las dimensiones que estructuran y factores influyen (en la elaboración y puesta en marcha) a la Planificación Estratégica de las entidades para las que trabajan y/o colaboran actualmente, o lo hayan hecho en el pasado (siempre que estas fueran dentro del territorio de la Comunidad de Madrid). Pero también para extraer información referente a cuestiones complementarias sobre la Planificación Estratégica, el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) y la relación entre ambos.

### **3.4. Procedimiento**

Tras el análisis documental y la elaboración del guion, se contactó con los participantes mediante correos *e-mail* y/o llamadas telefónicas. Sus datos de contacto fueron localizados en sus perfiles personales de la red social *LinkedIn*, destinada a fines profesionales. En un primer momento, se les informó acerca de la finalidad del estudio (presentación, en la cual, además, se dialogó acerca de las competencias que su perfil profesional podía aportar al mismo) y las condiciones de la entrevista (Anexo K).

A continuación, y contando con su participación, se efectuaron las correspondientes entrevistas; las cuales, se llevaron a cabo a lo largo del mes de abril (del 2020) y fueron realizadas por vía telemática, a través de diversas plataformas digitales, según la disponibilidad de los participantes. Todas ellas fueron grabadas en soporte digital, una vez comunicado y aceptado, por su parte, el consentimiento informado (cuyo modelo se encuentra en el Anexo K).

El tratamiento de la información obtenida y su correspondiente análisis de datos se desarrolló tal y como explica en el siguiente apartado del estudio.

### **3.5. Sistema de análisis**

#### *3.5.1. Teoría Fundamentada (Grounded Theory) o Método de Comparación Constante (ATF-MCC)*

Como no podía ser de otra forma, la estrategia de análisis se encuentra estrechamente relacionada al carácter cualitativo del estudio.

Del amplio abanico de técnicas y procedimientos empleados en el análisis de datos en dicho campo cualitativo, se eligió al *Método de Comparación Constante (o Análisis de Teoría Fundamentada)* (Glaser y Strauss, 1967, citado por Scandroglio y López, 2007) como el más idóneo para llevar a cabo el correspondiente análisis. La razón de su elección se debió a que, a partir de este, es posible elaborar una teoría inicial o tentativa que asiente explicaciones (lo más objetivas y fiables en la medida de lo posible) que permitan, a su

vez, idear o desarrollar hipótesis en relación a los objetivos planteados. Para ello, además de disponer de la información debida, es necesario someter a esta a un proceso de contraste (como indica su propio nombre) que se efectúa bajo un procedimiento concreto que se divide, según Scandroglio y López (2007), de acuerdo a las siguientes fases: (1) planteamiento de la pregunta de investigación, (2) muestreo teórico, (3) colecta y estructuración de la información, (4) codificación abierta, (5) comparación constante y exploración de las propiedades, (6) saturación de categorías, (7) exploración de relaciones entre categorías (o también denominada como codificación axial), (8) contraste de hipótesis, y, (9) integración teórica (o codificación selectiva).

### 3.5.2. *Procedimiento del Método de Comparación Constante o Teoría Fundamentada.*

El propósito de este apartado es exponer con más detalle cada una de las fases anteriormente nombradas a partir del trabajo de Scandroglio y López (2007), tratando de explicar, a su vez, la manera en la que estas se han adaptado al estudio. Sin embargo, debido a las dimensiones y características particulares de este, no se ha podido culminar la realización de todas las fases del procedimiento. El *contraste de hipótesis* (8)<sup>8</sup> no ha podido llevarse a cabo y, por tanto, la *integración teórica* (9) resulta ser una proyección tentativa y parcial de la *teoría formal* que la línea de investigación de este trabajo persigue e intenta desarrollar. Así pues, contando con este hecho, en las siguientes páginas se presentan y se detallan las fases elaboradas.

Puesto que el *planteamiento de la pregunta de investigación* (1) y el *muestreo teórico* (2) han sido de sobra desarrollados hasta el momento, se comenzará a partir de la tercera fase:

#### *Colecta y estructuración de la información* (3).

El análisis elaborado mediante el *Método de Comparación Constante* requiere, en primer lugar, de la recopilación de la información por medio de las técnicas particularmente más oportunas (para este caso, expuestas anteriormente) y la estructuración o disposición de esta para que esta sea susceptible de análisis. Por esta razón, tras la realización de la entrevista, todo el material obtenido fue transcrito a formato de texto.

---

<sup>8</sup> El cual, consiste en el contraste de las hipótesis formuladas por medio del uso de datos que ya existen o, en su defecto, por datos que se recopilan de nuevos casos de forma intencional para realizar dicho proceso de contraste.

*Codificación abierta (4) y Comparación constante y exploración de propiedades (5) y Saturación de categorías (6).*

En contradicción a lo que clásicamente propone el método, no se parte de una codificación abierta. Esto es debido a que, previamente, se tomó la decisión de clasificar y agrupar la información sobre la base de dos categorías principales (preestablecidas y producto de los objetivos específicos): *Dimensiones desarrolladas por el Plan Estratégico* y *Factores que influyen en el diseño y la elaboración del Plan Estratégico*. Cada argumento expresado por los participantes era clasificado de acuerdo con cualquiera de estas categorías.

Finalmente, una vez dispuesta la información de todas las entrevistas en ambos conjuntos, se implementó la metodología de la codificación abierta para cada uno de estos; su objetivo era la extracción de subcategorías a partir de la lectura detenida de la misma y su segmentación a partir de la conceptualización del contenido. Para llevar a cabo este proceso, fue necesaria la implementación de dos procedimientos analíticos basados en la comparación constante de la información: la búsqueda de propiedades (causas, tipos, consecuencias, etc.), y la interpretación.

Se realizó un análisis repetido y exhaustivo de la información hasta que esta no dio lugar al descubrimiento de nuevos elementos o propiedades que permitieran continuar con la (re-)categorización (o revisión de subcategorías). Se alcanzó, así, el punto de saturación.

Paralelamente, a lo largo de todo el proceso, se tomaron anotaciones o notas de análisis referidas a las relaciones establecidas entre las diferentes categorías o subcategorías. Las cuáles, serían un elemento promotor de la siguiente fase.

*Exploración de las relaciones entre categorías (análisis axial) (7) e Integración teórica (9)*

Por medio de la codificación axial se exploraron y describieron las relaciones o conexiones halladas entre las diferentes categorías o subcategorías. A partir de este análisis relacional, fue posible la formulación de las hipótesis. El proceso llevado a cabo fue similar al utilizado en las fases anteriores para el desarrollo de categorías y subcategorías; se emplearon los procedimientos analíticos basados en la comparación constante de la información, apoyados en las anotaciones o notas de análisis recogidas en la fase anterior.

Mediante la integración teórica, se formuló esa proyección de la teoría formal (o también denominada como teoría fundamentada).

#### 4. Resultados

A partir del proceso de codificación abierta, correspondiente al Método de Comparación Constante, se definieron las siguientes categorías y subcategorías (Tabla 4):

**Tabla 4.**

*Categorías y subcategorías*

<i>Dimensiones (político-operativa y asociativa)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del proceso</li> <li>• Análisis estratégico</li> <li>• Formulación</li> <li>• Implementación</li> </ul>
<i>Factores que influyen en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencia-adaptabilidad al entorno</li> <li>• Estructuración interna de la organización</li> <li>• Identidad, posicionamiento y estrategia</li> <li>• Metodología de elaboración y aplicación</li> <li>• Capacidades de la organización (tamaño, recursos, etc.)</li> <li>• Comunicación y vinculación interna</li> <li>• Comunicación y vinculación externa</li> </ul>

En las siguientes páginas, se describen los resultados obtenidos en función de cada una de estas categorías y subcategorías elaboradas.

##### 4.1. Dimensiones

Antes de comenzar a hablar sobre los resultados obtenidos en el apartado de dimensiones, es necesario señalar una idea. En contradicción a lo que hasta este momento se pensaba, las dimensiones de la Planificación Estratégica no se pueden observar desde un punto de vista global o general (es decir, respecto al plan en su conjunto). Estas están inherentemente asociadas a cada una de sus fases (en función de sus antecedentes, desarrollo y consecuentes). Por tanto, siempre que se hable de las dimensiones, habrá que hacerlo en función de cada una de ellas (que, además, son el elemento común de toda Planificación Estratégica). Más adelante, se detallará con más precisión esta relación.

