



Universidad Internacional de La Rioja

Facultad de Derecho

Máster Universitario en Dirección en la Gestión Pública

Retos del Sector Público con el Tercer Sector.

Hacia un modelo proactivo.

Trabajo fin de estudio presentado por:	DUNIA GONZALEZ VEGA
Tipo de trabajo:	
Director/a:	MARIA CRESPO GARRIDO
Fecha:	22-07-2020

Resumen

Este trabajo plantea la necesidad de transformar el marco de relaciones entre el Sector Público y el Tercer Sector. Unas relaciones establecidas a lo largo de la historia con caris caritativo, que ha ido cambiando a lo largo de los años, y que en las últimas décadas debido al impulso interno que está realizando el Tercer Sector, y su compromiso social ha mostrado otra forma de intervenir en lo social. Se hace necesario entonces cambiar el enfoque desde lo público, establecer una relación de compromiso y beneficio mutuo, donde a través del modelo económico que se establezca entre ellos, se plasme el carácter de colaboración, compromiso, cumplimiento de objetivos, y nos alejemos cada vez más de la caridad. Para ello debemos establecer no solo el marco normativo, sino un plan estratégico de impulso que facilite la externalización de los servicios público al Tercer Sector.

Palabras clave:

Externalización – Tercer Sector- Concierto social- Plan estratégico de externalización

Abstract

This work raises the need to transform the framework of relations between the Public Sector and the Third Sector. Some relationships established throughout history with charitable charity, which has been changing over the years, and which in recent decades due to the internal drive being made by the Third Sector, and i Tercer Sector social commitment has shown another way of intervene in the social. It is then necessary to change the approach from the public, establish a relationship of commitment and mutual benefit, where through the economic model that is established between them, the character of collaboration, commitment, achievement of objectives is reflected, and we move away each time more than charity. For this, we must establish not only the regulatory framework, but also a strategic promotion plan that facilitates the outsourcing of services to the Third Sector.

Keywords:

Outsourcing- Third sector - Administrative concession - Strategic plan

Índice de contenidos

1. Introducción	6
1.1. Justificación del tema elegido	7
1.2. Problema y finalidad del trabajo	8
1.3. Objetivos	8
2. Marco teórico y desarrollo	9
2.1. El Estado de Bienestar	10
2.2. Definición del Tercer Sector en España	14
2.3. La misión del Tercer Sector	15
2.4. El Tercer Sector en la última década	16
2.5. Situación actual del Tercer Sector	19
2.6. Fortalezas y debilidades del Tercer Sector	20
2.7. Hacia otro modelo económico financiero: el concierto social.....	22
3. Retos de futuro entre la Administración Pública y el Tercer Sector.....	30
3.1 Relación económico-financiera a través de concierto social, aprovechar la experiencia de Europa.	33
3.2 Modelo de Externalización proactiva, diseñada y planificada	43
3.3 Creación de una Agencia Autónoma de Externalización.....	47
4. Conclusiones.....	55
Referencias bibliográficas	58

Índice de figuras

Privatización vs externalización, elaboración propia.....	12
Principios comunes al concierto social, extraído de Fresno	24
Ventajas del Concierto Social, extraído de Fresno	25
Inconvenientes del Concierto Social , extraído de Fresno	26
Buenas prácticas en Europa, extraída Informe	26

Índice de tablas

Tendencias en Europa.....	31
Distribución de las entidades del Tercer Sector según su actividad.....	40

1. Introducción

En las últimas décadas nos hemos visto inmersos en varias crisis económicas y sociales que han traído consigo cambios en nuestras formas de comportarnos y de relacionarnos, no solo entre nosotros sino también en el medio en el cual vivimos. Estos cambios han ido en la línea de la defensa de la sostenibilidad del planeta y de la población. Han surgido nuevos modelos sociales y económicos, otros se han reinventado, con el objetivo de proteger y generar empleo, proteger y cuidar el medio ambiente, defender y proteger a quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad, proteger los derechos sociales, defender la igualdad de oportunidades, Las crisis son una oportunidad para reinventarnos, para cambiar el modelo que no funciona, para resurgir y adaptarnos con una nueva piel ante las adversidades. Y es aquí donde surgen nuevas experiencias sociales y económicas desde la ciudadanía organizada, muchas de ellas bajo el paraguas del Tercer Sector. Esta situación de crisis social y económica ha hecho que el sector público no puede dar respuesta a todas las necesidades sociales, se ha visto desbordado por la cantidad de personas que han perdido el empleo, la vivienda, grupos o colectivos vulnerables ignorados que pasan a la cola de las urgencias sociales. Y ante el nuevo panorama, el mercado no responde, no le interesa el desarrollo de servicios que no “reporten una maximización de los beneficios” (Corral- Lage, J. ,) Es aquí donde se establecen unas relaciones entre el Sector Público, encargado del bienestar social, y el Tercer Sector, con la voluntad de abastecer esos servicios en los que el mercado falla, que exigen un nuevo marco conceptual, un marco que defina más y mejores relaciones entre ambos, bajo criterios de eficacia, eficiencia y calidad. Un nuevo modelo de relación en pro de la calidad de los servicios y el bienestar social.

1.1. Justificación del tema elegido

La externalización de servicios públicos es una necesidad que urge en las administraciones públicas. No solo es una cuestión de competencias sino de justicia para alcanzar la equidad. El sistema falla en determinados elementos fundamentales que deberían abrigar y proteger al individuo en nuestra sociedad. Y ante estos fallos debemos buscar alternativas que realmente generen tejido social, que atiendan a las personas más vulnerables y que den respuestas a las diferentes necesidades sociales con las que nos encontramos. Es en este marco en el que el Tercer Sector debe jugar un papel fundamental, pero aún queda mucho por hacer. Tanto desde las instituciones públicas como desde la ciudadanía existe una percepción de la baja calidad de algunos de los servicios prestados por el Tercer Sector y un bajo nivel de confianza en los resultados. Partiendo de la base de que son organizaciones con un alto nivel de implicación y de motivación, que comparten los objetivos de satisfacer las necesidades sociales, se hace necesario la generación de un plan estratégico que contenga, además del marco normativo donde garantizar la relación pública con el Tercer Sector, nuevas formas de relación económica entre ambos, pasando de las subvenciones a las concertaciones, un plan de formación pública que nutra de expertos al Tercer Sector, e incluso un plan de marketing que dé a conocer más y mejor su obra.

1.2. Problema y finalidad del trabajo

La relación establecida mayoritariamente entre las administraciones públicas y el Tercer Sector se han basado en la concesión de subvenciones desde los distintos organismos, lo cual no ha hecho posible el fortalecimiento del Tercer Sector, estando de manera continua en una situación de fragilidad en su oferta, en su estructura, e incluso en su supervivencia. Las organizaciones del Tercer Sector han tenido que buscar otros recursos y nuevas fórmulas de financiación. Esto hace que se resienta la estructura de las organizaciones, se debilite el equipo con la pérdida de fuerzas en la búsqueda de medios económicos, se fuguen profesionales hacia otras organizaciones o empresas más estables, se pierdan nuevas subvenciones pensadas para ellos al no tener personal especializado que la solicite, y muchos factores que debilitan sus organizaciones*. La Ley 5/2011 de 29 de marzo, Economía social define un marco jurídico, establece los principios orientadores y especifica las características comunes del conjunto de entidades. Un marco de partida sobre el que muchas comunidades autónomas avanzaron hacia una ley específica del Tercer Sector, que es fundamental para establecer ese plan estratégico. Este análisis pretende colaborar en esa línea, haciendo algunas aportaciones para ese plan, analizando algunas experiencias existentes en algunas comunidades autónomas, que sirvan a su vez de guía de buenas prácticas.

1.3. Objetivos

El objetivo de este trabajo es aportar argumentos sobre la necesidad de externalizar servicios hacia el Tercer Sector que ayuden a alcanzar el bienestar social, bajo los criterios de eficacia, eficiencia y calidad. Estableciendo un nuevo marco de relación entre la administración pública y el Tercer Sector, que no solo garantice el servicio, sino también el fortalecimiento y la estabilidad de las organizaciones, impulsando un modelo de relación a través del concierto social.

2. Marco teórico y desarrollo

Vivimos en una sociedad marcada por unos ciclos económicos, que muchas veces nos sorprende y nos da un giro inesperado no solo en cuanto al sistema económico se refiere, sino que es capaz de atentar también contra el sistema social, sanitario o educativo, y que nos obliga en cierta medida a analizar el modelo existente en aras a mejorarlo y poder avanzar.

Ante ello, y precisamente en estos momentos donde la evolución de la economía por los efectos del Covid19, depende de la sanidad y de los cuidados por primera vez en la historia, y para evitar un retroceso en nuestra economía, nuestro reto debe ser poner la atención y los servicios a las personas con mejores indicadores de eficacia, eficiencia y calidad que hasta ahora hemos tenido.

Muchos han sido los movimientos sociales, políticos, económicos y profesionales que en las últimas décadas han planteado un cambio en nuestro modelo económico y social. Un cambio que implica también, como pieza fundamental, la gestión de servicios de nuestras administraciones públicas.

El sistema social y económico no se sostiene, y uno de los factores fundamentales es que se ha generado un Estado de Bienestar basado prácticamente en servicios ofrecidos solamente por el sistema público o por el privado.

El cambio para lograrlo pasa por poner a la persona en el centro de interés, la búsqueda de servicios más eficientes, eficaces y con mayor calidad para el beneficiario, lograría la regulación del mercado, el ahorro económico, y aumentar el índice de bienestar de nuestra ciudadanía.

En aras de conocer mejor la realidad de cada uno de los sectores implicados (público, privado y tercer sector) y a partir de ese diagnóstico ofrecer alternativas con modelos viables, profundizaremos en temas como el Estado de Bienestar y la administración pública, el Tercer Sector en España, así como las buenas prácticas tanto en Europa como en España.

2.1. El Estado de Bienestar

La misión del sector público es la de “elevar el bienestar de los ciudadanos en un contexto de libertad y democracia” según Valle- Sánchez (2013, p. 5), para cumplir los objetivos de prestación eficiente de los bienes y servicios, contribuir a una distribución equitativa de la renta y la riqueza, y colaborar en el logro de una senda de crecimiento estable de la economía.

En la última década se han producido cambios económicos y sociales que han derivado en cambios legislativos. En el año 2013 la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas en España (CORA) presenta un informe que tiene como objetivo ayudar a construir mejores sistemas de gobierno e implementar políticas públicas a nivel tanto nacional como regional que conduzcan a un desarrollo económico y social sostenible. Con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de la actividad pública, minorando su coste, pero no la calidad de los servicios prestados.

A partir de ahí se implanta en España un proceso de reformas que cambia tanto el sistema de gestión económica y financiera de las administraciones como el de sus competencias.

La provisión de bienes y servicios se ve afectada por el marco de las competencias y el de la disciplina presupuestaria y transparencia pública, racionalización del sector público, supresión de órganos y entidades duplicadas, ineficientes o no sostenibles, y mejora de la eficiencia de las Administración Pública. El control del endeudamiento y los déficits sector público han impulsado la privatización y la externalización de los servicios para mantener el gasto.

Como apuntan Montesinos y Brusca (2009) en Ramió (2012, p. 379) "Las entidades locales españolas se enfrentan al reto de la adopción de nuevos sistemas de gestión que les permita luchar contra el desequilibrio financiero en paralelo al cumplimiento de los principios de economía y eficiencia en su función básica de la prestación de servicios a los ciudadanos".

Teniendo en cuenta que una gran parte de la relación entre la Administración pública y la ciudadanía es a través de la prestación de servicios, se entiende que esta reforma abre una crisis dentro de la administración pública y un proceso de análisis, revisión y transformación.

Por un lado, la Administración Pública sabe que debe prestar unos servicios públicos para el interés general, capaces de resolver los problemas y necesidades de la ciudadanía.

Por otro lado, estos servicios tienen unas características especiales que les hacen ser poco atractivos al mercado. Están dirigidos tanto a individuos como a colectivos y están condicionados por los principios de igualdad y equidad.

- Principio de Igualdad de trato: la Administración Pública no puede discriminar a ningún sector de la población, no puede elegir a sus clientes por criterios basados en la rentabilidad, como sí hacen las empresas privadas.
- Principio de equidad, el cual garantiza que al realizarse la redistribución de la riqueza los grupos más desfavorecidos de la sociedad deben ser atendidos.

Además, los estos servicios son de carácter gratuito y se deben ofrecer después de formalizar un expediente administrativo que garantiza que no se realicen incorporaciones al sistema de manera arbitraria e injusta.

Así que la situación requiere de un proceso de toma de decisiones respecto a los servicios ya que deben reducir costes para conseguir una mayor eficacia, calidad, innovar en el sistema, aprovechar el conocimiento y la especialización externa, mejora la flexibilización en la gestión y compartir o disminuir el coste.

