

Observatorio del Tercer Sector, febrero 2008

La crisis y el tercer sector: una oportunidad para la transformación social*

Un nuevo escenario para las entidades del tercer sector

El tercer sector no es ajeno a la crisis que vive actualmente el país. Ante esta situación, compleja e incierta, las entidades no lucrativas tendrán que desarrollar estrategias para afrontar el doble reto que se les plantea: por una parte, minimizar el impacto que pueda tener en el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas y, por otra, dar respuesta al previsible incremento de las necesidades sociales.

Así, el tercer sector debe ser capaz de actuar en un contexto que se caracteriza, principalmente, por:

Tendencia a una reducción de los ingresos públicos y privados. Desde la Administración pública se está generando un discurso de "recorte" ante el contexto de crisis. Además, se detecta también una reducción de los ingresos procedentes de donantes privados y empresas que, del mismo modo, aplican un principio de prudencia en sus aportaciones.

Aumento de las necesidades sociales. Se constata un incremento de personas en riesgo de exclusión social que requieren de los servicios de buena parte de las entidades que trabajan en el ámbito de la acción social. Las organizaciones del tercer sector, pues, deben ser capaces de dar respuesta a las nuevas necesidades emergentes con igual o menos recursos, afectando directamente la rentabilidad, el alcance y la calidad de los servicios prestados.

Cambios en las prioridades de todos los agentes. En un contexto de crisis, la necesidad de una gestión eficiente de los recursos hace que cambien las prioridades de acción de todos los agentes relacionados con el tercer sector. Es importante que ante este hecho las organizaciones de la sociedad civil no se dejen llevar por las prioridades de los financiadores y mantengan la coherencia con la misión de la organización.

Incertidumbre ante la evolución del voluntariado. El compromiso social es el motor de las organizaciones no lucrativas y desde el tercer sector se desconoce cuál será el impacto real de la crisis en este ámbito. Mientras algunos

mantienen que la situación de crisis hará incrementar las actitudes solidarias y de cooperación, otros ponen de relieve la posibilidad de que las dificultades personales reducirán el tiempo disponible para implicarse y dedicarse a una actividad voluntaria. En cualquier caso, la capacidad de movilización social de las entidades será clave para hacer frente a los nuevos retos que plantea la crisis.

Los factores de vulnerabilidad de las entidades

Las entidades del tercer sector tienen algunas características específicas que las hacen más vulnerables frente al contexto de crisis.

Dependencia y debilidad financiera. Algunas entidades del tercer sector tienen una elevada dependencia a determinadas fuentes de financiación, fundamentalmente a la Administración pública. Esta falta de diversificación puede llegar a condicionar significativamente la sostenibilidad y la viabilidad de las entidades. También en el ámbito financiero, otro impacto de la crisis será el incremento de los problemas de tesorería que ya tienen habitualmente muchas entidades debido a los retrasos de los pagos vinculados a convenios o subvenciones con la Administración pública.

Dificultades de planificación a largo plazo. Relacionado también con el tipo de financiación, el tercer sector se ha caracterizado por funcionar a partir de una planificación a corto plazo, centrada en el día a día de las entidades. Si bien esta forma de funcionar ha dificultado la reflexión sobre las estrategias de futuro, el contexto actual obliga a hacer una revisión de las estrategias organizativas. Ahora más que nunca es necesario agudizar la visión de futuro, decidir hacia dónde se quiere ir y emprender las acciones pertinentes para hacer frente al nuevo escenario.

Dispersión de las actividades. El incremento de actividades y de servicios ofrecidos desde el sector no lucrativo en los últimos años ha dado lugar a una considerable dispersión que, en el contexto de crisis, hará falta saber gestionar.

* Adaptación de la publicación "La crisis y el tercer sector: una oportunidad para la transformación social. Una visión a partir del Consejo Asesor del Observatorio del Tercer Sector", y reproducida con su autorización.