Únicamente para facilitar la exposición de los resultados respecto a esta idea, se llevó a cabo una adaptación de las categorías y subcategorías (Tabla 5):

**Tabla 5.**  
*Adaptación de Categorías y subcategorías*

<i>Dimensiones</i>	<i>Dimensiones político-operativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del proceso</li> <li>• Análisis estratégico</li> <li>• Formulación</li> <li>• Implementación</li> </ul>
	<i>Dimensión asociativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis estratégico</li> <li>• Formulación estratégica</li> </ul>
<i>Factores que influyen en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencia-adaptabilidad al entorno</li> <li>• Estructuración interna de la organización</li> <li>• Identidad, posicionamiento y estrategia</li> <li>• Metodología de elaboración y aplicación</li> <li>• Capacidades de la organización</li> <li>• Comunicación y vinculación interna</li> <li>• Comunicación y vinculación externa</li> </ul>

Según las respuestas proporcionadas por las personas entrevistadas, las fases de *organización del proceso de planificación*, el *análisis estratégico*, la *formulación estratégica* y la *implantación del Plan estratégico*, se relacionan estrechamente con las Dimensiones político-operativa; mientras que, por el contrario, únicamente las fases de *análisis estratégico* y *formulación estratégica* lo están con la Dimensión Asociativa. Sobre la fase de *Control Estratégico* no se obtuvo ninguna información.

#### *4.1.1. Organización del proceso de planificación*

Según los participantes, la *organización del proceso de planificación*, y, por tanto, la toma de decisión sobre planificar, está muy asociada a las demandas propias de un contexto determinado por una perspectiva económica y de mercado («[...] *esto parte de una visión económica; viene de la empresa, del mundo empresarial*» [P1]). Varias personas afirmaron que, debido a su influencia, las entidades han adquirido planteamientos afines al modelo de empresa privada [P1, P2], que se ven acompañados de perspectivas o principios como el del crecimiento organizacional [P1] (el cual, se estructura bajo la planificación).

Este influjo ejercido por el entorno «*es parte de la historia reciente*» [P1]. Se ha identificado que los inicios de aplicación de la Planificación Estratégica en las entidades del TSAS concuerdan, aproximadamente, con el periodo correspondiente a los primeros años de la crisis del 2008 (más concretamente, entre este y el 2012) [P1, P3 y P4]; algunas personas entrevistadas, de hecho, coincidían en no haber conocido esta herramienta antes de ello («*No había Planificación Estratégica o no nos llegaba esa información. Ni*

*siquiera era algo que figurara en los intereses o planteamientos [...] nunca se imaginó que una entidad lo tuviera» [P3]). Sin embargo, esto no significa que no existan otras formas de planificar por entonces («Trabajábamos desde un punto de vista estratégico con un planteamiento a 2-3 años [...] pero no en términos de Planificación Estratégica. Era algo muy abierto, sin un análisis riguroso, pero sí que, evidentemente, discutíamos de las cosas, poníamos en común, nos proyectábamos en el tiempo y tomábamos decisiones consistentes con esas proyecciones» [P3]; «[...] se tenía una estrategia, pero eran más unos principios y valores por los que te movías (aunque no lo tenías tan definidos)» [P1]). El problema, según las personas entrevistadas, era que este tipo de planificaciones no conseguían resistir la fuerza centrífuga del contexto o de la vida cotidiana [P4] («Estábamos con un planteamiento de “lo que surja” hasta que nos dimos cuenta de que eso nos iba a conducir a desaparecer, encasquillarnos, estancarnos, o lo que fuera. Lo que nos movilizó fue eso» [P1]). En definitiva, la toma de decisión sobre llevar a cabo la Planificación Estratégica quedó asociada a la necesidad de adaptarse al contexto («Necesitábamos tener ese cuerpo» [P4]).*

#### *4.1.2. Análisis Estratégico*

##### *Dimensiones Político-Operativa*

Como ya sabemos, el *Análisis Estratégico* es un proceso analítico que permite extraer, tanto las amenazas y las oportunidades, como las fuerzas y debilidades de las entidades. Durante las entrevistas, se indagó acerca de las potencialidades y/o utilidades que la Planificación Estratégica puede aportar a las organizaciones en respuesta a dicho análisis.

En consonancia con el apartado anterior, el contexto fue, de nuevo, un elemento nuclear en las respuestas proporcionadas por las personas entrevistadas; las cuales, afirmaban que la planificación puede proporcionar una lectura precisa del entorno mediante la que guiar una acción segura para las entidades. Es decir, «[la planificación] debería servir para detectar necesidades a las cuales se deben dar respuesta y anticipar problemas, debería servir también para estimar recursos y posibilidades que existen en el medio y como se están rentabilizando» [P2]. Lo que, en palabra de unos de los participantes, hace posible «reubicarte en esos contextos o realidades que a veces cambian y provocan que te desbordes y no sepas por donde salir» [P4].

### *Dimensión Asociativa*

Además de las potencialidades y/o utilidades de la Planificación Estratégica asociadas a las *dimensiones política-operativa*, encontramos otras asociadas a la *dimensión asociativa*.

En este caso, dos de las personas entrevistadas destacaron el gran uso que tiene la planificación a la hora de reforzar los pilares asociativos sobre los que se constituye la entidad [P1, P4]. Según estas, la revisión y el análisis de los valores y principios de la entidad permiten consensuar o reafirmar la identidad de la organización; la cual, debe guiar, de igual modo, la futura acción de esta («*Yo creo que coloca y te ubica mucho. Hace que escribas y compartas con un grupo humano una visión de lo que haces o de lo que te planteas hacer. Te dota de una visión, poniéndote en una misión, colocando unos valores compartidos. Antes lo dábamos por hecho y, a veces, podíamos equivocarnos y confundirnos. Creo que esto nos ayuda a tener esa perspectiva [...], poner en común y compartir esas ideas. Desde ahí, se ha de empezar a planificar [...], partiendo de ese punto*» [P1]; «*Entonces, no vale sólo con hacer un ejercicio de planificar [...] programas y evaluar cada año, sino de lo que se trata es que, en el día a día, todas las personas implicadas tengan presentes las metas*» [P4]).

#### *4.1.3. Formulación Estratégica*

##### *Dimensiones Político Operativa*

Tal y como se señaló en la introducción de este trabajo, las dimensiones son un elemento determinante que guía el objeto de acción de cualquier entidad. Cuanto mayor es el grado de concordancia con una dimensión, más comprometida es su acción hacia esta. Por eso, con el fin de hallar sobre qué dimensiones se sostiene la Planificación Estratégica, fue oportuno estudiar hacia qué acciones está dirigida esta. Y, por tanto, cuáles son sus objetivos y sus estrategias.

Las entrevistas revelaron que la Planificación desarrolla gran parte de su acción sobre las *dimensiones político-operativa*. Todas las personas, sin excepción, coinciden en haber desarrollado ampliamente objetivos y estrategias relacionadas con, por ejemplo, la prestación de servicios.

Se les preguntó qué valoración tenían sobre este hecho. De nuevo, las respuestas fueron unánimes: todos lo evaluaron, no sólo de una manera positiva y favorable, sino necesaria. Incluso tres de los participantes destacaron que, para sus entidades de

referencia, estos objetivos y estrategias representaban su acción principal, la más importante y consolidada («[en su entidad] *se trabaja desde una perspectiva fundamentalmente profesional*» [P2]; «*Siempre pesa más; el hacer cosa o el responder a cosas, siempre pesa más [...] Todo ese bloque es a lo que tienes que dar respuesta todo el rato. Lo otro [refiriéndose a la dimensión asociativa] es menos importante. Al menos, en la práctica es menos importante. Las entidades están más obligadas a ser más que idealistas, operativas*» [P3].

#### *Dimensión Asociativa*

En la línea con lo anterior, tres de las personas entrevistadas también afirmaron contar con objetivos y estrategias orientados a la dimensión asociativa en sus entidades.

Dos de los participantes coincidían en que las entidades con las que ellos trabajan o trabajaban estaban empezando a aproximarse a objetivos y estrategias propios de esta dimensión [P1, P3] «*Estamos rotando, por ejemplo, hacia la incidencia política*» [P1]; «*[...] también para conocer en mayor amplitud la línea asociativa, el sector, las otras entidades y crear alianzas, estrategias de cooperativismo y fortalecimiento*» [P3]). En ambos casos, la creación de estas líneas de acción estuvo motivada por el establecimiento de relaciones con otras entidades o espacios de conexión cooperativa, de un marcado carácter asociativo, como la PAH (Plataforma de Afectados de la Hipoteca) [P1] o La Madeja [P3], Cooperama o Coop57 [P4], entre otras.