Una de las alternativas propuesta por la Nueva Gestión Pública es la de establecer contratos con la empresa privada y la externalización de servicios, en la búsqueda del equilibrio económico y financiero, con la idea de no renunciar a ciertos servicios necesarios y demandados por la ciudadanía, y tampoco renunciar al control, al seguimiento y a la toma de decisiones fundamentales sobre el mismo.

Muchas administraciones públicas ponen su mirada en estas dos alternativas en la búsqueda del equilibrio económico financiero y el cumplimiento de la normativa, pero sobre todo para mantener los servicios de calidad que ofrecen a la ciudadanía y así cumplir con el objetivo de bienestar.

Ambas pueden ser la alternativa para ofrecer una parte de los servicios públicos o de la producción de estos en los que el dominio no es óptimo, a una empresa externa con la finalidad de mejorar la posición competitiva (eficacia, eficiencia y calidad).

Pero cada una de ellas encierra un modelo diferente de gestión derivado de la naturaleza de la herramienta que se utiliza.

La Privatización es el proceso mediante el cual “los poderes públicos ponen en manos de la empresa privada la gestión de una actividad, desentendiéndose de esta o, dicho en otras palabras, cuando se privatiza un servicio lo que se hace es traspasar tanto la gestión como la titularidad del servicio desde el sector público al sector privado. Por tanto, aquí lo que se origina es una dejación que no favorece a la gestión”.

Este modelo ha generado más desequilibrio social según García-Serrano y Malo (citado en Navarro y Gabaldón 2017, p 422).

- El Mercado ideal es ficticio pues los protagonistas de los mercados, las empresas, eternizan en sus organizaciones y mecanismos decisorios los mismos sesgos y errores que el Estado.
- La expansión global de la economía no ha producido una aldea global, sino una sociedad fragmentada y de múltiples variables, donde las desigualdades sociales se acrecientan entre otras cuestiones, por el desequilibrio del sistema capitalista que impulsa a su vez el desarrollo económico.
- En cuanto a la gestión de los servicios sociales, corre el riesgo que el Mercado identifique erróneamente las esferas de bienestar adecuando estas a los intereses de la ciudadanía adoptando su concepto genérico, olvidando los diferentes perfiles de exclusión.

La externalización, definida por Ramió (2012) es “la provisión de servicios públicos, que siguen siendo de titularidad pública, por organizaciones privadas con ánimo o sin ánimo de lucro”, es la transferencia de actividades de procesos de servicio a un proveedor externo.

De tal manera que, en la externalización, **la actividad seguirá siendo controlada por la Administración pública**, se traspasa la gestión de un servicio, en su totalidad o en alguna de sus fases, a empresas privadas o a organizaciones sin ánimo de lucro, pero la titularidad y la responsabilidad del servicio seguirán siendo de carácter público.

Privatizar



- Se traspasa la titularidad del servicio del sector público al privado
- Gestión de la actividad : empresa privada, entidad con ánimo de lucro
- Se busca la mejora de la eficacia y eficiencia
- Abandono del control operativo
- Titularidad privada
- Responsabilidad privada
- No se garantiza los principios de Universalidad, Equidad y Solidaridad.
- A través de concurso público
- Seguimiento: no existe
- No se interviene en el servicio
- Se pierde el control del servicio y no se puede recuperar el servicio fácilmente

Externalizar



- Se traspasa la provisión del servicio del sector público al sector privado
- Gestión de la actividad : empresa privada, entidad con o sin ánimo de lucro
- Se busca la mejora de la eficacia, eficiencia y calidad del servicio
- Seguimiento y control
- Titularidad pública
- Responsabilidad Pública
- Se garantiza los principios de Universalidad, Equidad y Solidaridad.
- A través de concurso o concesión administrativa
- Seguimiento de objetivos y evaluación del programa
- Posibilidad de reconducir el programa o servicio tras la evaluación
- No se pierde el control del servicio y se puede recuperar una vez finalice el contrato .

Cuadro de elaboración propia.

Las diferencias entre ambos modelos son claras, pero quizás la que más peso tiene en este análisis es la del control de la gestión, que nos dará la posibilidad en cualquier parte del proceso de reconducir y tomar decisiones respecto a la eficacia, eficiencia y calidad de este.

Por ello muchas administraciones públicas miran al Tercer Sector de nuevo, y podemos comprobar como aumenta la financiación desde la Administración Local y desde los Gobiernos Autonómicos en esta última década.

Pero esta relación entre la Administración Pública y el Tercer Sector se realiza mayoritariamente a través de la externalización y mediante Subvenciones, como alternativa a dar continuidad a los servicios, lo cual genera mayor fragilidad no solo a la empresa del Tercer Sector sino también a la eficacia y eficiencia del servicio, y a la calidad que le ofrecemos a la ciudadanía.

Según datos del informe sobre el Tercer Sector de Acción Social en España (2020), la relación económico-financiera con las entidades públicas se realiza mayoritariamente a través de Subvenciones (el 63,3 %), convenios el 11,7 %, contratos públicos el 8,1 y concierto social el 5,6 %.

Generando una situación como la actual, en la que el Tercer Sector se encuentra en debilidad y baja solvencia económica por parte de muchas de sus entidades ya que las subvenciones no son garantía de estabilidad económica y como consecuencia no asegura tampoco la estabilidad de sus profesionales ni de las actividades o servicios.

2.2. Definición del Tercer Sector en España

Su crecimiento y desarrollo siempre ha estado unido a la economía de mercado, y al estado de bienestar, según Rodríguez Cabrero (2001, página) “en el caso de la economía social, se trata de una respuesta a los fallos del mercado, o mejor aún, a los fallos del capitalismo, en la solución de los problemas del empleo y el bienestar. (...) para generar bienestar social e igualdad”.

Polanyi (1997) citado por Rodríguez Cabrero (2001,) “El ciudadano europeo quedó solo, como individuo, ante el mercado, sin la protección de los gremios y antiguos mecanismos de solidaridad, disueltos por el orden liberal para favorecer el libre desarrollo del mercado”.

Este retroceso del Estado, en cuanto a la oferta de empleo y bienes fundamentales, genera nuevas iniciativas de participación social. Da respuesta a la inseguridad del empleo, satisfacción de bienes sociales y a las iniciativas sociales.

Una de las definiciones más completas la encontramos por parte de la Plataforma de ONG de Acción social, “ El Tercer Sector de acción social es el ámbito formado por entidades privadas

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

La Ley 43/2015 de 9 de octubre del Tercer Sector de Acción Social, lo define como “aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social”.

2.3. La misión del Tercer Sector

El Tercer Sector ofrece servicios hacia las personas para contribuir al estado de bienestar, e históricamente observamos como siendo uno de los grandes apoyos del sector público, se debilita con las crisis económicas, siendo precisamente éste el momento en el que más se demanda sus servicios por parte de la ciudadanía.

Se trata de una relación recíproca con beneficios por ambas partes, donde el sector público le necesita para la provisión de aquellos servicios que no puede producir o prestar en momentos como éstos, cuando se ve afectado no solo por la anterior crisis económica y la reforma administrativa, sino también por los efectos del Covid19.

Como apunta Buch en el informe del 3º Congreso anual de la REPS (2011, p. 6) “la actividad del Tercer Sector revierte positivamente en diferentes ámbitos de mejora social, y por esa razón se debería promocionar (...) convirtiéndose en mejoras respecto a la justicia y la igualdad social, la cohesión e inclusión social, la participación ciudadana, la generación de valores colectivos y la detección de problemas sociales de manera prematura”.

Por lo que se hace necesario introducir cambios para potenciar un sector cuyo modelo de intervención tiene los mismos principios que los establecidos en el estado de bienestar, que

es dinámico, flexible y con capacidad de adaptación a las demandas de una sociedad en desarrollo.

Un sector que tiene una fortaleza en cuanto a modelo de intervención ya que permite la vinculación de las organizaciones a un territorio concreto, comunidad o colectivo, un acompañamiento con perspectiva integral y continuidad en el tiempo, personalizado y que articula la participación de las personas afectadas, tal y como se plantea en el informe del observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2014).

También expone así su relación con los objetivos planteados por el Estado de bienestar los resultados obtenidos por parte del estudio *Volunteering works* (Paine, Howlett, et al. 2007) que demuestran que “la inversión en el sector del voluntariado genera ese efecto positivo de interés general (...) en áreas donde la inversión genera un efecto multiplicador como las de Desarrollo e impacto en la salud económica, Comunidades más fuertes y seguras, Inclusión Social y laboral, Calidad de vida del voluntariado, y capacitación de las personas voluntarias” .

Por tanto, consideramos que “el Tercer Sector debería ser un aliado muy valioso para la administración pública. Sobre todo, porque las entidades del sector social son las que mejor pueden acoger, acompañar y dotar de autonomía a las personas a las que se dirigen los servicios sociales.” Estudio *Ciudadanía e Inclusión social* (Subirats Tercer Sector, 2010)

2.4. El Tercer Sector en la última década

El Tercer Sector nace y se transforma siempre con el único objetivo de poder ofrecer el estado de bienestar, complementando las competencias del Estado que no desarrolla, y muchas veces compite con el mercado.

Tal y como lo describe Teresa Crespo (2013, p. 66), el concepto del Tercer Sector queda incluido dentro de la Economía Social en España, que “une la actividad económica a los valores y a la ética, adoptando como bandera la honestidad, la transparencia y la responsabilidad social, y cuestionando las verdades que el capitalismo siempre ha defendido, como son la libertad de mercado como único elemento regulador y el interés económico particular como motor de la economía”.

Lo que caracteriza al Tercer Sector es que es de utilidad social, allí donde desarrolla su labor mejora la cohesión social y territorial, es de rentabilidad social, funciona como motor de ocupación, mejora la gestión de sus organizaciones, su actividad y producción tiene menores costes económico y tiene unas prácticas de gestión de recursos humanos diferente defendiendo valores como la tolerancia, igualdad, inclusión, ...

Para conocer su evolución en la última década nos basaremos en el informe sobre el Tercer Sector de Acción social en España (2019), para analizar los cambios que ha sufrido el sector y que han estado condicionados por el decrecimiento de la actividad económica y el aumento de los problemas y demandas sociales, siendo nuestra base teórica para argumentar los problemas actuales del Tercer Sector y como la Administración Pública a través de su relación con él, ha formado parte de sus problemas y puede ser pieza clave para proporcionar soluciones al sector.

Es en esta última década cuando ha tenido un desarrollo muy importante, respondiendo a las necesidades sociales generadas por la crisis y ante la ausencia de respuesta del propio sistema público, trabajando en la producción de bienes y servicios de interés general.

En el informe se presenta un análisis cuantitativo sobre la estructura y el funcionamiento del sector, el cual nos va a servir de base para analizar la debilidad de este y la necesidad de intervenir desde lo público para ayudar a cambiar la situación y fortalecerlo.

De este informe extraeremos datos sobre la situación económico-financiera del Tercer Sector, destacando principalmente sus fuentes de ingresos, su relación con la administración pública y situación del personal.

El total de las entidades del TAS analizadas es de 1020, (de un total de 27,962 entidades según el directorio del Tercer Sector de Acción Social encuadradas en este concepto en España), de las cuales el 33 % han sido creadas después del año 2009, predominando la iniciativa ciudadana.

- a) Evolución en el ámbito **territorial de actuación**. Se produce un cambio significativo, disminuyendo su actuación a nivel autonómico en un 6% y provincial en un 5%, y aumenta a nivel local un 3%, Estatal en un 6% e internacional en un 4%.

Este aumento a nivel local puede ser debido a la revisión de la AALL en base al proceso de reforma, la necesidad de ofrecer servicios, pero la imposibilidad de

aumentar capítulo 1 (personal) y de contratar nuevos servicios. Por lo que la opción más viable es la de subvenciones al Tercer Sector.

- b) Evolución en los **servicios** que ofrecen. Ha habido un cambio en la última década, con una bajada en la intervención del sector de acción social de un 8%, en el de integración e inserción un 5%, y una mayor intervención en sectores como el sanitario aumentando un 9% y el de cooperación internacional un 5,6%.

El cuidado de mayores, menores, personas con discapacidad, enfermedad mental... es parte de los servicios que cubren en las AALL.

- c) Evolución en el **perfil de los beneficiarios**:

- Aparecen nuevos grupos de beneficiarios con un alto volumen de porcentaje de actuación como el de personas con enfermedades crónicas (16%), salud mental (9,8%), y familias numerosas (5,1%).
- Hay cambios poco significativos en grupos como los de personas maltratadas, reclusos, sin techo, refugiados, minorías étnicas, LGTBI y prostitución.
- Baja notoriamente ámbitos como el de discapacidad en un 8,5 %, jóvenes en un 15%, Mujeres en un 7,3%, mayores en un 2,5%, migrantes en un 8,2%, y drogodependencias en un 2%
- Aumenta la intervención en riesgo y pobreza en un 5,2 %.