Las entidades deberán reflexionar y priorizar las actividades, puesto que habrá dificultades para garantizar la continuidad de todas ellas. En este sentido, será importante especializarse en aquellos temas y acciones que aporten un valor añadido diferencial.

Proceso de consolidación del trabajo en red. Las relaciones de colaboración entre las mismas entidades del sector son todavía débiles. Hay que seguir trabajando para reforzar esta cooperación y conseguir un mayor impacto de las actuaciones. Hay objetivos comunes que se pueden afrontar mejor si se unen esfuerzos y recursos. El trabajo en red obliga a hacer un ejercicio de transparencia entre las organizaciones en beneficio de los intereses colectivos, más allá de las marcas y de los beneficios particulares.

Un modelo de relaciones laborales en proceso de construcción. Actualmente no hay un modelo consolidado de relaciones laborales en las organizaciones no lucrativas. Este hecho supone un factor de vulnerabilidad en tanto que el marco laboral afectará directamente las condiciones económicas de muchas entidades. Este modelo en proceso de construcción debe ser necesariamente diferente al de la Administración pública y al de la empresa, basado en los valores que le son propios.

Carencia de un discurso colectivo como sector. El contexto actual pone de manifiesto la necesidad de posicionarse como sector. Este posicionamiento implica la elaboración de un discurso colectivo que centre las estrategias de comunicación y transmita una visión unitaria del tercer sector ante la crisis.

Frente a este contexto, las organizaciones no lucrativas tendrán que reforzar o desarrollar estrategias para hacer frente a los retos que se plantean. Existen dos tipos de acciones a emprender: aquellas dirigidas a mejorar la eficiencia de las entidades y aquellas orientadas a un mayor reconocimiento del tercer sector como agente socialmente relevante.

Estrategias de acción para la mejora de la eficiencia de las entidades

Priorizar y especializarse. Necesidad de priorizar y concentrar los esfuerzos en aquellas líneas de acción que estén más alineadas con la misión y los valores de la organización. Las entidades deben hacer un esfuerzo por analizar sus puntos fuertes y especializarse, incidiendo en un impacto más focalizado. En este sentido, la especialización y la calidad de los proyectos serán claves para mantener la visibilidad y la confianza social.

Reforzar el trabajo en red. Necesidad de buscar estrategias comunes entre las mismas entidades del sector que permitan mejorar en eficiencia e impacto. La acción con-

jointa se identifica como una de las principales claves para hacer frente a la crisis.

Plantearse nuevas fórmulas para la mejora competitiva de las entidades. En los últimos tiempos ya se han podido ver algunas experiencias de concentración de entidades con el objetivo de incrementar la capacidad del sector y competir en mejores condiciones ante el sector mercantil. Habrá que estar atentos a la evolución de estas iniciativas y ser capaces de extraer aprendizajes en beneficio de todo el sector.

Revisar los modelos de gestión organizativa. Sin renunciar a los valores propios del tercer sector, es importante ser capaces de incorporar sistemas de gestión que faciliten una mejor planificación, un avance en la sistematización de procesos, una mejora de la calidad de los servicios prestados, etc.

Apostar por la calidad y la evaluación continuada. Teniendo en cuenta que ahora más que nunca es importante poner en valor la tarea realizada desde el tercer sector, la calidad es un elemento clave. Así, es importante apostar por una evaluación continuada y permanente de los programas, proyectos y actividades desarrollados desde las entidades, poniendo atención tanto en los procesos como en el impacto de las actuaciones.

Impulsar la innovación. En momentos de crisis hace falta desarrollar el ingenio para dar respuesta a las nuevas y crecientes necesidades sociales. La fórmula "hacer más con menos" obliga a ser creativos y a buscar maneras innovadoras de afrontar los retos que se plantean.