Por otro lado, uno de los participantes afirmó que el desarrollo de estas líneas de acción, dedicadas a la dimensión asociativa, ya era algo consolidado en su entidad; las cuales, además, se orientaban hacia escenarios tanto internos como externos, poniendo en el punto de mira, por ejemplo, el valor de la entidad y su afán de un desarrollo en red («*Hay una serie de acciones encaminadas a que las personas nos reconozcamos en [la organización] por medio del Plan. Al final, habremos diseñado el modelo [...] que queremos ser*», «*También somos hacia fuera [...] nuestra entidad fomenta y promueve [...] una serie de medidas de participación con otras entidades*», «*En esa doble dimensión se vertebra. Cada línea tiene una serie de acciones*» [P4]).

#### *4.1.4. Implementación del Plan Estratégico*

El hecho de que todas las dimensiones estén presentes en las dos fases anteriores (de análisis y formulación), puede llevar a pensar que también estarán presentes en la de implementación del plan. Sin embargo, según lo que relatan las personas entrevistadas, esta lógica está muy lejos de verse cumplida.

Cuando se pregunta acerca de la implementación del Plan Estratégico, muchos de los participantes emiten respuestas que giran en torno a una idea común: no funciona (o, al menos, en su totalidad). Según cuentan, todo parece indicar que la planificación se consigue implementar más satisfactoriamente en sus *dimensiones político-operativa*, en comparación con la *asociativa*. Este hecho genera entonces una frustración en torno a la planificación («*El papel lo aguanta todo, pero la realidad no [...] Así que todo lo que tiene de potente esa visión estratégica de separarte, tomar distancia, reflexionar y decidir hacia dónde queremos ir y qué está pasando alrededor... De la visión estratégica [análisis] a la planificación [por el contexto de la conversación, se entiende como la implementación] se pierde potencia, se pierde lo valioso*» [P2]) que influye un efecto de ruptura dentro de la entidad<sup>9</sup>. Así, el planteamiento global se sustituye por otros concretos, sostenidos sobre diferentes dimensiones y conformados por distintos grupos de personas (procedentes, incluso, de distintas áreas de la estructura organizacional) que operan paralelamente de forma casi independiente; de entre los cuales, sólo uno utiliza el Plan Estratégico por cumplir con sus objetivos y estrategias («*El personal termina yéndose [...] a lo concreto y lo global se pierde. Eso [el Plan] lo termina asumiendo los órganos de dirección [identificado de esa manera en esa entidad; dimensiones político-operativa] y termina yendo en paralelo con lo asociativo [atribuido después, según esta persona, al “grupo societario de la entidad”; dimensión asociativa]*» [P1]).

## **4.2. Factores que influyen en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico**

También, en función de las respuestas proporcionadas durante las entrevistas, fue posible identificar una serie de factores determinantes en el diseño y la elaboración del Plan Estratégico; que, a diferencia de las dimensiones, poseen un carácter mucho más transversal (pudiendo afectar a una, a varias o a todas las fases del proceso):

### *4.2.1. Supervivencia-adaptabilidad al entorno*

Fue definido (al igual que en este estudio) como el deseo o la necesidad de las entidades de adaptarse al contexto en que están inmersas y, por tanto, de sobrevivir en este [P1, P3, P4].

### *4.2.2. Estructuración interna de la organización*

En términos generales, se identifica que la estructura de las entidades también se ordena en función de las dimensiones político-operativa y asociativa, creando dos

---

<sup>9</sup> Es en este punto donde las personas entrevistadas señalan este hecho, pero habría que preguntarse si también ocurre en las fases previas.

subgrupos de personas que denominaremos aquí como “ejecutivo” y “societario”, respectivamente. El primero, estaría compuesto por las personas trabajadoras de la entidad, mientras que el segundo, por las socias (las cuales, suelen corresponderse con aquellas personas que dieron origen y fundaron la entidad y su proyecto, o por aquellas que fueron incluidas después por estas mismas). Comúnmente, desde un punto de vista jerárquico, se reconoce que el grupo societario se sitúa por encima del ejecutivo (lo que podríamos ejemplificar mediante un símil proporcionado por uno de los participantes: «Digamos que es como el poder legislativo y ejecutivo de nuestro Estado. El primero es el que escribe y el que lo operativiza es el ejecutivo» [P1]). Esto es así debido a que la visión estratégica (qué es la entidad, hacia dónde va la entidad, qué queremos ser, cómo lo vamos a hacer, etc.) se le adjudica al grupo societario (como salvaguarda del sentido original de la organización). Tanto es así que, según todas las personas entrevistadas, ningún Plan Estratégico es aprobado sin que la asamblea del grupo societario lo ratifique.

A pesar de que las entrevistas muestran esta división o diferenciación, se desconoce cuál es el distanciamiento entre ambos grupos (es más, este atendería a las diferencias estructurales particulares de cada entidad). Sin embargo, sí que podemos afirmar una cosa: todos los participantes afirman que su mayor expresión se produce a la hora de implementar la acción de las entidades.

#### *4.2.3. Identidad, posicionamiento y estrategia*

Literalmente, en algunas de las entrevistas se reconoce la existencia de una crisis de identidad en las entidades del TSAS («Hay una crisis de identidad brutal» [P2]); la cual, se relacionó muy estrechamente con las características estructurales mencionadas en el apartado anterior, y, por tanto, también con las dimensiones político-operativa y asociativa.

Según parece, esta se debe a que las entidades, originadas por iniciativas ciudadanas, están alcanzado un grado de profesionalización cada vez mayor; lo que provoca a estas entrar en mayores contradicciones consigo mismas al encontrarse con cada vez más y mayores incongruencias ([P2]) (fenómeno que se relaciona con lo ya explicado en el apartado de introducción, mediante al estudiar relaciones establecidas entre las dimensiones que componen el TSAS y en el apartado metodológico de la Planificación Estratégica).

#### 4.2.4. Metodología de elaboración y aplicación

Refiriéndose al tipo de metodología empleada para la elaboración del Plan Estratégico, así como para su aplicación.

Todos los participantes mencionaron haber elaborado su plan por medio de metodologías muy similares (en cuanto a la constitución de un grupo motor o departamento dedicado a esta labor, la consulta a los personajes implicados, la revisión de diferentes vías de información disponibles, etc.), dando lugar a Planificaciones Estratégicas muy estructuradas. Las cuales, según una de las personas entrevistadas, aportan una orientación sólida y segura hacia el futuro, pero también corren el riesgo de ser un cuerpo demasiado armado que impida ser más flexibles ante cambios poco o nada esperados [P2].

#### 4.2.5. Capacidades de la organización

Según todos los participantes, la elaboración de la planificación está condicionada a las capacidades de las entidades. A lo largo de las entrevistas se destacaron dos de los elementos imprescindibles a tener en cuenta: el tamaño y los recursos (principalmente, económicos).

Se habla de que el tamaño es fundamental y de que una gran parte de las entidades que constituyen el TSAS son muy pequeñas; lo cual, justificaría, según los participantes, que no hayan elaborado todavía una Planificación Estratégica [P1, P3, P4]. Estas mismas personas afirman que estas organizaciones no necesitarían formalizar una planificación (para seguir funcionando con unas dinámicas más adaptadas).

El tamaño está muy relacionado, a su vez, con el segundo elemento: los recursos económicos de la entidad. Normalmente, a la hora de llevar a cabo la planificación, se recurre a consultores externos para que estos apoyen y supervisen el proceso (al menos, en un inicio o en las primeras planificaciones; *«Inicialmente, el primero fue hecho por alguien externo. Estuvo muy bien, porque no teníamos nada y eso nos obligó a sistematizar, a ordenar... El segundo -como el primero fue tan rígido-, nos dejamos acompañar por una entidad que hacía innovación y diseño social [...], los siguientes decidimos que los hacíamos nosotros»* [P4]). El problema más común es que muchas entidades (y sobre todo las pequeñas) no tienen el capital suficiente para poder costearse esta ayuda (*«Hay una preocupación tan permanente sobre la economía que hace muy difícil contar con agentes externos para hacer la planificación»* [P2]), o bien, les

preocupa tanto su futura situación que deciden no emplearlo en ello, desestimándolo («Las personas no consideran esto como una inversión, sino como un gasto» [P2]).