- d) Evolución de la **Financiación**:

- Sus ingresos han variado en estos últimos 10 años, siendo aproximado el volumen de ingresos en el año 2008 (16. 824,50 millones de euros) al del 2018 (16.583,26 millones de euros), con una bajada en el 2013 en torno a 2.000 millones de euros ante la crisis económica (14.470,77 millones de euros).
- Las vías de ingresos son la pública (41%), privada (26%) y propia (32,6%).
- Aumentando casi el doble la aportación propia por la caída del 20% de la financiación pública en estos 10 años.

- La mayor parte de la financiación sigue siendo de la administración pública, aunque ha sufrido una bajada de un 19,9% en estos 10 años, pasando de un 61,3% en el 2008 a un 41,4 % en el 2018.
- Otro de los datos para tener en cuenta es que quienes han aumentado su relación y financiación a nivel público han sido las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos, aportando casi el 80% de los ingresos públicos, siendo el aumento significativo por parte de los Ayuntamientos, un 10% más que en el 2008.

2.5.Situación actual del Tercer Sector

Tras esta exposición de la evolución del Tercer Sector en la última década nos interesa resaltar la situación actual del Tercer Sector a nivel profesional, económico y los problemas y retos de futuro.

El perfil de las personas que trabajan en el Tercer Sector es mujer (el 61,4% del total), entre 25 y 54 años, siendo el sector más amplio el de 35 a 54 años, con estudios universitarios (el 74,1 % frente al 43,2 de las personas ocupadas en España, dato llamativo) con jornada parcial (solo el 46,5 % tiene jornada completa frente al 86% de las personas ocupadas en España) y con contrato indefinido (62,5 % frente al 54 de personas ocupadas en España).

También debemos destacar que según los datos obtenidos es un sector envejecido pues el 30% tiene más de 55 años.

Su relación económico-financiera con las entidades públicas se realiza mayoritariamente a través de Subvenciones (el 63,3 %), lo que ha generado dependencia del sector público y debilitamiento del sector al no tener la estabilidad ni la continuidad necesaria para el proyecto o actividad, con los profesionales ni con la sociedad.

2.6. Fortalezas y debilidades del Tercer Sector

Muchos son los estudios realizados en base al Tercer Sector, algunos de ellos de carácter interno, por el propio sector. En la última década en muchos de ellos encontramos las debilidades y las fortalezas de este, precisamente porque ha sido una década en la que se están cuestionando el modelo de gestión y la razón de ser del mismo.

Según Cabra de Luna las principales **fortalezas** se encuentran en la propia capacidad que tiene el sector que son internas, ilimitables y no dependen de su situación financiera: capacidad para reinventarse, para innovar, para comprometerse y para integrar socialmente.

Fresno (2020) amplía el análisis de sus fortalezas a cuestiones como su proximidad a lo local, diversidad de campos de actuación, mayor participación de la mujer entre los cargos directivos que en la empresa pública y privada y la elevada cualificación del personal remunerado.

Según informe del El Tercer Sector de Acción Social en España 2019, además se trata de un sector rejuvenecido en la última década en cuanto al nacimiento de nuevas organizaciones se refiere, que nace de lo local y dirigido a paliar o cubrir prioritariamente las necesidades sociales (educación, atención sociosanitaria, medio ambiente, vivienda, inserción sociolaboral).

Al igual que Fresno, J.M. (2020) pone en valor la elevada cualificación del personal, el 74% tiene estudios superiores, con un 49 % de voluntariado, y donde la participación de la mujer es mayoritaria y ocupa casi el 60% de los cargos directivos.

En cuanto al compromiso y el trabajo de integración que realiza debemos resaltar que, según varios autores, se hace desde la corresponsabilidad de la ciudadanía para que asuma parte de su bienestar y se implique en la solución del problema. Y desde el valor de la equidad, ya que atiende a las necesidades e intereses generales, compensa las desigualdades, desarrolla sentimientos de colaboración, justicia y desmitifica el concepto de igualdad natural.

Sus **debilidades** vienen marcadas por su modelo de financiación mayoritariamente y por su atomización.

Su atomización, o fragmentación en pequeñas entidades, según Rey García (2007) no sería un problema si no estuviese asociada al desequilibrio entre recursos y fines de las entidades

en términos de descapitalización, por un lado, y de dependencia de la financiación pública por otro “

El estudio realizado por la obra social la Caixa, plantea como mayor debilidad tanto la dependencia económica pública como privada.

Uno de los graves problemas que tiene es la temporalidad de su tasa de empleo, el 37,5 %, con un elevado volumen de contratos a tiempo parcial, el 53,5%. Esto es consecuencia del tipo de financiación que tiene el sector, débil e inestable, obligándole a realizar actividades a corto plazo, que facilitan la pérdida del personal al finalizar la actividad o ante la oferta de otro empleo estable. Esta situación revierte en la trayectoria de la propia entidad que al no lograr estabilidad en el programa ni con los profesionales no será capaz de ofrecer altos índices de calidad en sus servicios.

Como sabemos la mayoría de las grandes empresas buscan no solo la estabilidad laboral de sus profesionales, sino que ofrecen más y mejores servicios complementarios como la flexibilización laboral, teletrabajo y servicios de asistencia al personal, para que sus empleados continúen en la empresa. Con ello logran no solo que se especialicen en los programas, sino que puedan continuar desarrollando sus capacidades, un pensamiento más flexible y creativo, ser más analíticos y abiertos en la toma de decisiones inteligentes, en definitiva, intentan conseguir tener a personas que sean mejores profesionales y más productivas.

La estabilidad es garantía de seguridad, de calidad, de eficacia y eficiencia en la gestión, por lo que la inestabilidad de sus profesionales se convierte en una de sus mayores debilidades.

Otra de las debilidades que aparecen en el informe es la necesidad por parte del Tercer Sector de realizar “planes de calidad, participación, auditoría o gestión medioambiental”.

Los datos del informe son claros en cuanto una de las mayores debilidades que tiene el sector, el 57,9% de las mismas dicen tener problemas de liquidez de manera frecuente (35,5%) u ocasional (22,4%). El 42,1% dice no haberlos tenido nunca. Afrontando estos problemas con las líneas de crédito y los préstamos personales, que las emplean un 32,5% y un 31,9% respectivamente.

Podemos concluir este apartado con las mismas conclusiones que hace Cabra de Luna, el Tercer Sector “robustece la vida democrática”, su motivación y compromiso genera una fuerza

que les hace ser más creativos en su trabajo, siendo capaces de realizar servicios dirigidos a las personas de alta calidad, y por su capacidad de integración social que posee.

Por ello debemos aprovechar sus fortalezas para el interés general, y desde la AAPP trabajar para hacer disminuir sus debilidades.

2.7. Hacia otro modelo económico financiero: el concierto social

Este es uno de los retos principales que se plantea el Tercer Sector y que debe estar también entre las prioridades de la Administración Pública si realmente consideramos que la provisión de bienes y servicios a las personas es prioridad ofrecerla con altos índices de calidad, eficacia y eficiencia.

A lo largo de este trabajo hemos reconocido las competencias de la Administración Pública en cuanto al logro del estado de bienestar, también hemos analizado como la relación financiera con el Tercer Sector no beneficia a este último, al tratarse mayoritariamente de subvenciones al sector.

Son muchas las experiencias en Europa que demuestran que otra forma de gestionar es posible, y que debemos avanzar en el modelo de externalización.

La externalización es la contratación de una entidad independiente de la administración pública, a través de un contrato comercial. El servicio puede prestarse dentro de los centros públicos, siendo competencia de la administración.

Tal y como define Ramio, “La externalización de servicios en el ámbito de la administración pública consiste en la contratación de parte de la producción o de los servicios a agentes externos a la organización, con o sin ánimo de lucro, a fin de lograr una mayor eficiencia.”

A su vez este proceso de externalización permite también a la A.P. que libere no solo su tiempo, sino sus recursos humanos y materiales, para dedicarlo a sus competencias, sobre todo en un momento crítico para las administraciones donde se les exige mayor control económico y financiero y mayor nivel de transparencia.

Según el estudio de Salvado, M y Ramio, C. las características de los servicios que se eligen para externalizar por parte del sector público se hace bajo “la perspectiva económica, la especificidad del servicio y la dificultad para su medida”.

El mismo estudio arroja datos sobre el tipo de servicios que se suelen externalizar entre los ayuntamientos, diferenciando entre los servicios dirigidos a las personas y los servicios urbanos.

Los **servicios urbanos** son vivienda, transporte colectivo, acceso a los núcleos de población, limpieza viaria, pavimentación y conservación de vías, suministro domiciliario de agua potable, alcantarillado, suministro eléctrico, recogida de residuos y mantenimiento de los parques públicos. Estos servicios van directamente al mercado privado.

Se definen como **servicios dirigidos a las personas**: prestación de servicios sociales, acciones públicas relativas a la salud, guarderías, escuelas de adultos, residencias para la tercera edad, cultura, bibliotecas, deportes, museos y enseñanzas artísticas. Donde juega un papel fundamental la oferta del Tercer Sector.

El escenario con el que nos encontramos es que las administraciones públicas para responder a esta demanda creciente de servicios “que requiere de altos niveles de especialización, a la vez que se hallan presionadas para reducir el gasto, al menos para no aumentar el número de empleados públicos, encorsetadas por unos sistemas de gestión de recursos humanos y de presupuestación densos y rígidos, incapaces de adaptarse a unas demandas de servicios puntuales e inmediatos. Ello configura un proceso de toma de decisiones donde la necesidad gana presencia sobre la oportunidad, lo reactivo a lo proactivo, con lo que la mejora de la eficiencia queda en entredicho” Ramió (2009 p. 62).

Las consecuencias son:

1. La externalización que se ha realizado en su mayoría no supone reducción en costes.
2. Las razones para externalizar no se corresponden en muchos casos con la mejora de la eficacia y la eficiencia, sino por razones de alianzas de poder o por restricciones legislativas, tecnológicas o presupuestarias.
3. Los ahorros son a corto plazo ya que tiene implicaciones sociales y a largo plazo.
4. Se da una asimetría de información entre costes y calidad, con tendencia a la baja calidad, otro de los principales motivos para externalizar.

Los motivos y el proceso de la externalización se vuelven así en contra de la eficacia, eficiencia y calidad del servicio, lo cual tiene mayores repercusiones en los servicios sociales o dirigidos a la atención socio sanitaria de la ciudadanía, pues supone una pérdida de calidad de vida y bienestar para un amplio abanico de ciudadanos que dependen en estos momentos de crisis del apoyo y cuidado desde lo público.

Los ahorros económicos suelen ser a corto plazo, visibles solo en el pago del servicio, pues no se contempla el gasto que se produce a corto y largo plazo en compensar y reparar los efectos materiales y sociales colaterales del servicio.

Muchos de los servicios que se realizan se apoyan posteriormente en el sistema público debido a que no son realizados al completo por la entidad al no estar contemplados en el contrato o bien porque se realizan de tan mal calidad que tiene unas consecuencias negativas posteriores.

Y esto no ocurre solo con los servicios urbanos que se realizan, obras mal acabadas o servicios mal realizados. También ocurre con los servicios sociales, sanitarios o socio sanitarios, los servicios de atención a las personas.

Como ejemplos podríamos encontrar con mayores males atendidos en domicilio que los tiene que acoger el sistema público para la atención sanitaria o psicológica. También encontramos menores mal atendidos en centros (sin programas de atención y tratamiento educativo, psicológicos ni terapéutico) con los que se tienen que imponer medidas coercitivas para su control en la localidad donde viven. Y otro de los ejemplos es que podemos encontrarnos con personas en hogares con medidas de protección, que tienen que ser vigiladas también por el sistema público.

Debido a la dificultad que tiene la AAPP para medir y cuantificar el coste de sus servicios, no se ha sumado nunca este tipo de servicios generados al coste inicial del contrato de externalización. Pero si se puede concluir que generan costes a corto y largo plazo para reparar los daños.

Sin dejar de tener en cuenta también, tal y como expone Ramio, que este tipo de externalización por parte de las Administración Pública no solo va en contra de la eficacia y eficiencia de la gestión sino también de la eficacia Institucional pues supone una renuncia al control de esta desde el momento que se deja la toma de decisiones en manos del gestor, algo que es competencia propia de la administración.

En cuanto al modelo que utiliza la administración, la subvención, o sea el dinero que se entrega sin contraprestación directa de los beneficiarios, y que solo está sujeta al cumplimiento de un determinado objetivo de utilidad pública o interés social (proyecto, actividad, ...) realizados o por desarrollar, debiendo el beneficiario cumplir las obligaciones materiales y formales que se hubieran establecido, se puede complicar más aún la situación para las entidades del Tercer Sector.

Las subvenciones tienen un carácter anual, aunque el tiempo que puede tardar la Administración Pública en tramitarla y realizar el ingreso suele ser largo, muchas veces llega finalizado el plazo de la ejecución del objeto subvencionable, lo cual no genera estabilidad en el proyecto, en el personal ni en los resultados.

Fresno, M. y Rauchberger (2016) sobre los diferentes modelos de relación entre la Administración Pública y el Tercer Sector, Contratación pública, Acreditaciones, presupuestos personales y Concesión, concluyen en que la modalidad que más ventajas para la administración, el usuario y las entidades prestadoras de los servicios es el de **“Acreditación Concerto Social”**, se ajusta a la normativa europea pero queda fuera de la directiva de contratación pública, por lo que debe de ser dotado de bases legales sólidas en el plano nacional y autonómico.

Es un modelo reconocido La Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a personas en situación de dependencia (LAAD) que podría dar un giro importante a la atención de los servicios públicos sociales, ya que contempla un catálogo de servicios a prestar a través de la red de servicios sociales que debía articularse a través de una normativa autonómica, como:

- a) Servicios de promoción a la autonomía personal y de atención a la dependencia.
- b) Servicio de teleasistencia.
- c) Servicio de ayuda a domicilio.
- d) Servicio de centro de día y de noche.
- e) Servicio de atención residencial.

Y como prestaciones económicas

- a) Vinculadas a un servicio.

b) Para cuidados en el entorno familiar y apoyo a cuidadores no profesionales.

c) De asistencia personal

Sin embargo, según informe del Consejo Económico y Social de España la aplicación de la Ley de Dependencia se ha implantado de manera irregular en las diversas CCAA, “con tipos de reconocimiento y grados de dependencia que varían de una comunidad a otra, y con modelos prestacionales igualmente diversificados. Esto ofrece una imagen poco homogénea, que expresa diferencias de tratamiento en cuanto al nivel, la extensión y la calidad de la tutela, algo que quizás debería despertar la alarma implícita en el artículo 149.1.1.ª CE y poner en marcha los mecanismos que hagan real esa igualdad efectiva de los ciudadanos en el ejercicio de sus derechos a la protección de las situaciones de dependencia y que los principios, acuerdos y criterios adoptados en el seno del consejo territorial del sistema no han podido aún garantizar plenamente”.

No debemos continuar con el criterio calidad- precio, sino poder describir y exigir temas de calidad-eficacia, aspectos cualitativos, medioambientales y/o sociales vinculados al objeto del contrato, ... ventajas como la que nos ofrece el modelo del *concierto social*, también llamado de acreditación en otros países europeos.

Según Fresno, en un análisis específico que nos hace en su artículo “El concierto social en España: una oportunidad para mejorar la colaboración entre ONG y administraciones públicas”, sería deseable que fuese impulsado por el resto de las Comunidades Autónomas de España que aún no lo han regulado.

Este modelo “ha demostrado ser idóneo para la prestación de servicios sociales, especialmente cuando estos requieren estabilidad, intensidad y continuidad”, con lo cual damos también solución al problema de solvencia que tiene el Tercer Sector, y que afecta a tanto a la prestación del servicio como a la calidad de este.

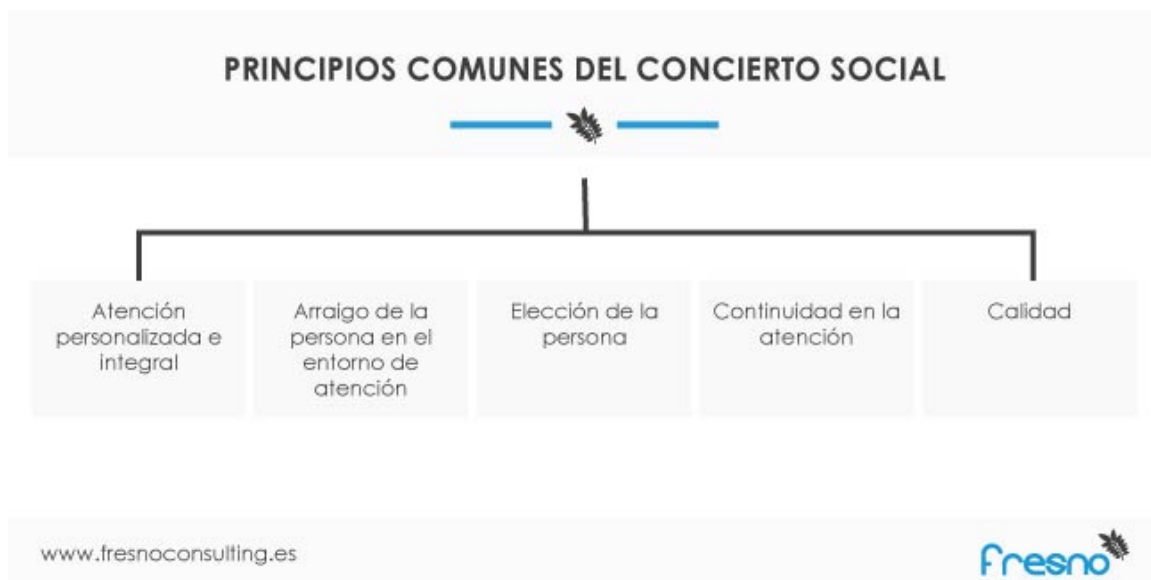
El *concierto social* es una fórmula utilizada en muchos países de Europa (Alemania, Austria Suecia,) para la cooperación entre lo público y la sociedad civil, el Tercer Sector.

La Administración Pública financia los servicios a través de entidades que ha acreditado como adecuadas para prestar el servicio, y la entidad debe prestar el servicio respetando los requisitos establecidos, por otro lado los beneficiarios del programa podrán elegir entre las

diferentes entidades acreditadas por la Administración Pública. Esto supone un equilibrio en cuanto a la participación y toma de decisiones entre administración, beneficiario y proveedor: el beneficiario elige el servicio, el proveedor tiene autonomía en la prestación y la administración decide con quien concierta.

Como ya otros muchos autores han demostrado, el concierto tiene la capacidad de poner en el centro de sistema al beneficiario. Es un cambio de modelo de intervención, donde el procedimiento generado entre la Administración Pública y la entidad que ofrece el servicio, ponen en el centro del programa al beneficiario.

Cuestiones como la cercanía del centro de atención, la atención individualizada, o que la persona elija en qué centro quiere recibir el servicio, son las características que definen este nuevo modelo.



También nos describe las ventajas y los inconvenientes del concierto social.

En cuanto a las ventajas del modelo de concierto social resaltamos la capacidad de elección del servicio por parte del beneficiario, la transparencia en la acreditación de las entidades que quedan recogidas en el concierto, permite la innovación y adaptación a las necesidades (uno de las desventajas de los servicios que ofrece la Administración Pública debido a la rigidez del marco legal y económico), y también le da estabilidad al servicio y a la entidad (recordemos que es una de las debilidades del Tercer Sector si inestabilidad económica provoca inestabilidad en el servicio).



En cuanto a los inconvenientes que podrían derivar del uso de este modelo serían tanto para el proveedor como para el beneficiario.

El proveedor no cobra por tener el servicio sino por la cantidad de usuarios y los servicios que ofrece. Pero entendemos que esto puede convertirse en una oportunidad para la competitividad entre los servicios y una mejora de la calidad de estos, pues al ser el usuario quien elige lo hará dependiendo del servicio que más y mejor calidad le ofrece.

Otra de las desventajas o inconvenientes es que solo se puede elegir dependiendo de la oferta que exista, pero entendemos al igual que anteriormente, que la ley de la oferta y la demanda puede regular la creación de nuevas entidades que ofrezcan el servicio.

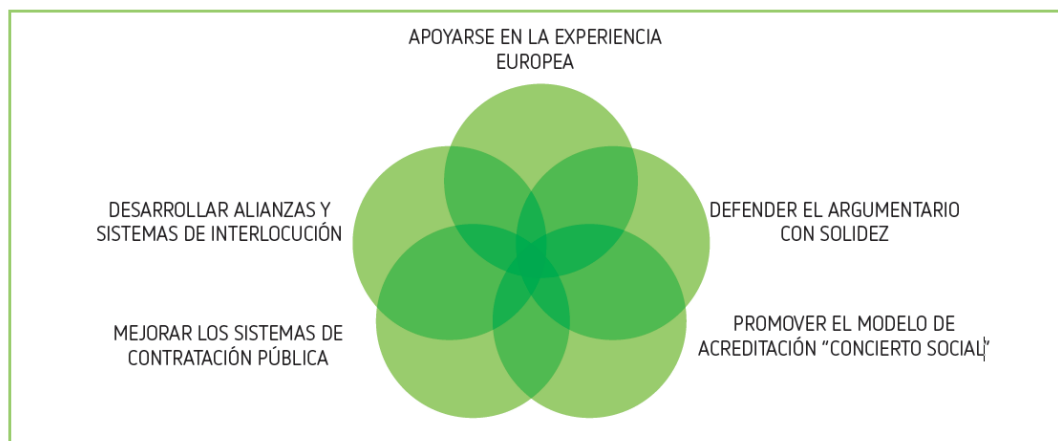


Por otro lado, las cláusulas que llevan implícitos estos conciertos (sociales, ambientales,...) van en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de Responsabilidad Social Corporativa, entre otros.

Según el Observatorio de Contratación Pública los cambios legislativos en Europa y España se han realizado en esa línea, pero deben ser las leyes Autonómicas de Servicios Sociales quienes apliquen la fórmula de concierto y especifiquen su modelo de gestión.

En España existen comunidades como Aragón, Asturias, Navarra, Valencia que ya han desarrollado su ley y recogido la fórmula de conciertos específicamente con el Tercer Sector, y otras como Andalucía que prioriza, pero no excluye a empresas del mercado con ánimo de lucro.

Concluimos con que una de vías para lograr alcanzar los objetivos públicos del *estado de bienestar* en el mejor de los escenarios, sin que exista dejación de competencias por parte de la *Administración Pública* e intentando conseguir el servicio más eficaz, eficiente y de calidad posible, es posibilitar el concierto *social* teniendo como principal aliado al *Tercer Sector*.



Cuadro extraído de Estudio Tercer Sector y Provisión de servicios. Prácticas Europeas y lecciones para España.

Que tal y como podemos observar en el cuadro, debe venir acompañado de un modelo de trabajo y de relaciones basado en la participación, el diálogo y las alianzas que se puedan generar.

3. Retos de futuro entre la Administración Pública y el Tercer Sector

El resultado de este trabajo pretende ofrecer, como se ha dejado entrever a lo largo del mismo, un modelo alternativo al existente, un modelo que relaciona la administración pública y el Tercer Sector, no solo para que garantice el servicio, sino también el fortalecimiento y la estabilidad de las organizaciones, impulsando un modelo de relación a través del concierto social. Por tanto, los retos deben ser compartidos tanto por parte del Tercer Sector como por parte de la Administración Pública.

Ambos sectores se plantean retos que tienen mucho que ver con su razón de ser y su relación con los servicios que ofrece y los que debe ofrecer. Y ambos sectores coinciden en la necesidad de priorizar los servicios dirigidos a las personas en un marco de calidad, eficacia y eficiencia.

El Tercer Sector se plantea cambiar el modelo y trabajar problemas comunes a diferentes colectivos, unirse las pequeñas entidades con objetivos comunes, agruparse en función de intereses sectoriales o cualquier otro criterio, de manera que tengan una sola organización paraguas que les sirva no solo para la interlocución con la Administración Pública y la negociación, sino también para poder trabajar de manera encadenada en cuanto a la oferta de servicios sociales se refiere.

Otro de sus retos es “compatibilizar el espíritu crítico con el de la corresponsabilidad y cooperación constructiva” impulsando la participación y el compromiso de la transformación, que permita la consecución de objetivos reales.

Gran parte de las entidades del Tercer Sector están formadas por personas voluntarias, 1.054.325 personas en total, representando el 48,88% del total de personas que colaboran con el sector.

Su papel es fundamental en este sector, tal y como describe García Roca, citado en Marbán Gallego y Rodríguez Cabrero (p. 49) “el voluntariado es una institución que se materializa en prácticas individuales de donación canalizadas, en general, a través de organizaciones solidarias y movimientos sociales”. Forma parte de la reconstrucción social, la del Estado de bienestar y la remercantalización de la actividad económica.

En diversos estudios se ha demostrado que dentro de las características de este (joven, con dedicación entre 14 y 20 horas al mes, motivado por el deber, la obligación moral y la satisfacción personal) aparece también su alta cualificación profesional. Uno de los retos fundamentales es canalizar bien ese voluntariado formado, que conozca todo el mapa de actuación autonómico y puede ubicarse allí donde realmente pueda desempeñar un trabajo adecuado, sin perder ese capital humano que se ofrece al sector.

Otro de los planteamientos del propio sector es abrirse al mercado, a los operadores privados, cooperar con ellos de manera que puedan canalizar el mecenazgo empresarial, plantearse retos conjuntamente y hacer que la Responsabilidad Social Corporativa sea real.

Pero la mayor debilidad que tiene el Tercer Sector es su fragilidad económica, siendo este uno de los retos fundamentales de futuro, una gestión financiera eficiente, el 57,9% de las entidades dicen tener problemas de liquidez de manera frecuente, y su dependencia tanto pública como privada.