#### 4.2.6. Comunicación y vinculación interna

Aludiendo a la calidad o al estado de los canales de comunicación que hay entre las personas que integran la entidad o participan en ella; pero también, a la vinculación de estas entre sí o con la entidad.

Algunas de las personas entrevistadas afirmaron que, en estos momentos, resolver las carencias o debilidades de los canales de comunicación (y, por tanto, del flujo de información adecuado) es una de las principales necesidades de las entidades. Los problemas comunicativos se convierten en un obstáculo que dificultan la vinculación entre las personas que componen la organización o colaboran en esta [P1, P2]. Por otro lado, estos problemas también están estrechamente asociados a la falta de vinculación o afiliación de estas mismas personas con la entidad (con su misión, su visión, sus valores, etc.) [P4].

#### 4.2.7. Comunicación y vinculación externa

En este caso, se atiende a los problemas comunicativos y de vinculación de las entidades con respecto al resto de las que conforman el TSAS.

Al igual que en el caso anterior, se pone de manifiesto que existen carencias o debilidades de los canales de comunicación destinados al establecimiento de redes organizacionales (de intercambio de información, de cooperación o colaboración en el trabajo, etc.) y de vinculación/afiliación entre estas [P4].

## 5. Discusión

### 5.1. Análisis o codificación axial

Continuando con el procedimiento del Método de Comparación Constante, se elaboró una codificación axial con el fin de determinar posibles hipótesis por medio del establecimiento de relaciones entre las múltiples categorías y subcategorías establecidas (Tabla 4); las cuales, se detallan a continuación:

Como ya se dijo, siempre que se hable de las dimensiones, hay que hacerlo en función de cada una de las fases del Plan Estratégico. Las dimensiones del plan no se pueden determinar desde un punto de vista global o general, sino por su presencia e influencia en cada una de las fases que se llevan cabo. Por lo tanto, la primera relación a tener en cuenta es: *Dimensiones-Fases de elaboración*.

A partir de los resultados, la Tabla 6 muestra cuales son las dimensiones halladas en cada una de las fases:

**Tabla 6.**

*Relación entre Dimensiones y Fases de elaboración*

Fases	Organización del proceso (1)	Análisis Estratégico (2)	Formulación Estratégica (3)	Implementación del Plan Estratégico (4)
		Dimensión asociativa	Dimensión asociativa	
Dimensiones	Dimensiones político-operativa	Dimensiones político-operativa	Dimensiones político-operativa	Dimensiones político-operativa

Si se analiza la Planificación Estratégica desde una perspectiva global, quizá se pueda afirmar que esta es una herramienta esencialmente político-operativa; sin embargo, tal afirmación es injusta, puesto que sería obviar que en ciertos momentos también tiene un carácter y una utilidad asociativa.

Es decir, cierto que el resultado final o último de la planificación se alinea con las dimensiones político-operativa (puesto que, durante la fase de implementación, son sus objetivos y líneas estratégicas los que, finalmente, son más funcionales). Sin embargo, esto no quiere decir que la planificación no cuente con la presencia de objetivos de la dimensión asociativa. A pesar de que, en primera instancia, esta comienza siendo también de un marcado carácter político-operativo, en sus fases intermedias (de análisis y formulación) adquiere matices completamente asociativos.

Pero ¿qué define estas dimensiones? ¿cómo y por qué es posible afirmar que sean estas y no otras las dimensiones implicadas en cada una de las fases de elaboración? Las respuestas a estas preguntas guardan relación con el segundo objeto de estudio: los Factores. Por tanto, la segunda relación establecida es: *Fases de elaboración-Factores*.

Por medio de la Tabla 7, se analiza qué factores intervienen en cada una de las fases y cómo estos interactúan e influyen así en la manifestación o presencia de una u otra dimensión (ya que estos definen o condicionan sus antecedentes, desarrollo y consecuentes).

**Tabla 7.**  
*Relación entre Fases de elaboración y Factores*

<b>Fases de la Planificación Estratégica</b>	<b>Factores involucrados</b>
<i>Organización de proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencia-Adaptabilidad al contexto</li> <li>• Capacidades de la organización</li> <li>• Metodología</li> </ul>
<i>Análisis estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad</li> <li>• Supervivencia-Adaptabilidad al contexto</li> <li>• Estructura interna (*)</li> <li>• Comunicación y vinculación interna</li> <li>• Metodología (*)</li> </ul>
<i>Formulación Estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad</li> <li>• Supervivencia-Adaptabilidad al contexto</li> <li>• Estructura interna (*)</li> <li>• Comunicación y vinculación externa</li> <li>• Metodología (*)</li> </ul>
<i>Implantación del Plan Estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad</li> <li>• Supervivencia-Adaptabilidad al contexto</li> <li>• Estructura interna</li> </ul>

Como ya es sabido, la organización del proceso está altamente influenciada por las demandas del contexto en el que las entidades operan, influenciado actualmente por su carácter mercantil (*Supervivencia-Adaptabilidad al contexto*). Las organizaciones han necesitado crear, adaptar o cambiar sus (antiguas) formas de planificar para ceñirse a las nuevas exigencias (*Metodología*). Sin embargo, el cómo planificar o qué metodología emplear, es algo que está estrechamente ligado a los recursos disponibles y el tamaño de la organización (*Capacidades de la organización*).

Durante la fase de Análisis estratégico se manifiestan todas las dimensiones: en primer lugar, las político-operativa, fundamentadas en las premisas de la fase anterior (asociadas a la *Supervivencia-Adaptabilidad al contexto*); y, en segundo lugar, la asociativa, que persigue un proceso de análisis introspectivo mediante el que consensuar o reafirmar la identidad de la entidad (la cual, además, se pretende que sea compartida y asimilada como punto de partida de cualquier acción que se lleve a cabo) (*Identidad y Comunicación y vinculación interna*). Se desconoce si las dimensiones son desarrolladas paralelamente (por los grupos societario y ejecutivo) y, por tanto, mediante análisis distintos, bajo consultas o reflexiones igualmente paralelas (*Estructura interna y Metodología*).

A lo largo de la fase de Formulación se conjuga la doble perspectiva. Por un lado, se fomentan objetivos y líneas estratégicas relacionadas a la prestación de servicios (relacionada al contexto mercantil, a la *Supervivencia-Adaptabilidad al contexto*); y, por otro lado, otros objetivos y líneas estratégicas destinados a la incidencia política, el levantamiento de redes y alianzas, etc. (*Identidad y Comunicación y vinculación externa*). De nuevo, se desconoce si las dimensiones son formuladas paralelamente (por los grupos societario y ejecutivo) (*Estructura interna y Metodología*).

Finalmente, la fase de Implementación supone un punto de inflexión en el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica.

Al parecer, cuando el plan se aproxima desde un contexto teórico a otro práctico, este demuestra ser incapaz de ajustarse. Tan sólo cumple los objetivos y ejecuta las líneas estratégicas formuladas por los enunciados de las dimensiones político-operativas (en relación con la prestación de servicios, a la *Supervivencia-Adaptabilidad al contexto*). Esto genera una gran repercusión sobre el concepto de la *Identidad* de la organización (hay que atender el hecho de que este factor es uno de los grandes protagonistas del Análisis y la Formulación), creando, como consecuencia, una ruptura y un distanciamiento entre las partes que componen su *Estructura interna*.

A través de esta segunda relación, es posible empezar a advertir lo que podría ser la una de las hipótesis; la cual, comienza a formularse a partir de otra pregunta: ¿acaso la introducción de nuevos factores o un abordaje sobre los ya identificados podría ayudar a fomentar la presencia de la dimensión asociativa?

Pero, en caso de llevarse a cabo, ¿cómo deberían efectuarse estos cambios o cómo se deben trabajar esos factores que ya están presentes? (por ejemplo, ¿se debería realizar un abordaje individual, yendo uno por uno por cada factor?). Para saberlo, primero se debe conocer qué conexiones hay entre estos; lo que conduce a la tercera relación o, más bien, a un conjunto o bloque de relaciones entre *Factores-Factores*.

Denominar a esto como bloque o conjunto de relaciones se debe a la falta de linealidad de las relaciones entre los factores. Una entidad puede ser comparada a un organismo vivo, donde existen conexiones múltiples y bidireccionales entre todos o muchos de sus elementos (por ejemplo, en referencia al símil mencionado, no podemos entender la relación que hay entre un órgano interno cualquiera y el corazón, sin entender la que existe entre el cerebro y este último). Por supuesto, las relaciones detalladas a continuación no abarcan la totalidad de estas, ya que están condicionadas por la

información proporcionada por las personas entrevistadas (aunque se intenta plantear el mayor número posible).

El punto de partida de este análisis es la relación mantenida entre la *Supervivencia-Adaptabilidad al contexto* y la *Identidad*.

Como se puede ver en la Tabla 7, el factor de Supervivencia-Adaptabilidad está presente a lo largo de todo el proceso, en todas y cada una de las diferentes fases de elaboración del plan. De hecho, su importancia es tal que, según la información proporcionada, es este el que motiva la organización del proceso. Es innegable su relevancia; la supervivencia de las entidades es la necesidad primordial, sólo gracias a esta podemos seguir hablando del resto de los factores. Sin embargo, en el caso de las entidades del TSAS, existe una problemática asociada a este: una adaptabilidad desmedida a un contexto de un marcado carácter mercantil (el cual puede ser contrario e incluso nocivo para esta) puede generar graves repercusiones a niveles internos. Una de las mayores consecuencias es el daño provocado a la *Identidad*.

En un primer momento, se aprecian dos factores contrapuestos (una *Supervivencia-Adaptabilidad a un contexto* mercantil y una *Identidad* que parte de una perspectiva asociativa; un elemento que nace de lo exógeno contra otro de lo endógeno), pero ambos necesarios; por lo cual, la relación mantenida entre estos debería ser mediada para lograr su equilibrio o complementación. No unificar a estos factores sólo puede provocar la creación de dos realidades paralelas (lo que puede recordar a lo sucedido en la fase de *Implementación*), llegando a, por ejemplo, ser lo que queremos ser sin estar adaptados o estar adaptados sin ser lo que queremos ser.

Este planteamiento integrador sólo puede llevarse a cabo mediante la intervención de otros factores como: la *Comunicación y vinculación interna* y la *Comunicación y vinculación externa*.

En caso de producirse, esas realidades paralelas suelen ser representadas por dos grupos distintos (que ya etiquetamos como societario y ejecutivo) que están en lugares opuestos de la estructura interna. Por un lado, aquel que ensalza la supervivencia está compuesto por las personas trabajadoras de la entidad, próximas al contexto y sus dinámicas (y, por tanto, preocupadas por este y por lo que quizá lo anteponen al resto); por otro lado, encontramos un grupo que desea dirigir la entidad bajo unos principios y valores asociativos determinados, aportando la visión estratégica basada en la identidad (pero probablemente lejos de la realidad del contexto y sus dinámicas). Separados entre

sí, ninguno de estos posee ningún tipo de información sobre lo que piensa o hace el grupo opuesto y cómo se justifica. Esto quiere decir que si queremos mediar entre la supervivencia-adaptabilidad y la identidad, es obligatorio mediar también entre ambas partes de la *Estructura Interna* (para lo que será necesario la *Comunicación y vinculación interna*).

Establecer canales de comunicación y vinculación no sigue una estrategia determinada. De hecho, es más probable que esta se adapte a las *Capacidades de la organización* (tal y como se verá más adelante); existe, así, otra relación: *Comunicación y vinculación interna y Capacidades de la organización*.

De hecho, los participantes, al trabajar en diferentes entidades u organizaciones, detallan o definen diferentes ejemplos de estrategias que pueden darse como resultado de la interacción entre la *Estructura interna y Comunicación y vinculación interna*: unos participantes apuestan por unificar ambos grupos, donde todas las personas trabajen en el contexto y, a su vez, lleven a cabo las labores de dirección estratégica, asimilando ambas perspectivas; otros equiparan a ambos en la estructura interna y apoyan el diseño y la implementación de mecanismos óptimos de comunicación para la promoción de espacios participativos; y, por último, otros proponen un posicionamiento jerárquico con esos canales óptimos de comunicación, donde el grupo societario dirige la entidad, valorando y adaptando la información que el grupo ejecutivo proporcione (la cual, proviene de la realidad), elaborando así, una retroalimentación positiva.

Como ya se dijo, la aplicación de cualquier estrategia está estrechamente ligada a las *Capacidades de la organización*. En este caso, se puede hablar de la influencia que tiene el tamaño; es más difícil imaginar la aplicación de la primera estrategia en una entidad demasiado grande y/o consolidada, con una estructura muy dilatada; sería mucho más fácil y viable su aplicación en una que contase con un tamaño reducido.

En definitiva, el objetivo es crear un sistema por el que ambas partes dispongan de vías o canales de comunicación y retroalimentación de la información. Sólo de esa forma es posible desarrollar la mediación necesaria.

Por otro lado, fomentar la comunicación (y, por tanto, la proximidad entre los grupos) puede reforzar la vinculación entre estos y, a su vez, de estos con la entidad. El contacto del grupo ejecutivo con el societario puede, por ejemplo, hacer que los primeros se sientan más alineados con la *Identidad* e intentar ser más congruentes con esta en sus acciones y funciones en su trabajo con el contexto. Podríamos denominar a esto como

“generar cultura asociativa”. Entender la *Identidad* de la organización hace mucho más fácil entender de qué manera se quiere o se pretende sobrevivir y adaptarse.

Por otro lado, otra forma de contribuir a la complementación entre la *identidad* y la *Supervivencia-Adaptabilidad al contexto* es por medio de la *Comunicación y vinculación externa*.

Mediante este factor es posible desarrollar canales o vías de comunicación con otras entidades con el propósito de forjar redes de trabajo o cooperación. El establecimiento de estas relaciones puede ser un elemento que contribuya a la *Supervivencia-Adaptabilidad* de las organizaciones en sus contextos. Pero dichos canales o redes están condicionadas a la identidad de la organización (buscamos a gente con nuestra misma identidad con la que colaborar). La mejor manera de explicar esto es por medio de un ejemplo aportado por uno de los participantes, que dice así: «*Nuestra forma de trabajar para preservar nuestra identidad es en forma de “UTE” [en red], con otras entidades. No me presento yo solo a un contrato con el Estado, sino con muchas más: porque me creo lo de trabajar en red y de esta forma no dejo de ser quien soy. No podemos comprometernos a tener más de 50 trabajadores y el crecimiento puede ser compartido sin tener que crecer nuestra entidad. Trabajar en “UTE” significa luchar contra esa tendencia. Es algo así como, “¿porque me tengo que pelear contigo si los dos hacemos lo mismo y somos buenos?”*» ([P4]).

Sin embargo, esta comunicación tiene muchos más propósitos que los operativos. Tener canales o vías de comunicación externas afines a la identidad, sirve, además, para que aquellas personas que se sientan identificadas con la labor que se realiza, puedan conectarse con la organización y apoyar de alguna manera a esta (siendo parte de la base asociativa o como personal voluntario, por ejemplo); lo cual, contribuye también a la supervivencia.

Hay otro conjunto de relaciones que tienen una perspectiva más general, puesto que pueden englobar a muchas de las anteriores: hablamos de la *Metodología* con la *Supervivencia-Adaptación al contexto*; y, también, de la *Metodología* con las *Capacidades de la organización*.

La primera, guarda relación con la Organización del proceso, la fase inicial de la elaboración. Las entidades adoptan nuevas metodologías para conseguir la adaptación que desean a su contexto, pero la aplicación de unas u otras depende fundamentalmente de las características propias de la organización (por ejemplo, de la manera en la que se

trabaje, bajo qué enfoque, las cualidades de sus miembros, etc.). Por otro lado, la segunda, señala que la metodología que se aplique también está ligada a las capacidades de la organización. Por lo tanto, este es otro elemento a tener en cuenta en la elección de una metodología con la que realizar el Plan Estratégico.

## 5.2. Medidas propuestas

A lo largo del análisis axial se han comprobado dos efectos: en primer lugar, cómo los factores influyen sobre la presencia de las dimensiones en cada una de las fases de la elaboración; y, en segundo lugar, cómo los factores mantienen relaciones de dependencia o correlaciones entre sí. Ambos permiten deducir que los factores son un elemento nuclear y determinante a la hora de realizar la Planificación Estratégica. Por esta razón, las medidas propuestas deben partir de una intervención sobre ellos.