Otro de sus retos es jugar un papel fundamental en la reforma social, estableciendo una relación más estable con el sector público. Modificando y ampliando su economía de mercado hacia una economía lucrativa donde poder ofrecer servicios como la inserción laboral, la igualdad de género y la defensa del medio ambiente.

En cuanto a los retos de la Administración Pública podríamos decir que en su mayoría vienen marcados por una serie de normativas europeas y españolas establecidas en la última década bajo un marco de reforma administrativa que no impide ni imposibilita que se haga bajo criterios de la buena gobernanza, sostenibilidad, equidad y justicia social.

La Administración Pública debe marcarse como reto no hacer dejación de competencias propias e inalienables, manteniendo en todo momento las decisiones de los servicios que externaliza, siendo fundamental el conocimiento total no solo de ese servicio sino de todos los que entran dentro de sus competencias y que de alguna manera pudieran coordinarse con este.

Es fundamental que conozca sus competencias, sus programas y proyectos, que se elabore un mapa conceptual de la administración antes de realizar ningún cambio o tomar medidas al respecto.

También se hace necesario un giro en la mentalidad de gran parte del funcionariado tanto a nivel de competencias en nuevas tecnologías y redes de información, como en el rol de colaboradores con las entidades externas que ayude en la coordinación, evaluación y seguimiento de los objetivos marcados. Una de las acciones de formación que tienen mayor impacto formativo para lograr este cambio es la visita y acompañamiento a la entidad en su labor de servicio, y sobre todo para no externalizar nunca ningún centro de información de los servicios.

Y su mayor reto, en estos momentos en los que una vez más las catástrofes y desastres naturales azotan el planeta y sobre todo a los más desfavorecidos generando mayor división social, más desigualdad y miseria, es cuando necesitamos fortalecer un sistema público que nos pertenece, un sistema público que debe ser sostenible y no mantenido a base de ayudas y subvenciones solamente.

La Ley 39/2006 de Promoción de la autonomía personal y atención a personas en situación de dependencia es el marco que permite a las CCAA avanzar en el cuidado de las personas, en la línea de poder regular el Concierto Social con el Tercer sector y además poder generar las herramientas que se considere para la coordinación, evaluación, innovación, ...

La ley establece en el cap.1, art. 10 la cooperación entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas para desarrollar los correspondientes convenios con cada una de ellas mediante los cuales se acordarán los objetivos, medios y recursos para la aplicación de los servicios y prestaciones. Estableciendo también dichos convenios la financiación que corresponda a cada Administración para este nivel de prestación.

En su art. 11 establece que le corresponden a las Comunidades Autónomas, sin perjuicio de las competencias que les son propias según la Constitución Española, los Estatutos de Autonomía y la legislación vigente planificar, ordenar, coordinar y dirigir, en el ámbito de su territorio, los servicios de promoción de la autonomía personal y de atención a las personas en situación de dependencia. Así como gestionar, en su ámbito territorial, los servicios y recursos necesarios para la valoración y atención de la dependencia.

Otro de los apartados de la ley que daría cobertura a un proyecto de esta índole se refiere a la calidad y eficacia del sistema, estableciendo como prioridad que los servicios sean eficaces y de calidad, criterios que se acordarán en el Consejo Territorial (entre otros la calidad y

seguridad para los centros y servicios, indicadores de calidad para la evaluación, la mejora continua y el análisis comparado de los centros y servicios del Sistema, Guías de buenas prácticas, Cartas de servicios, adaptadas a las condiciones específicas de las personas dependientes, bajo los principios de no discriminación y accesibilidad).

Llegados a este punto en el que ya hemos creado nuestro marco teórico sobre el Tercer Sector y la Administración Pública, sus fortalezas y debilidades, en el que ha quedado demostrado la posibilidad que existe de su ayuda mutua, en aras del bien común, y la viabilidad legal de establecer el marco de trabajo, vamos a exponer nuevos retos o propuestas que les marcamos para lograr salvar esas debilidades a las que se enfrentan ambas.

El primero que proponemos es que todas las comunidades desarrollen la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, en una normativa autonómica que permita el concierto social con el Tercer sector.

El siguiente reto es que la administración pública sea capaz de tener un mapa de servicios que le permita organizar la externalización de los servicios públicos cuando sea necesario de manera proactiva.

Y el último de los retos es la creación de una Agencia de externalización de servicios.

Estos 3 retos nacen como resultado de la investigación realizada en este trabajo y de la experiencia obtenida en mis 12 años frente a una administración pública local, y aunque alcanzar los tres sería deseable, reconozco que avanzar, aunque solo sea hacia uno sería ideal.

3.1 Relación económico-financiera a través de concierto social, aprovechar la experiencia de Europa.

La nueva directiva de contratación puede suponer un impulso para el Tercer Sector, si somos capaces de articular bien el escenario para lograrlo.

Existe en Europa experiencia al respecto, y el análisis que hace Fresno y Rauchberger

en su Estudio Tercer Sector y Provisión de servicios, sintetiza las experiencias más exitosas que podrían ser ejemplo para España:

- Participación del Tercer Sector en la provisión de bienes y servicios
- En todos los países se actúa bajo principios de colaboración entre administraciones y Tercer Sector.
- Los modelos de participación del Tercer Sector en la provisión de servicios están siendo sometidos a cambios y reajustes
- Aumenta la colaboración y las alianzas, no solo entre entidades del Tercer Sector, sino también entre estas y las empresas.
- Defender un modelo de interés común
- Promover el concierto social
- Mejorar el sistema de contratación:
 - “El borrador de transposición de la Directiva de contratación en Alemania, prevé cinco procedimientos de contratación con el fin de que se puedan ajustar a las necesidades de los servicios:
 1. El procedimiento abierto (licitación)
 2. El procedimiento no abierto (contrato reservado)
 3. El contrato negociado con competencia de participantes
 4. El dialogo competitivo (no detallado en el texto de la Ley)
 5. El partenariado de innovación
- Mejorar la negociación e interlocución con el Tercer Sector.

En este cuadro los autores esquematizan las tendencias europeas en el modelo atención al sector de social en Europa respecto al modelo de acreditación (concierto social).

Tabla 3. Las tendencias del sector no lucrativo y lucrativo

País	Participación actual y tendencial de organizaciones	
	no lucrativas	lucrativas
Austria	Alto-estable	Bajo-creciente
Alemania	Alto-estable	Bajo-creciente
Suecia	Bajo-creciente	Alto-creciente
Italia	Alto-estable	Bajo-creciente
Reino Unido	Alto-creciente	Bajo-estable

Tendencia en su mayoría a generar espacios donde el TS, sobre todo el no lucrativo, va ganando espacios, a través de diferentes fórmulas de alianzas tanto con el sector público como con el privado.

Sabemos que uno de los elementos fundamentales para conseguirlo es tener un marco legal que permita la toma de decisiones en este sentido. Todas las instituciones deben realizar las tareas que les competen en cuanto al desarrollo de la normativa se refiere.

Las Administración Pública competentes en materia de Servicios Sociales deben desarrollar toda la normativa específica para el concierto social, ya sean decretos, reglamentos, normas, como lo ha recogido ya la normativa de algunas comunidades en España, a las que se hace referencia Estudio del Tercer Sector (Fresno y Rauchberger):

Baleares: “El concierto social es una forma más de las diferentes formas de regular y financiar la colaboración público – privada en la prestación de servicios sociales del abanico que se ofrecen en la Ley de Servicios Sociales autonómica. Es la Administración la que decidirá qué servicios, prestaciones o programas irán por la vía del concierto social y cuáles no”. Ley 4/2009, 11 de junio, de Servicios Sociales de les Illes Balears. Ley 10/2013, de 23 de diciembre, de reforma de la anterior. Decreto 18 /2015, de 10 de abril de 2015, por el que se establecen los principios generales a los que se han de

someter los conciertos sociales. Dictamen 31/2015 del Consell Consultiu de les Illes Balears, que informa favorablemente el decreto de conciertos sociales.

País Vasco: “Las administraciones públicas vascas (...) podrán organizar la prestación de los servicios del Catálogo de Prestaciones y Servicios del Sistema Vasco de Servicios Sociales a través de las siguientes fórmulas: gestión directa, régimen de concierto previsto en la presente ley, gestión indirecta en el marco de la normativa de contratación de las administraciones públicas, y convenios con entidades sin ánimo de lucro”. Art 60.1 de la Ley 12/2008 de 5 de diciembre de Servicios Sociales.

Aragón: Prestación de servicios a las personas. Las Administraciones competentes podrán gestionar la prestación a las personas de servicios de carácter social y sanitario de las siguientes formas: a) 66 Mediante gestión directa o con medios propios. b) Mediante gestión indirecta con arreglo a alguna de las fórmulas establecidas en la normativa sobre contratos del sector público. c) Mediante acuerdos de acción concertada con entidades públicas o con entidades privadas sin ánimo de lucro. Art 2. Decreto-Ley 1/2016, de 17 de mayo, del Gobierno de Aragón, sobre acción concertada para la prestación a las personas de servicios de carácter social y sanitario.

Existen más comunidades autónomas en España han desarrollado la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a personas en situación de dependencia, siendo un ejemplo de buenas prácticas a seguir por el resto de las comunidades. Todas contemplan la figura de concierto social, y establecen en su normativa específica las diferentes formas de gestión que se pueden dar a partir de que se aprobara la directiva europea.

- LEY 11/2016, de 15 de diciembre, de acción concertada para la prestación a las personas de servicios de carácter social y sanitario. Aragón.
- Ley Foral 13/2017, de 16 de noviembre, de conciertos sociales en los ámbitos de salud y servicios sociales.
- Cataluña, Decreto 41/2018, de 20 de febrero, por el que se regula el concierto social para la prestación de los servicios sociales (BOJA de 23 de febrero de 2018).

- Ley 13/2018, de 26 de diciembre, de conciertos sociales para la prestación de servicios a las personas en los ámbitos social, sanitario y sociosanitario en Extremadura.
- Decreto 41/2018, de 20 de febrero, por el que se regula el concierto social para la prestación de los servicios sociales. Junta de Andalucía.
- Ley 12/2018, de 15 de noviembre, de servicios a las personas en el ámbito social en la Comunidad Autónoma de las Illes Balears.
- Ley del Principado de Asturias 3/2019, de 15 de marzo, sobre acción concertada con entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro para la prestación de servicios de carácter social.

Revisadas algunas de estas leyes (Andalucía, Extremadura, Navarra y País vasco) vemos como la normativa de cada una de ellas contiene algunas diferencias dependiendo en la visión que se tenga del TS y de la AAPP, pero en su mayoría lo que se establece es la vía necesaria para que se puedan desarrollar servicios del sector público por parte del TS.

En Euskadi, la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social, deja claro que se dirigen a las entidades del TS con sede en Euskadi y hace un reconocimiento jurídico a estas entidades, estableciendo la obligatoriedad para impulsar iniciativas y le permite que sea el TS quien las impulse también. Todo ello mediante un diálogo abierto, un proceso de interlocución entre la sociedad civil y el gobierno. Además, permite la cooperación pública privada, estableciendo así un modelo de trabajo fundamental para el avance del TS y de lo público, pues no solo aprovecha la infraestructura organizativa, material, que posee la empresa privada, sino también el aprendizaje que le puede suponer en cuanto a modelo de gestión.

Reconoce esta ley la necesidad de promocionar al TS, proponiendo un libro blanco que recoja los principios de participación, fortalecimiento y colaboración, bajo criterios de sostenibilidad, transparencias y autonomía. Los objetivos son fortalecer al TS y ofrecerles espacios e infraestructuras para su crecimiento.

Además, se debe realizar un informe anual donde a partir del diagnóstico se propongan medidas anuales desde el gobierno.

Se trata como podemos ver de lograr por un lado el reconocimiento de las entidades del TS, aprovechar las sinergias que se puedan dar tanto entre ellas como con el sector público y también con las empresas privadas.

Además del articulado referente al objeto y los principios que la sostienen, contienen una serie de capítulos referentes a quienes son los órganos competentes para formalizar el contrato, en la convocatoria y en la formalización del concierto social. En cuanto a la parte financiera y jurídica estipulan el régimen que se debe aplicar.

Definen básicamente el concierto social como un instrumento organizativo para la prestación de servicios sociales y sanitarios de responsabilidad pública.

En cuanto a los principios consideran que las entidades prestadoras de los servicios que intervengan a través del concierto social en la provisión de servicios sociales, sanitarios o sociosanitarios, actuarán con respeto a los principios de universalidad, igualdad, equidad, atención personalizada e integral y calidad en la atención.