Puesto que los factores influyen sobre las dimensiones del plan, las medidas de intervención deben seguir un sentido contrario al del análisis de la investigación (Figura 4). Es decir, es necesario abordar los factores para construir una planificación coherente con las dimensiones de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS).

### Figura 4.

*Sentido de la investigación y de la intervención*



Pero esas medidas no pueden ser diseñadas factor a factor, de manera individualizada. Las relaciones de dependencia o correlaciones halladas entre estos factores indican que las medidas aplicadas deben ser globales, en bloque y uniformes (hay que intervenir sobre todos los factores al mismo tiempo y con la misma intensidad). El resultado final de las medidas de intervención debe ser el desarrollo de todos los factores en cada una de las cinco fases de elaboración; sólo así la planificación podrá contar con todas sus dimensiones, de nuevo, en cada una de las fases, dando lugar a una herramienta mucho más acorde a las necesidades actuales de las entidades que desean seguir siendo parte del Tercer Sector de Acción Social (TSAS). Por ejemplo, el abordaje de la comunicación y la estructura interna, permiten a la entidad establecer objetivos y

estrategias, tanto asociativos (identidad) como operativos (supervivencia-adaptabilidad), promoviendo, así, la presencia de todas las dimensiones en el proceso de elaboración de la Planificación. Lo mismo puede suceder ante el desarrollo de la comunicación externa.

Sin embargo, la manera de afrontar esta intervención depende, fundamentalmente, de las características particulares de cada entidad. Por esa razón, no se pueden establecer modelos generales, cualquier intervención será diseñada y adaptada en función de cada caso.

### **5.3. Hipótesis**

A partir de los resultados obtenidos y del tratamiento de la información elaborado, se definen las hipótesis que debe seguir la intervención:

**Hipótesis 1:** La aplicación de medidas de intervención (globales y uniformes) sobre los factores que influyen en el diseño y elaboración de la Planificación Estratégica, promueve la presencia y el desarrollo de todas las dimensiones (en cada una de las fases) durante su elaboración y puesta en marcha.

**Hipótesis 2:** La elaboración e implementación de una Planificación Estratégica apoyada en todas sus dimensiones, favorece la resolución de las tensiones internas de las entidades del TSAS.

## **6. Conclusiones**

El estudio de la Planificación Estratégica en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS), ha hecho posible comprobar: por un lado, cual es la importancia y cómo es la influencia que tienen actualmente las dimensiones sobre el ámbito social y sus entidades; y, por otro lado, dar a conocer que la planificación no está siendo actualmente la herramienta adecuada para solventar las tensiones existentes a causa de esas dimensiones; pero eso no significa que no llegar pueda hacerlo (de hecho, existen fases de análisis y formulación elaboradas por medio del uso de todas las dimensiones).

Potencialmente, la planificación puede ser la forma adecuada de conseguir una estructuración correcta, positiva y saludable para la organización; pero ese bienestar no parte únicamente del intento de aplicación de una herramienta. Navajo (2009) afirma que para que la implementación de la planificación tenga éxito, deben de existir una serie de requisitos que han de ser promovidos desde el interior la organización, tales como: mantener una estructura organizativa adecuada, adaptada a la planificación y sus necesidades; optar por mecanismos óptimos de comunicación y participación; mantener alineados los planes de acción con los objetivos propuestos; promover un clima adecuado

para el desarrollo de la planificación; etc. Sin embargo, los resultados obtenidos parecen indicar que ese planteamiento es insuficiente; esos requisitos, que han sido denominados aquí como Factores, deben ser el eje vertebral de cualquiera de las fases de elaboración de la Planificación Estratégica, de principio a fin.

Las consecuencias de la falta de complementación de estos factores con las fases de elaboración de la Planificación pueden ser explicadas mediante otro sencillo símil. Como ya se dijo anteriormente, una organización o entidad social es comparable a un organismo vivo. Este último está compuesto por músculos, huesos y órganos que han de crecer uniformemente, sosteniéndose y complementándose entre sí, con tal de otorgar el éxito de la supervivencia al individuo; un error o una desincronización entre estos elementos puede provocarle daño, o incluso la muerte (pensemos, quizá, en un hueso que se parte, un órgano que falla o músculo que responde de forma incorrecta). Una organización funciona de la misma manera; los factores son sus músculos, huesos y órganos y tiene que estar atenta a esos fallos o desincronizaciones, puesto que, si estos suceden, ni siquiera la planificación puede llegar a ser útil. En definitiva, el éxito de la planificación no es la propia planificación, sino lo que la entidad hace con ella. Por eso, ante todo, lo primero, es querer cambiar, y lo segundo, hacer que ese cambio suponga una transformación efectiva que haga que la Planificación Estratégica sea una herramienta que merezca la pena.

## **7. Limitaciones**

La selección de las técnicas e instrumentos de recogida de información estuvo directamente relacionada al carácter cualitativo del estudio, a sus objetos de estudio y los objetivos definidos; sin embargo, esta también estuvo influenciada por los recursos del investigador y su contexto.

Lamentablemente, el establecimiento del estado de alarma a nivel nacional entre los meses de marzo y junio del 2020 a causa de la crisis sanitaria producida por la pandemia originada por el COVID-19 (Coronavirus), generó, como consecuencia, grandes limitaciones a nivel metodológico: la muestra, que inicialmente estuvo compuesta por un total de siete participantes, se redujo drásticamente hasta cuatro; debido a esto, se rechazó la idea de incluir más tipos de técnicas de recogida de información, como, por ejemplo, un grupo de discusión (técnica que, inicialmente, había sido valorada y planeada). Además, esta disminución del número de participantes se agrava todavía más ante la baja accesibilidad de la muestra; fue necesario encontrar a personas que tuvieran

un conocimiento experto en la materia, lo que está asociado a grupos reducidos con cargos altamente cualificados y de una gran responsabilidad en las organizaciones.

Por otro lado, aunque las entrevistas realizadas permitieron acceder a información que hubiese sido imposible de apreciar a través de, únicamente, un análisis documental (potenciadas, además, por la gran flexibilidad de la entrevista semi-estructurada y su enorme capacidad para la indagación), estas cuentan también con una serie de limitaciones, tales como: la baja reactividad del entrevistador (al no ser experto en la materia y, por lo tanto, desconocer ciertos conceptos que pudieron ralentizar la entrevista), y la dificultad de poder contrastar la veracidad de toda o alguna parte de la información recopilada.

Por último, en la fase de categorización no se llevó a cabo ningún procedimiento interjueces. Esta limitación es consecuencia, de nuevo, del establecimiento del estado de alarma a causa de la crisis sanitaria; la ausencia o la no disponibilidad de los jueces forzó a desestimar esta técnica.

## 8. Referencias

- Acosta, M. A. C. (2013). Del reformismo social a la ciudadanía social en España. En Acosta, M. A. C. (ed.). *La ciudadanía social en España. Los orígenes históricos* (9-22). Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Bourdieu, P. (2004). Las formas del Capital. Capital económico, cultural y social. En Bourdieu, P. (Coord.) *Poder, derecho y clases sociales* (131-164). Bilbao (España): Desclée.
- Bretos, I. & Morandeira, J. (2016): “La Economía Social ante la actual crisis económica en la Comunidad Autónoma del País Vasco”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 122, 7-33.
- Cabrero, G. R. (2013a). Crisis estructural y tercer sector de acción social. *Revista española del tercer sector*, 23, 17-40.
- Ceballos-Castro, G. (2020). Tercer sector español frente a la comunicación, el desarrollo y el cambio social. *Convergencia*, 27(1)
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) (2020). ¿Qué es la Economía social? Recuperado el 25 de abril, de [https://www.cepes.es/social/econ\\_social\\_que\\_es](https://www.cepes.es/social/econ_social_que_es)
- Davara, F. (2015) Planificación estratégica e inteligencia económica: Herramientas de gestión del cambio. *Cuadernos De Estrategia*, 174, 189-229
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 75, 6-34.
- Gallego, V. M., & Cabrero, G. R. (2006). Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 56, 117-139.
- García, M. S., Alfonso, C. G., Morera, T. S., & Girona, E. V. (2018). La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas. *Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 92, 155-182.