Especifican además como principios regidores del contrato social:

- Acceso a los servicios en condiciones de igualdad
- Vinculación afectiva o terapéutica, considerando los aspectos familiar, convivencial o profesional.
- Eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados y Eficiencia en el uso de los recursos.
- Proximidad a la población de referencia.
- Coordinación y cooperación interadministrativa.
- Control de la gestión de los servicios concertados a través de la Inspección de servicios sociales.
- Publicidad
- Transparencia en la gestión
- Atención especializada y de calidad centrada en la persona usuaria.
- No discriminación. Las condiciones de acceso a la acción concertada deben garantizar la igualdad entre las entidades que opten a ella.
- Eficiencia presupuestaria. Las contraprestaciones económicas para percibir por las entidades del Tercer Sector Social que suscriban los conciertos públicos cubrirán, con carácter general, los costes totales de prestación del servicio.
- Adecuación a la planificación estratégica de los servicios públicos.

- Responsabilidad Social. Se fomentará que las entidades habilitadas para la prestación de los conciertos se comprometan en la promoción y consecución de requerimientos sociales y medioambientales y en la innovación en la gestión de los servicios de responsabilidad pública.
- Compromiso por parte de las entidades concertadas de no beneficiarse de tal condición para aplicar una política de precios inferior al promedio del mercado cuando
- Solidaridad, fomentando la implicación de las entidades del Tercer Sector en la prestación de servicios de interés general y promoviendo en la mayor medida posible la consecución de fines sociales.
- Promoción de fines sociales y ambientales, de igualdad entre mujeres y hombres, de innovación en la gestión de las entidades y de los servicios públicos, estableciendo dichos objetivos de manera expresa en el objeto o condiciones de ejecución de los conciertos.
- Participación, estableciendo mecanismos para la implicación efectiva de la ciudadanía usuaria en la prestación y evaluación de los servicios, siempre que sea posible en virtud del objeto del concierto.
- Obligación para la Administración de no prever beneficio empresarial en cada concierto al fijar su precio, y compromiso para la entidad, en caso de obtenerse en ejecución del concierto, de destinarlo a la reinversión en medios personales y materiales para la mejora en la prestación del servicio objeto de dicho concierto, sin perjuicio de las provisiones para amortizaciones que resulten necesarias.
- Minoración de las diferencias retributivas y de jornada que pudieran existir entre las del personal de las entidades que concierten y las del personal de esta o correspondiente categoría profesional de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, siempre que no comporten incremento del gasto del servicio concertado respecto al sistema de gestión anterior, priorizando la aproximación para las categorías en que la diferencia sea mayor.

Hay que destacar el principio de “Subsidiariedad”, entendida como prioridad de utilización óptima de los recursos propios, debiendo justificarse, mediante informe, la carencia de estos con carácter previo a poder adjudicar un concierto y la inoportunidad o la imposibilidad en el

momento de convocar la adjudicación de un concierto de poner en marcha los servicios a concertar por medios propios, por razones presupuestarias o de otra índole.

Las exigencias a las entidades para poder acceder a la asignación del concierto social destacamos el interés que ponen en adjudicar el concierto a empresas o entidades cercanas con respecto al lugar donde se va a desarrollar el servicio, fomentando así el arraigo en el entorno.

En cuanto al perfil valoran los años de experiencia de la entidad, la certificación de calidad de la entidad, la implantación de buenas prácticas en el ámbito de la empresa

Otro de los criterios que destacan en los conciertos es la valoración de planes de trabajo sobre todo cuando se trata de un servicio a menores, los recursos materiales y los recursos humanos de los que dispone, la posibilidad de disponer de recursos en el entorno social en el que se desarrolle el proyecto. Y algo fundamental como la adecuación de la formación y preparación de la plantilla respecto a las funciones que van a desempeñar. Lo cual nos parece importante destacar debido a la alta cualificación que tiene el personal del TS, haciendo que coincida su cualificación con su dedicación.

Y también puntúan los planes complementarios para mejorar la vida social, laboral ... en la zona en la que se desarrolle el proyecto.

El resto de la normativa establece en especial

- Cuáles deben ser los requisitos para contratar, de acceso al régimen de concierto y las condiciones de eficacia y eficiencia y calidad.
- Servicios susceptibles de ser contratados
- Los medios y recursos materiales y personales
- Las prohibiciones para contratar
- Procedimiento de contratación: convocatoria, selección, adjudicación, formalización y ejecución.
- Obligaciones de la entidad concertada, de la entidad pública concertante y de los usuarios
- Cláusulas sociales y medio ambientales
- Modificaciones

- Duración y control
- Suspensión y extinción del concierto: causas y procedimiento.

En la parte de evaluación del concierto destaca la Ley Foral de Navarra marcando los criterios de debe seguir la evaluación, optando por una evaluación inicial, continua y final a cargo de la administración, de los usuarios y de la entidad , la cual tendrá en cuenta “los posibles incumplimientos de las condiciones establecidas para cada concierto, los objetivos de calidad establecidos y el grado de consecución de los mismos, y contará también con la participación de las personas usuarias del servicio”.

En la evaluación se “revisarán las actuaciones llevadas a cabo, se presentarán las memorias y se oirá a la representación de las entidades antes de adoptar las medidas de control oportunas por parte de la Administración en lo relativo al cumplimiento de las condiciones establecidas en la presente ley foral y antes de dar por definitiva la evaluación que compete a la Administración”.

Analizados algunos de los pliegos de condiciones para la licitación de estos conciertos que posteriormente han publicado estas comunidades autónomas, vemos que contienen todo un desglose de objetivos generales y específicos, así como los principios generales y las funciones a realizar. Por supuesto que además el coste por el cual sale a licitar.

Los objetivos para cumplir en su mayoría son las del cuidado, la educación y la formación.

En general el tipo de servicios externalizable a través del concierto está dirigido a un perfil concreto de beneficiario como extranjeros, familia, menores y adolescentes desprotegidos, enfermos mentales, enfermos de sida, ... tanto en centros pertenecientes a la AAPP como a las entidades del TS.

- Atención a extranjeros:
 - Atención Inmediata para Menores Extranjeros no Acompañados
 - Provisión de plazas puente hacia la Transición a la Vida Independiente (emancipación) de menores migrantes no acompañados bajo protección del Instituto Aragonés de Servicios
 - valoración, Atención Educativa y Atención a la Integración formativa Social y Laboral de los Menores Migrantes

- **Violencia de género**
 - Alojamiento de emergencia para mujeres víctimas de violencia de género y sus hijas e hijos menores de edad
 - Atención integral a las personas que se hallan bajo medida protectora de la Comisión de Tutela y Defensa Judicial

- **Atención a la Infancia y adolescencia:**
 - Atención educativa residencial integral de hogares, centros y pisos
 - Provisión del servicio de Transición a la Vida Independiente (emancipación) de jóvenes procedentes de una situación de desprotección
 - Atención residencial de niños/as en situación de desamparo o guarda
 - Prevención del absentismo escolar
 - Atención Preventiva dentro de los Servicios de Atención a niños/as en situación de Riesgo y Desamparo.
 - Apoyo Integral al Programa de Acogimientos Familiares en Familia Ajena en su modalidad de urgente y temporal para menores en desprotección.
 - Gestión educativa y residencial de dos casas de acogida que presten servicio de alojamiento para menores de protección para observación y acogida de urgencia.
 - Atención temprana para la atención de niños/as con trastorno del desarrollo o riesgo de padecerlo

- **Personas con enfermedad:**
 - Atención en dispositivos asistenciales para personas con enfermedad mental
 - Atención a personas con discapacidad, a personas mayores dependientes con alteraciones graves de conducta y a personas en riesgo de exclusión social.
 - rehabilitación e inserción psicosocial y laboral de los pacientes con trastorno mental grave.
 - atención en dispositivos asistenciales de carácter residencial para enfermos de sida.

- Rehabilitación e Integración Social (C.R.I.S) para personas con trastorno mental grave
- Centros Ocupacionales para la integración sociolaboral de personas con diversidad funcional intelectual, física y orgánica
- Centro de Día para personas con trastorno mental grave
- Residencias-Centros Específicos para Enfermos Mentales Crónicos (CEEM)
- Servicios en Viviendas Tuteladas para personas con diversidad funcional física o intelectual
- Servicios en Viviendas Tuteladas para personas con trastorno mental grave.

Consideramos que existen en España suficientes ejemplos de leyes que regulan la relación de la AAPP con el TS, pudiendo ser extensible al resto de las Comunidades que aún no la han regulado.

Durante estos últimos años se ha realizado una cantidad de conciertos considerables que podrían servir para la evaluación de estos, y a través de los informes generados, podrían arrojar un documento sobre las buenas prácticas en la contratación del Tercer Sector en España a través de los conciertos sociales.

Pues, aunque los modelos son diferentes, y las formas de gestión en las diferentes comunidades también los son, todos estos conciertos permiten el trabajo del tercer sector en el ámbito público.

Logrando así obtener datos sobre cuáles serían las entidades capaces de ofrecer servicios de atención cercana, personalizada, con calidad.

3.2 Modelo de Externalización proactiva, diseñada y planificada

Como expresa Ramió (.....) se hace necesario “un modelo proactivo de carácter normativo que busque la superación de las deficiencias del modelo anterior, que se corresponde con un enfoque neopúblico, regido por los conceptos de eficiencia y eficacia. Modelo proactivo que

contempla una Administración activa que hace uso de sus prerrogativas en la gestión de los contratos.”

Defendemos también un modelo de organización proactivo, al contrario que el establecido en la mayoría de las Administraciones Públicas hasta ahora, el modelo reactivo, que busca la solución de inmediato ante una situación problemática que surge.

La proactividad se aplica en la empresa privada, y de ella debemos aprender para que nuestra Administración Pública sea capaz de innovar en su oferta de servicios dependiendo de sus necesidades, de su propia oferta y también de la oferta del mercado.

Se trata de conocer bien ambas cuestiones, y liderar el proceso desde la administración. No es una cuestión puntual, sino una actitud que se debe incorporar al propio sistema de gestión de la Administración Pública de manera estable y continua.

Según Etxebarria Robledo, B (2008) se trata de un modelo que permite la toma de decisiones desde la autonomía, basada en la evaluación previa para intentar alcanzar los objetivos y el cambio deseado, permitiendo así que las estructuras formales de cualquier Institución no sean el impedimento para alcanzar los objetivos.

La proactividad en la empresa privada ha cambiado su modelo de gestión y lo que antes se evitaba, como era la inestabilidad y el desequilibrio constante, hoy se busca, pues permite el análisis y la toma de decisiones, permite el cambio, la innovación, algo que necesita incorporar también nuestra Administración Pública, para poder reaccionar ante los cambios sociales que se producen y las necesidades que se demandan y ofrecer la mejor de las alternativas.

Trasladar este concepto al proceso de externalización significaría como mínimo que la Administración Pública conociera de antemano, tras un análisis y evaluación de competencias y servicios reales prestados, cuáles son sus necesidades a corto, medio y largo plazo, que puede ofrecerle el mercado y la empresa privada, y que ofrece el Tercer Sector.

Para elaborarlo debemos diseñar un mapa de los servicios externalizables. Competencias de la AALL, CCAA; Diputaciones, Estado.

Recordemos que las competencias de la AALL varían según el número de habitantes, y además se definen por competencias propias, competencias delegadas y las competencias que no son

propias ni delegadas, establecidas en el año 2013, por la Ley 27/ 2013 de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local.

Como ya dijimos anteriormente esta ley obliga a las administraciones a realizar un estudio exhaustivo de las diferentes competencias y servicios que presta, para reordenar su carta de servicios y tomar decisiones al respecto. Y esa obligatoriedad podría convertirse en una oportunidad para una planificación social amplia. El Estado está en situación de adoptar, mejor que ningún otro sector, una visión completa de la dirección de la política social y de establecer prioridades para su desarrollo futuro. Planificar la externalización.

La AALL es la que cuenta con el mayor número de servicios para ofrecer a la ciudadanía, este estudio les permite:

1. Conocer el servicio en profundidad: personal, objetivos, resultados, material
2. Qué tipo de competencia se refiere (propia, delegada, ni propia ni delegada).
3. Si necesita o no informes económicos - financieros para la continuidad de este debido a su situación económica (Ej.: escuelas municipales en déficit)
4. Si necesita o no autorización para continuar con alguna competencia que venía desarrollando y es impropia (Ej.: Escuelas infantiles)

Así la externalización se llevaría a cabo de manera programada y organizada desde la Administración Pública, con conocimiento y herramientas que contribuyan a ofrecer servicios de calidad, de eficacia y eficiencia, donde el control y la evaluación sigue estando en manos de la administración pública activa.

Otra de las cuestiones fundamentales para el éxito es que dentro de la Administración Pública exista la figura del Gerente de externalización capaz de analizar pormenorizadamente las características y oportunidades de la oferta, el diseño y la planificación.

El seguimiento y evaluación del programa o servicio debe hacerse desde la Administración Pública, en un contexto de coordinación y colaboración, con trabajadores públicos capaces de ponerlo en marcha y hacer seguimiento y evaluación continua.

Y por último la planificación estratégica de la externalización.

Todas las fases del plan estratégico son fundamentales, pues no olvidemos que se trata de la gestión de servicios que ofrecemos a la ciudadanía con el objetivo de buscar la eficacia, eficiencia y calidad, y es aquí donde se consigue.