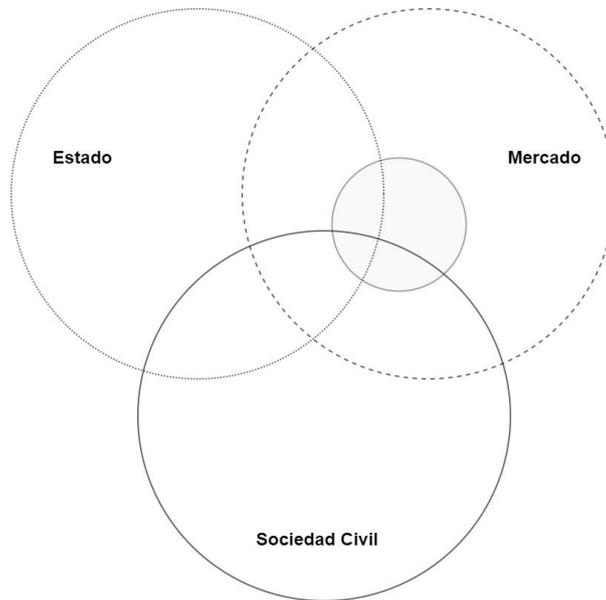
- Haro, J. & Casellas, L. (2008). Las cooperativas y la prestación de servicios de intervención social. Madrid: Catep Intervención Social.
- Ledesma, M. P. (1998). Ciudadanía política y ciudadanía social. Los cambios del “fin del siglo.” *Studia Historica. Historia Contemporánea*, 16, 35–65.
- Ledesma, M. P. (2000). Ciudadanos y ciudadanía. Un análisis introductorio. En Ledesma, M. P. & Alonso, L. E. (Coords.). *Ciudadanía y democracia*, (1-36). Madrid: Editorial Pablo Iglesias.
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. BOE, 29 de diciembre de 1992, núm. 312.
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. BOE, 26 de marzo de 2002, núm. 73.
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. BOE, 27 de diciembre de 2002, núm. 310.
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE, 30 de marzo de 2011, núm. 76.
- Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social. BOE, 10 de octubre de 2015, núm. 243.
- López-Cabanas, M., Cembranos, F. y Casellas, L. (2017). Situación de la Psicología de la Intervención Social (PISoc) en la comunidad de Madrid. Madrid: COP.
- Madrid, D. A. G., & Heras, M. O. (2018). El franquismo y la construcción del Estado de Bienestar en España: la protección social del Estado (1939-1986). *Pasado y memoria: Revista de historia contemporánea*, 17, 361-388.
- Marshall, T., Casado, M., & Miranda, F. (1997). Ciudadanía y clase social. *Reis*, 79, 297-344.
- Miranda, F. J. N. (1997). Presentación: ciudadanía y capital social. Estudio preliminar en torno a ciudadanía y clase social, de TH Marshall. *Reis*, 79, 267-295.
- Monelos, S. M. (2008). *El papel de las ONG en la atención a la dependencia* (Monografías 133). A Coruña: Universidade da Coruña.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores* (Guías para la formación). Madrid: Narcea

- Pestoff, V. (2008). *A Democratic Architecture for the Welfare State: Promoting citizen participation, the third sector and co-production*; London & New York: Routledge.
- Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) (2020a) Quiénes somos. Recuperado el 5 de mayo, de <https://www.plataformaong.org/quienes-somos.php>
- Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) (2020b) El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Madrid. <https://www.plataformaong.org/tercer-sector-accion-social.php>
- Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) (2020c) III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) (2017-2021). Madrid. <https://www.plataformaong.org/plan-estrategico-tercer-sector.php>
- Pérez, J. J. N., & Estevan, D. G. (2017). Tercer Sector: De invitado a imprescindible en la gestión de bienestar. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 82, 417-449.
- Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) (2020) Portal de economía solidaria, Carta de Principios de la Economía Solidaria. Recuperado el 28 de abril, de <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios>
- Ripoll, M. M. (2017). Voluntariado y empleo precario: Dos caras del tercer sector de acción social. *Trabajo social hoy*, 80, 61-72.
- Roitter, M. (2004). El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil. *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*, 17-32. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela.
- Scandroglio, B. y López, J. (2007). De la investigación a la intervención psicosocial: la metodología cualitativa y su integración con la metodología cuantitativa. En A. Blanco y J. Rodríguez Marín (Coord.), *Intervención psicosocial* (555- 603). Madrid: Prentice Hall.
- Verge, T. (2007). Las estrategias de los partidos políticos españoles hacia las organizaciones sociales. *Revista Internacional de Sociología*, 65(48), 99-120.
- Young, D. & Salamon, L. M. (2002): "Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition". En Salamon, L.M. (Ed.), *The State of Nonprofit America*, 423-446. Washington DC: Brookings Institution,

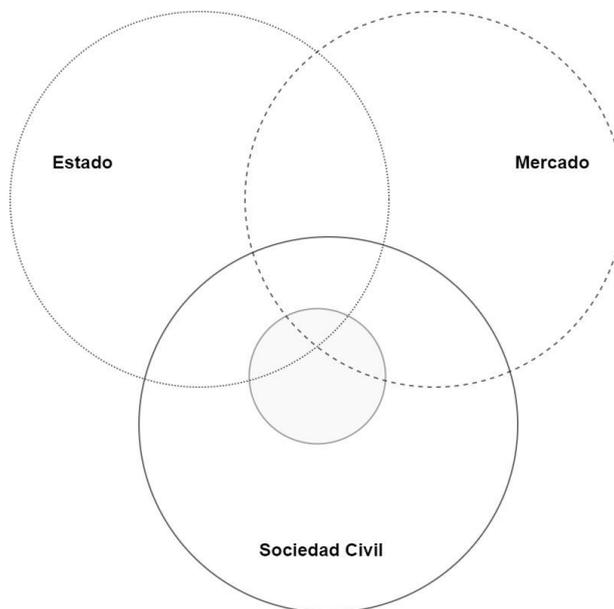
Zavala-Mendoza, E. J., & Llavona, A. V. (2017). Planificación estratégica en la organización y gestión de servicios sociales: la transformación administrativa en el trabajo social. *Voces desde el Trabajo Social*, 5(1), 69-98.

### Anexo A. Mapeo de las *cuasi-categorías*

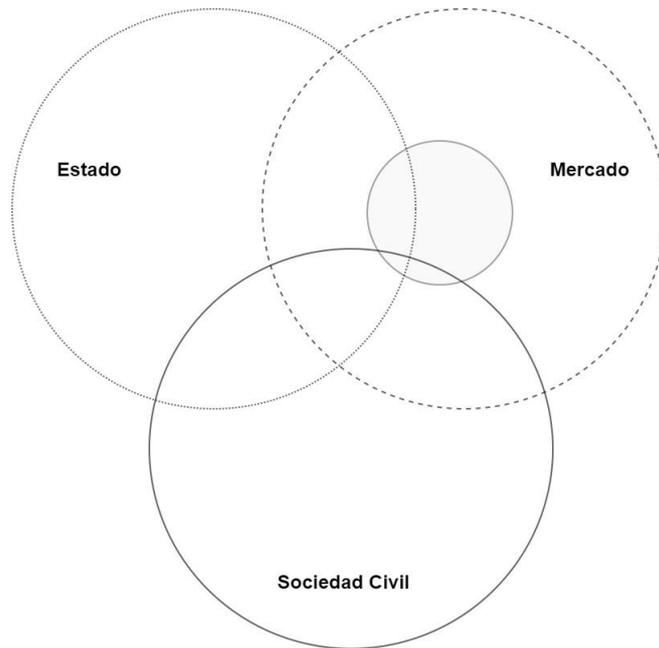
Elaboración propia. Representación de la Economía Social en el diagrama de Haro y Casellas (2008)



Elaboración propia. Representación de la Economía Social Solidaria en el diagrama de Haro y Casellas (2008)



Elaboración propia. Representación de la Economía Social Solidaria en el diagrama de Haro y Casellas (2008)



**Anexo B. Personas colaboradoras del TSAS y su evolución** (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)

Año	Voluntariado estimado	Base (n) (Entidades)	Media (n voluntarios por entidad)	Porcentaje medio de personas voluntarias sobre el total
2018	1.054.325	819	47,9	48,8
2013	1.272.338	382	36,2	71,5
2010	1.075.414	593	32,9	53,2
2008	873.171	674	26,4	56,7

**Anexo C. Actividades del voluntariado** (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)

*Proporción de entidades del TSAS, según las actividades desarrolladas por su voluntariado*

	2018	2013	2010	2008
Administración y gestión	61,8	61,7	51,9	60,9
Intervención o atención directa beneficiarios/as	85,4	80,0	80,5	85,9
Sensibilización, campañas, captación de recursos, etc.	87,1	77,8	76,4	78,8
Procesos organizativos (toma de decisiones, líneas estratégicas...)	64,1	60,5	54,3	63,5
Mantenimiento o servicios	55,1	52,2	53,2	58,2
Base (n)	771	360	583	626

**Anexo D. Tipos de financiación** (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)*Porcentaje de cada tipo de financiación respecto al total*

Canales de ingresos	2018	2013	2010	2008
Pública	41,4	55,3	60,0	61,3
Privada	26,0	19,4	18,2	23,9
Propia	32,6	25,3	21,8	14,8
Total	100	100	100	100
Base (n)	1.003	342	415	676

**Anexo E. Financiación pública** (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)*Evolución porcentual del origen de la financiación pública*

	2018	2013	2010	2008
Unión Europea	3,1	2,8	3,0	5,5
Gobierno autonómico	49,6	47,0	57,3	48,9
Diputación Provincial	11,0	7,4	8,7	8,9
Administración General del Estado	7,5	16,4	10,0	15,5
Ayuntamientos y sus agrupaciones	28,9	23,4	17,9	18,7
Otras	--	3,1	3,1	2,5
Total	100	100	100	100
Base (n)	852	310	638	650

**Anexo F. Mecanismos de financiación pública** (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)

*Distribución porcentual según los diferentes mecanismos de financiación públicos*

	2018	2013	2010	2008
Contratos públicos	8,1	9,0	12,3	16,5
Convenios	11,7	22,7	62,9	44,5
Subvenciones	63,3	68,3	23,7	39,0
Concierto Social	5,6	--	--	--
Patrocinios	--	--	1,1	--
Otros	11,3	--	--	--
Total	100	100	100	100
Base (n)	762	300	629	617

**Anexo G. Financiación privada** (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)*Evolución porcentual del origen de la financiación privada*

	2018	2013	2010	2008
Personas físicas	43,4	21,2	23,2	75,9
Empresas	14,7	13,1	10,8	4,1
Fundaciones	11,4	17,8	13,0	2,8
Obras Sociales	19,5	36,3	43,9	12,7
Otra	11,0	11,6	9,1	4,5
Total	100	100	100	100
Base (n)	774	249	513	513

**Anexo H. Mecanismos de financiación privada** (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)

*Distribución porcentual según los diferentes mecanismos de financiación privados*

	2018	2013	2010
Donaciones regulares	15,9	12,3	9,1
Donaciones puntuales	20,3	21,1	17,1
Contratos privadoa	6,2	3,0	7,1
Subvenciones de entidades privadas	16,6	31,9	31,6
Contratos y patrocinios	8,6	14,8	14,3
Cuotas de socios	32,4	16,9	20,8
Total	100	100	100
Base (n)	825	237	494

**Anexo I. Financiación propia** (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020b)*Evolución porcentual del origen de la financiación propia*

	2018	2013	2010	2008
Pagos de usuarios por servicios prestados	27,1	26,5	38,2	44,1
Venta de productos	14,5	14,1	13,4	17,2
Cuotas de personas usuarias y/o entidades colaboradoras	51,9	50,6	40,9	21,6
Renta de patrimonio o aportaciones del promotor	6,5	8,8	7,5	17,1
Total	100	100	100	100
Base (n)	745	272	596	455

## **Anexo J. Guion de la entrevista semi-estructurada.**

Antes de empezar la entrevista, es necesario que haya firmado el consentimiento en el que autoriza la grabación de esta conversación.

1. ¿La organización en la que trabajas o con la que colaboras actualmente tiene en vigor una Planificación Estratégica? ¿Cuándo se realizó y hasta cuando está vigente? ¿Sabe en número de Planificaciones Estratégicas que la organización ha realizado hasta el momento?
2. ¿Cuáles son las principales razones o causas por las que una entidad comienza el proceso de elaboración de un Plan Estratégico?
3. ¿Cómo describiría el papel o la importancia que tiene la Planificación para las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS)? ¿Considera que es una herramienta útil para la organización? ¿Por qué y qué aporta?
4. ¿Qué metas estratégicas contempla el Plan Estratégico de la organización en la que trabaja (o ha trabajado o colaborado)?
5. ¿Considera que todas las metas estratégicas mencionadas tienen la misma importancia o peso para la organización? De no ser así, ¿Cuáles considera que tienen un mayor protagonismo?
6. ¿Cree que el plan debería contar con otro tipo de metas estratégicas? ¿Cuáles?
7. ¿Cómo es, metodológicamente, el proceso de elaboración de un Plan Estratégico en la organización en la que trabaja (o ha trabajado o colaborado)? (Por ejemplo, quién lo realiza y está involucrado, fuentes de información, procesos de elaboración, tiempos, entidades o planes de referencia, etc.).
8. ¿Cuáles son los principales obstáculos que se pueden encontrar durante la elaboración de una Planificación Estratégica en una entidad como las del TSAS? Y, ¿cómo podemos solucionar dichos obstáculos?
9. ¿Cree que existen otras alternativas a la Planificación Estratégica?
10. Hoy en día puede haber muchas entidades que no hayan implementado ningún tipo de Planificación ¿Cuál considera que es la razón de este hecho? Y, ¿Qué consecuencias puede tener para estas organizaciones no realizarlo?

### **Anexo K. Hoja informativa y consentimiento informado.**

Mi nombre es Ignacio Rucandio Alonso. Soy alumno del Máster de Intervención Psicosocial y Comunitaria de la Universidad Autónoma de Madrid que, en el proceso de realización de su Trabajo de Fin de Máster, está interesado en conocer la valoración que tienen los profesionales del Tercer Sector de Acción Social sobre la utilidad y la aplicación práctica de la Planificación Estratégica en los contextos organizacionales del ámbito social. Todo ello, de acuerdo a sus conocimientos sobre la materia o sus experiencias vividas por medio de su desarrollo profesional en cada uno de sus contextos laborales cotidianos y próximos

Con el propósito de averiguarlo, se le propone, a continuación, la realización de una entrevista; la cual, tendrá una duración de entre 60-90 minutos, aproximadamente. En esta, se le plantearán una serie de cuestiones, en torno al objeto de estudio planteado anteriormente, a las que deberá responder de manera abierta (proporcionando la información que crea como más relevante u oportuna).

Con el fin de asegurar la información proporcionada, la entrevista será registrada por medio de grabaciones de audio.

Por ello, el alumno-investigador se compromete a:

- utilizar esta grabación con el fin exclusivo de dar cumplimiento al objeto de su trabajo
- garantizar que dicha grabación no será compartida (será custodiada únicamente por el alumno) para, así, asegurar su confidencialidad
- no identificar de manera unívoca la fuente de las afirmaciones a las que pudiera hacerse referencia en el trabajo
- destruir esta grabación una vez que finalice el periodo de elaboración del trabajo

A continuación, le será concedida una hoja con la que proporcionar su consentimiento para la colaboración en la investigación.

### **Muchas gracias**

Firma del alumno-investigador, Ignacio Rucandio Alonso.

Dirección de correo electrónico: [Ignacio.rucandio@estudiante.uam.es](mailto:Ignacio.rucandio@estudiante.uam.es)

---

Firma del profesor tutor académico, Ricardo Lamelas Frías.

Dirección de correo electrónico: [Ricardo.lamelas@uam.es](mailto:Ricardo.lamelas@uam.es)

---

Fecha: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Este documento asegura que yo, \_\_\_\_\_

he entendido la información que he recibido en relación a este estudio y la grabación que se va a llevar a cabo a mí mismo.

Si tengo alguna duda o cuestión en el futuro, puedo consultar directamente al responsable de la investigación, Ignacio Rucandio Alonso, estudiante del Máster de Intervención Psicosocial y Comunitaria de la Universidad Autónoma de Madrid

Firma del alumno-investigador, Ignacio Rucandio Alonso.

Dirección de correo electrónico: [Ignacio.rucandio@estudiante.uam.es](mailto:Ignacio.rucandio@estudiante.uam.es)

\_\_\_\_\_  
Firma del participante:

\_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_