- Diseño y Programación: análisis inicial para definir bien que objetivos queremos lograr.
- Planificar el proyecto: herramientas con las que contamos y que recursos, acciones y actividades son necesarias para lograrlo.
- Ejecución y seguimiento del proyecto (evaluación continua): esta es una de las partes donde más debilidad se tiene desde la Administración Pública pues debido al volumen de trabajo se suele relegar a un segundo plano y muchas veces no se realiza de manera estable. Se trata de establecer reuniones de seguimiento para la toma de decisiones, gestión de cambios, resolución de conflictos creados. Esto permite a la Administración Pública seguir teniendo el control del servicio. En aquellas administraciones donde se nombra una persona como gestor o gerente de la contratación tiene mayor éxito.

- Evaluación: Según Ramió (2012, p. 68), la evaluación debe ser
 - Inicial: se realizará en este momento “con carácter formativo, para analizar la conveniencia o no de llevarla a cabo, así como la conveniencia de que gestione el servicio un tipo u otro de organización.
 - Proceso: “De la misma manera, la evaluación se dirige al seguimiento continuo del contrato”
 - Final: “puede suponer una recapitulación si tiene lugar al finalizar el contrato” para conocer que se ha conseguido en base a lo propuesto, con datos económicos, humanos, plazos y medición de logros alcanzados.

Estos 3 elementos, el mapa de servicios, el plan estratégico y el acompañamiento de profesionales desde dentro de la Administración Pública, son piezas claves para lograr una externalización proactiva, decidida y controlada desde la Administración Pública sin perder en ningún momento el control de los servicios.

Recordemos aquí el principio de “Subsidiariedad”, insistiendo en que la AAPP solo debe externalizar aquellos servicios o programas que no se puedan realizar con recursos propios por diversos motivos, los cuales deben quedar recogidos en un informe exhaustivo sobre la situación.

3.3 Creación de una Agencia Autónoma de Externalización.

Conseguir que cada administración local lleve a cabo una externalización hacia el Tercer Sector de manera proactiva, supone un esfuerzo económico y humano que no debe hacer sola, y como alternativa de apoyo e impulso a este modelo, planteamos que exista una Agencia Autónoma de Externalización al Tercer Sector.

Avanzando en la idea de Ramio sobre “la creación de agencias especializadas en la gestión de externalizaciones, de forma que, por una parte, se acumule el conocimiento en bases de datos y en protocolos para la redacción de pliegos de condiciones y, por otra parte, se centralicen algunas actividades de control de la evaluación “, planteamos la creación de una agencia Autónoma a ser posible.

En algunos territorios o comunidades se ha trabajado e impulsado el Observatorio del TS. las propuestas surgen con el objetivo de promocionar e impulsar el TS. El planteamiento que realizo en este trabajo como reto es el de generar un espacio bajo un concepto más amplio del servicio, donde no solo se promocióne el TS sino también las entidades públicas y privadas. En espacio donde las sinergias de colaboración se den por las propias características, fortalezas y debilidades de cada uno de los sectores capaces de ofrecer a la ciudadanía un servicio.

La ley del País Vasco recoge la creación de un El observatorio del TSS, y se plantea como un instrumento técnico de la Administración general de la CAPV encargado de la “recopilación, sistematización, actualización y generación de información y conocimiento sobre el TSS, así

como de su difusión, y que, entre otros aspectos, confeccionará un informe bienal, amplio e integral, sobre el TSSE. En el desarrollo de sus atribuciones, el Observatorio colaborará estrechamente con las organizaciones y redes del TSS.”

La ley orgánica 1/2018, de 5 de noviembre, de reforma del Estatuto de Autonomía de Canarias, en su cap. III de régimen económico-financiero, art. 114 sobre la planificación, ordenación y promoción da a la Comunidad Autónoma de Canarias la competencia exclusiva en materia de planificación y promoción de la actividad económica en Canarias, sin perjuicio de lo establecido en los artículos 149.1.11.^a y 13.^a de la Constitución, así como el desarrollo y la gestión de la planificación general de la actividad económica.

Además, en el art. 118 -3, sobre Cooperativas y economía social, establece que le corresponde a la Comunidad Autónoma de Canarias la competencia exclusiva sobre el fomento y la ordenación del sector de la economía social, respetando lo dispuesto en el artículo 149.1.13.^a de la Constitución española.

En cuanto a las materias de salud y servicios sociales establece en los artículos 141 y 142 que le corresponde a la Comunidad Autónoma de Canarias la competencia exclusiva sobre organización, funcionamiento interno, evaluación, inspección y control de centros, servicios y establecimientos sanitarios y de servicios sociales.

Por tanto, existen plenas competencias para la creación de una Agencia Autónoma Canaria de la Externalización, la cual podría a su vez entrar en la Agenda Canaria 2030 para el desarrollo de la sostenibilidad, pudiendo establecer su creación en la Ley Canaria.

La creación de esta agencia tiene objetivos más amplios, poniendo su mirada no solo en información y conocimiento del TS sino también en el sector público, de manera que ambos puedan beneficiarse y lograr la satisfacción de unos servicios de calidad, eficaces y eficientes por parte de la ciudadanía.

Esto exige basarnos en objetivos que debe cumplir también la AAPP no solo en el tipo de servicios sino para prestar unos servicios públicos para el interés general, capaces de resolver los problemas y necesidades de la ciudadanía. Sino también para cumplir con el marco de competencias, disciplina presupuestaria y transparencia pública, racionalización del sector público, supresión de órganos y entidades duplicadas, ineficientes o no sostenibles, y mejora

de la eficiencia de las Administración Pública, sin caer en la privatización o externalización reactiva.

Consideramos que debe basarse en objetivos tan amplios como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde la contratación también juega un papel fundamental.

Según Naciones Unidas debemos «conseguir que se utilice la contratación pública como instrumento para implementar las políticas tanto europeas como nacionales en materia social, medioambiental, de innovación y desarrollo, de promoción de las PYMES, y de defensa de la competencia. Todas estas cuestiones se constituyen como verdaderos objetivos de la Ley...».

Los 17 objetivos de desarrollo sostenible son:

1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades.
4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.
13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Y en cuanto al análisis que realiza GA_P sobre la contratación (p. 5) el objetivo 12.7 «promover prácticas de contratación pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales», se incardina en el 12 «garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles» y está estrechamente vinculado con la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales (objetivo 12.2), la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida (12.4); la disminución sustancial de la generación de desechos (12.5) y con los objetivos 9, 11, 13 y 14, que se proponen desarrollar infraestructuras resilientes; promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación; tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos; y conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos.

Como podemos observar quedaría contemplado en la externalización de servicios al Tercer Sector bien a través de contratos o de concierto social, más deseable, el compromiso y la ejecución de los ODS. El propio sector se caracteriza por ser impulsor y defensor de estos objetivos, demostrando durante décadas su labor en esta línea. Por ello cláusulas medioambientales, de igualdad, ... no le resultarían difícil de respetar debido a que forman parte en su mayoría de su naturaleza y razón de ser como entidad.

La Agencia podría ser la responsable, al igual que los observatorios del TS, de la recopilación, sistematización, actualización y generación de información y conocimiento sobre el TSS,

empresas privadas y empresas públicas, pudiendo de esta manera tener un amplio abanico de alternativas en aras a cubrir los servicios públicos.

También debe tener conocimiento sobre la normativa aplicable al sector público, para poder colaborar con éste a la hora de elaborar y diseñar su mapa de servicios.

Y debe ser capaz de difundir a nivel autonómico toda esta información.

Las funciones de la agencia deben establecerse previamente teniendo en cuenta tanto las debilidades del Tercer Sector como las de la Administración Pública.

Como propuesta la Agencia debe ser capaz de:

- Ser interlocutor entre Administración Pública y Tercer Sector.
Esta es una de las debilidades del Tercer Sector, la agencia debe ser capaz de mediar, con fórmulas capaces de dar a conocer las características de las entidades del Tercer Sector que existen y canalizarlas hacia las necesidades que expresa la Administración Pública.
- Dar formación en materia de legislación, contratación,
No solo es necesario la gestión de la actividad que se realiza, muchas de las entidades del Tercer Sector pierden oportunidades de seguir creciendo y mejorando su posición, por no saber gestionar la parte administrativa y legal de la entidad. La agencia debe ofrecer formación complementaria que ayude en estos aspectos.
- Realizar la Evaluación de los servicios ofrecidos, o al menos ofrecer un modelo para realizar el seguimiento y evaluación.
El trabajo y los servicios del Tercer Sector es uno de los que menos se evalúa, no existen tanto datos como en la empresa privada o el mercado, esto debilita los informes que se realizan desde la Administración Pública, y que son tan necesarios para colmatar expedientes. Por ello es necesario que se apliquen en esta tarea social parámetros para evaluar, recoger datos, cuantificar.
- Ayudar a planificar la externalización, realizar juntamente con la Administración Pública el mapa conceptual de servicios y necesidades.

El mapa de servicios debe hacerse con la implicación de todos los departamentos que componen la Administración Pública, y sobre todo con la implicación de los responsables de áreas y servicios.

- Ser el punto de Coordinación entre entidades de Tercer Sector
Muchas de las entidades han nacido bajo una necesidad local, y se han quedado en estructuras pequeñas que no conectan o se relacionan con otras entidades. La agencia debe ser capaz de poner en contacto todas estas entidades del Tercer Sector, que se conozcan entre sí, compartan experiencias, conocimientos, necesidades y formación.
- Observatorio nacional e internacional de la externalización al Tercer Sector, para ofrecer innovación.
- Lograr la unión de las entidades pequeñas para afrontar proyectos de mayor escala y transformadores.
Muchos de los servicios que se demandan pueden ser ofrecidos por la unidad de varias entidades pequeñas, que por sí mismas no afrontarían el reto de la contratación.

Es fundamental que se elabore una base de datos de las empresas del Tercer Sector autonómicas, desde su composición a su objeto de trabajo. Así se podría ofrecer a la Administración Pública mayor seguridad y confianza en ese paso tan importante que deberíamos dar hacia este modelo.

Como se recoge en este trabajo en España las diferentes entidades del Tercer Sector se dedican a diferentes campos de actuación, avanzando cada una de ellas en un modelo de intervención que muchas veces se desconoce por el carácter local que pueden tener.

Sería mucho más fácil para la AAPP si existiera una base de datos específica, no solo podría arrojar información sobre las características de la entidad para el conocimiento de ésta, sino que también podría fomentar que las propias entidades se propusieran objetivos alcanzables para mejorar su situación, entre ellos la formación, alcanzar mejores índices de calidad, buenas prácticas, incorporar criterios sociales, medioambientales,

Tabla 3.1.
Distribución porcentual de las entidades del TSAS, según el campo de actuación en el que intervienen, por años

	2019	2015	2011	2009
Acción Social	37,0	34,7	38,6	45,3
Integración e inserción	13,8	27,4	23,2	18,2
Sociosanitario	23,9	19,8	22,1	15,5
Otras (específicas)	7,4	0,4	7,2	12,4
Cooperación internacional	9,6	4,4	3,4	4,0
Participación	2,5	1,1	3,3	2,1
Derechos humanos	4,0	3,5	2,0	2,1
Medioambiental	1,1	0,1	0,2	0,0
Vivienda	0,7	8,7	0,1	0,3
Base (n)	975	408	716	819

Tabla extraída del Informe sobre el Tercer Sector en España., 2019

Como podemos observar en esta tabla casi el 75 % del total de las entidades se dedican al sector sociosanitario, de acción social e integración e inserción.

Se trataría de elaborar una base en cada comunidad autónoma de manera que podamos tener una descripción más clara de cada una de ellas que nos facilite el trabajo a la hora de satisfacer las necesidades de los servicios de la Administración Pública.

Además, la agencia debe ser un espacio para la formación específica de las empresas del Tercer Sector, que les permitan mejorar la calidad de sus servicios. Una de las debilidades del Tercer Sector es su atomización, y uno de los factores que han influido en ello ha sido su focalización, a la hora de intervenir, en colectivos concretos (mujer, mayores, infancia, jóvenes, emigrantes,) y en problemas o conflictos locales. Eso ha hecho incluso que muchas de las experiencias locales de gran éxito no se conozcan. Una manera de lograr que se conozcan esos proyectos, ser relaciones las entidades y se unan entre sí, podría ser el trabajar factores sociales problemáticos o conflictivos a erradicar, al margen del colectivo en el que se pudieran dar (la violencia, abandono, pobreza, ...) con proyectos de inclusión, igualdad, respeto, formación, empleo, ...

Propuesta de bases de datos que debe manejar:

1. Las que contengan todas las entidades del Tercer Sector a nivel autonómico y nacional.
2. Base de datos sobre servicios: ofertas y demandas

3. Pliegos de condiciones

- Pliegos de condiciones del contrato que sean operativos, medibles, aplicables y con indicadores efectivos de calidad y rendimiento del servicio desde el inicio al final.
- Clausulas para revisar el servicio, reversión o recuperación.
- Clausulas con los objetivos de ODS en cuanto a criterios de adjudicación vinculados al objeto del contrato de carácter social y/o medioambiental. Ejemplo sería la gestión sostenible del agua, producción ecológica, comercio justo, igualdad de género, etc.

4. Modelos y herramientas de evaluación: Medidas, test y escalas para evaluación del servicio.

La propuesta de creación de una agencia para la externalización surge, como ya expresamos anteriormente, para ayudar a cambiar el modelo de contratación de servicios públicos, hacia un modelo más comprometido, más eficiente y de mayor calidad para las personas beneficiarias del mismo.

La sistematización de la información, la innovación y la evaluación suelen ser tareas pendientes para la AAPP debido al alto volumen de trabajo existente, priorizando siempre cumplir otra serie de objetivos que se consideran prioritarios o fundamentales.

A pesar de son elementos muy necesarios a la hora de tomar decisiones en la AAPP no se les dedica el mismo tiempo y dinero para conseguirlos.

Por ello, el apoyo que puede ofrecer esta agencia autonómica, regional o mancomunada, puede ser esencial para el cambio de modelo propuesto.

4. Conclusiones

Se hace necesario un cambio de modelo de gestión de lo público si queremos mantener criterios de calidad, eficacia y eficiencia en los servicios que ofrecemos a las personas.

La última crisis nos situó en un marco de restricciones económicas financieras que están causando problemas de gestión a las Administraciones Públicas en su objetivo y misión de ofrecer el Estado de Bienestar.

Vivimos en un momento incierto ante la pandemia del Covid19 y los efectos que se puedan generar en la ciudadanía, ya que afecta no solo al sistema de salud sino también al económico y social.

Y aún queda pendiente que el Estado realice los cambios necesarios para lograr alcanzar el bienestar, basados en la alternativa que nos propone Cabra de Luna (1993) citado en Navarro y Prado (2016, p 169) ejecute ese “triple movimiento que consiste en reducir la demanda del Estado, reintegrar la solidaridad a la sociedad y producir una mayor transparencia social”.

Estado, mercado e iniciativa social deben ser los corresponsables de lograr este cambio.

Necesitamos poner a las personas en el centro de la acción política con una mirada diferente, ni de caridad ni de asistencialismo. Nuestro modelo legal de atención social ha cambiado, pero sus prácticas en gran parte del territorio nacional están aún estancadas.

Estamos ante una nueva crisis económica y social y es probable que de nuevo se produzcan las restricciones históricas del Estado ante esta situación, se disminuye el gasto público y se empiezan a dismantelar los servicios que componen el Estado de Bienestar.

Hemos visto que el Tercer Sector ha evolucionado en esta última década, habiendo sido tratado hasta hace unos años de manera instrumental, toca reconocer su capacidad de gestionar servicios sociales y sanitarios de calidad, de manera eficaz y eficiente.

Podría tener un papel fundamental en esta nueva dirección, sobre todo porque una de sus fortalezas es su flexibilidad y creatividad, su conocimiento de la realidad, su implicación y complicidad social, pero sobre todo el valor de los servicios que ofrece y la calidad de los mismos respecto a las personas, es superior.

Y la administración pública podría así también cumplir además con los principios que la definen como son el interés general, la legalidad, igualdad, idoneidad, transparencia,

responsabilidad, pero sobre todo el buen gobierno, que debe identificar a la administración pública moderna desde la ética, y pone su énfasis en la atención pronta, respetuosa y digna que debe recibir el ciudadano de parte de las entidades estatales. Y garantizar el estado de bienestar ofreciendo servicios de calidad para la ciudadanía bajo criterios de eficacia y eficiencia en la gestión.

Este cambio de modelo hacia una externalización de los servicios públicos controlada y bien gestionada cuando sea necesario, teniendo la posibilidad de hacerla con el Tercer sector bajo el paraguas del concierto social, puede ser una alternativa clave para conseguir ese cambio de modelo.

Las propuestas a grosso modo serían las siguientes:

1. La AAPP debe ordenar primero sus necesidades y a través de un mapa de servicios tener una fotografía clara de la situación que le permita, si fuese necesario, realizar una externalización proactiva, y seguir teniendo el control y la gestión de los servicios.
2. También debe estar ordenado desde las CCAA el marco legal que posibilite el concierto social como una herramienta muy útil en estos momentos, deberían establecer la ley que lo regule, apoyándonos si fuese necesario en las comunidades que han avanzado en este tema. Para que a partir de ahí tanto las entidades locales como insulares o diputaciones y la propia comunidad autónoma, puedan concertar los servicios.
3. Creación de una Agencia de Externalización, especializada que fomente y garantice el éxito de este proceso, puede ser pieza crucial también para lograr la transformación. Una agencia que haga partícipe y sea capaz de establecer espacios de coordinación, de toma de decisiones, de encuentro y de avance.

Podríamos lograr a su vez el giro tan deseado por todas las administraciones hacia una ciudadanía más respetuosa y responsable con lo público, lo que conlleva no solo descentralizar las funciones y los servicios, sino también la toma de decisiones. La ciudadanía debe asumir “de un modo solidario, con todo interés, la consecución de fines públicos”. Navarro y Prado (2016. P. 172).

Justificamos esta investigación al inicio en la búsqueda de la justicia para alcanzar la equidad ante los fallos del sistema en determinados elementos fundamentales que deberían abrigar y proteger al individuo en nuestra sociedad. Desde atender a las personas más vulnerables a dar respuestas a las personas que llegan a nuestro país en condiciones dignas.

Hemos demostrado que otra forma de hacer política es posible y que corresponde al estado y a las entidades públicas generar un marco de diálogo y trabajo con la sociedad, en el que tanto el mercado como la iniciativa social a través del Tercer Sector, asuman parte de los servicios en aras a alcanzar el bienestar social, bajo los criterios de eficacia, eficiencia y calidad.

La externalización de servicios sociales, sanitarios y sociosanitarios debe realizarse cuando la administración pública no puede ofrecerlos, pues debe primar cubrir las necesidades de las personas. Pero sin perder la mirada en que lo público también debe ser de calidad, porque no solo es cuestión de poner a las personas en el centro de nuestras políticas de gestión, sino también de poner los medios necesarios para que cada persona desde el lugar en el que está sea capaz de avanzar con calidad de vida.

Todas las personas comprometidas allí donde estemos, estamos obligadas a encontrar respuestas y nuevos modelos económicos y sociales para la sostenibilidad, la justicia social y la equidad.

Referencias bibliográficas

- Alberich, T. : “ Tercer Sector: la participación de las organizaciones no lucrativas”. 2018
- Ballart, X. Galais ,C: :” ¿Gestión pública, privada o por el Tercer Sector? Diferencias en los resultados de atención primaria de Cataluña”. En Elsevier, revista científica de atención primaria. 2018.
- Bel, G. : “El dilema entre lo público y privado en la gestión de los servicios públicos” en “La colaboración público- privada y la creación de valor público”. Colección Estudios. Cap. 2. P. 39-56. 2009.
- Buch,R. Y Cuevas, J.: “Evaluación de las políticas de las administraciones en colaboración con el Tercer Sector de acción social “. Ponencia en el III Congreso anual de la REPS. 2011
- Cabra de Luna, M.A.:” Realidad del Tercer Sector en España y crisis del Estado de Bienestar: retos y tendencias”. EHQUIDAD. Revista Internacional De Políticas De Bienestar Y Trabajo Social, (1), 115-134. 2016
- Cabra de Luna, M.A. “El Tercer Sector en España: ámbito, tamaño y perspectivas”. Revista española de Tercer Sector p. 95-134
- Casado, D. Fontova F.: “Los sistemas de bienestar en España: evolución y naturaleza” En Documentación Social, p. 55-80. (2017)
- Celle, I. Sotomarino, N. Ugarte, M. “Medidas para mejorar la gestión operativa de las entidades públicas: ¿cómo pasar de un marco normativo rígido de cumplimiento “flexible” a un marco flexible de cumplimiento obligatorio”. REDESOC. 2011
- Chinchilla, J.A: “Los servicios públicos locales: reforma de la administración local en tiempos de crisis económica”. Revista digital de derecho, N.º. 14, 2015 págs. 45-63
- Crespo Julia.:” Una nueva relación del Tercer Sector y la economía social”. En cuadernos de Trabajo Social. Vol.26-1(2013).

Esade y PwC: Estudios sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis. Obra social "La Caixa". 2013.

GA_P: Agenda 2030, objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y contratación pública.

Grupo de Contratos del Sector Público.

Guiterras Mestres, A.: "La relación entre público privado en los servicios sociales: el papel del Tercer Sector". En Cuadernos de Trabajo Social. Vol.25-1(2012).

Etxebarria Robledo, M: B y Sánchez Fuente, F: "Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional". Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 15, diciembre 2008 págs. 157-174

Fresno, J.M. y Rauchberger, C.: "Estudio Tercer Sector y Provisión de servicios". Plena inclusión. 2016.

Fresno, J.M.: El Tercer Sector de Acción Social en España 2019 . Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Enero 2020. Ministerio de sanidad, Consumo y Bienestar social. Plataforma de ONG de acción social y Plataforma Tercer Sector. 2020.

Lazo Vitoria, X. "La figura del concierto social tras la directiva europea de contratación pública". En Observatorio de Contratación pública, 2016.

Marbán Gallego, V. y Rodríguez Cabrero, G.: El voluntariado: prácticas sociales e impactos económicos. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, ISSN 1137-5868, N.º Extra-1, 2001 , págs. 49-70.

Martínez de Aldama ,I y Camps i Povill, A. : " La externalización de los servicios deportivos municipales . Estudios de caso en Bizkaia". Revista apunts educación física y deportes. (2008)

Navarro-Pérez, JJ. Prado Conde ,S. : " Tercer Sector: de invitado a imprescindible en la gestión del bienestar". Revista de Ciencias Humanas y Sociales. nº 82, 2017. p 417-449.

Pina, V. y Torres. ; Descentralización/ Externalización de servicios y consolidación de cuentas en las corporaciones locales”. En revista española de financiación y contabilidad, vol XXXI, nº 111, año 2002.

Ramió, C. y Salvador M.: “Provisión de servicios públicos en el contexto de la administración local de España”. *Gestión y Política Pública* vol. XXI, nº 2. 2012, ppm 375-405.

Ramió, C. y Salvador M.: Nuevas fórmulas de prestación de servicios públicos locales: experiencias y propuestas sobre los determinantes de la externalización en Cataluña” en “La colaboración público- privada y la creación de valor público”. Colección Estudios. Pag 81 103. 2009.

Ramió, C.: “Teoría y práctica del fenómeno de la externalización” en “La colaboración público-privada y la creación de valor público”. Colección Estudios. Cap. 3. P. 57-76. 2009.

Ramió, C. Salvador, M. “Provisión de servicios públicos en el contexto de la administración local de España: El papel de los factores políticos institucionales y la externalización de los gobiernos locales”. *Gestión y política pública*, 21(2), 375-405. (2012).

Rey García M.: “La gestión de las fundaciones en el siglo XXI, retos tendencias y una hoja de ruta”. *Revista española del tercer sector*. Nº 6, p. 37-54. 2007.

Rodríguez Cabrero, G.:” Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social”. *Revista española del Tercer Sector*, nº1, p. 63-94. 2005

Stiglitz, J. E, and Rosengard, J K: “La economía del sector público”. Primera parte. p. 20- 34. 2000.

Valle Sánchez, V.: “El papel del sector público en una economía moderna” en *eXtoicos*, nº 9, 2013. P. 5-9.

Bibliografía complementaria

Legislación citada

Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

LEY 11/2016, de 15 de diciembre, de acción concertada para la prestación a las personas de servicios de carácter social y sanitario. Aragón.

Ley Foral 13/2017, de 16 de noviembre, de conciertos sociales en los ámbitos de salud y servicios sociales.

Cataluña, Decreto 41/2018, de 20 de febrero, por el que se regula el concierto social para la prestación de los servicios sociales (BOJA de 23 de febrero de 2018).

Ley 13/2018, de 26 de diciembre, de conciertos sociales para la prestación de servicios a las personas en los ámbitos social, sanitario y sociosanitario en Extremadura.

Decreto 41/2018, de 20 de febrero, por el que se regula el concierto social para la prestación de los servicios sociales. Junta de Andalucía.

Ley 12/2018, de 15 de noviembre, de servicios a las personas en el ámbito social en la Comunidad Autónoma de las Illes Balears.

Ley del Principado de Asturias 3/2019, de 15 de marzo, sobre acción concertada con entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro para la prestación de servicios de carácter social.

Ley Orgánica 1/2018, de 5 de noviembre, de reforma del Estatuto de Autonomía de Canarias.

Blog

El concierto social en España: una oportunidad para mejorar la colaboración entre ONG y administraciones públicas. Artículo escrito por José Manuel Fresno. Blog