Estrategias de acción para un mayor reconocimiento del tercer sector

Avanzar en la cultura de la transparencia. La rendición de cuentas es una herramienta clave para mantener y reforzar la legitimidad del tercer sector. Si bien, aparece siempre como un tema de máxima relevancia, en tiempos de crisis se vuelve todavía más importante puesto que es lo que permitirá mantener la confianza social en el sector no lucrativo. Así, las entidades deben seguir trabajando para avanzar en la cultura de la transparencia y en el desarrollo de mecanismos de rendición de cuentas que ayuden a visibilizar y a entender su razón de ser.

Comunicar más y mejor. Es necesario seguir haciendo esfuerzos para explicar cuál es el valor diferencial del tercer sector. Solamente explicitando esta contribución se conseguirán mejores cláusulas sociales en los procesos de contratación pública o una mayor incidencia en la construcción de políticas públicas. Es el mismo sector el que se debe responsabilizar de hacer visible el valor añadido y

explicar que el trabajo desarrollado desde las entidades tiene sentido.

Promover la generación de conocimiento. Más allá de las percepciones, es importante ser capaces de analizar y medir el impacto real de la crisis en las entidades no lucrativas. Esto permitirá planificar, priorizar y disponer de datos para emprender estrategias específicas. La generación de conocimiento sobre el sector es también un elemento clave a la hora de incrementar el reconocimiento del mismo como agente social relevante.

Mejorar la tarea de incidencia política. Si bien hace años que desde el tercer sector se está haciendo una tarea de incidencia política para la construcción conjunta de políticas públicas, queda aún camino por recorrer. Es necesario reforzar el rol de las estructuras de segundo y tercer nivel como aglutinadoras de buena parte del sector. Es importante que estas organizaciones sean capaces de liderar procesos de incidencia política y ayuden a fortalecer la globalidad del sector.

Desarrollar un discurso colectivo como sector. El contexto de crisis es una oportunidad para impulsar la movilización social y el tercer sector debe ser la voz de las personas más vulnerables. Así, es importante construir un discurso colectivo como sector a partir de las características comunes y de los valores compartidos.

Promover la movilización social. El motor de las organizaciones no lucrativas es su base social. Más allá de afrontar las dificultades financieras y de funcionamiento provocadas por el contexto de crisis, es necesario centrar los esfuerzos en acciones que promuevan la movilización social. Las personas constituyen el principal capital de las organizaciones del tercer sector y, en este sentido, hay que desarrollar estrategias para implicar a la sociedad civil en las acciones que realizan. En ningún caso la crisis debe ser una excusa para renunciar a la implicación y al compromiso social hacia los asuntos de interés colectivo.

La crisis: una oportunidad para la transformación social

Desde un punto de vista histórico, la palabra crisis indica un momento de transición entre una etapa y otra. Más allá de las dificultades inherentes a cualquier periodo de crisis, ésta supone un momento de cambio y, por lo tanto, una oportunidad para transformar el modelo social y económico, para avanzar hacia un mundo más justo y solidario. En este contexto de oportunidad, resulta clave reforzar el rol de transformación social del tercer sector. Como actor social que es, el tercer sector tiene ahora la oportunidad, y la responsabilidad, de aprovechar el momento para promover tanto cambios estructurales como de mejora interna de las organizaciones.

Visibilizar la contribución del tercer sector. Ahora más que nunca es imprescindible resaltar la contribución del tercer sector a la sociedad. Es un buen momento para comunicar lo que se está haciendo desde las entidades no lucrativas y, más importante todavía, cómo se está haciendo, en base a qué valores. Es importante que las entidades dediquen esfuerzos a hacer visible el valor añadido del sector, aquello que aportan de forma diferente respecto a otros actores sociales. En contexto de crisis, hace falta seguir trabajando para adelantar conjuntamente en la construcción de herramientas que permitan evaluar esta contribución y establecer mecanismos de comunicación entre el tercer sector y la ciudadanía.

Mantener la coherencia con la misión y los valores. Teniendo en cuenta que el contexto de crisis implica un ejercicio de reflexión estratégica, priorización y especialización en el seno de las entidades, es un buen momento para poner especial atención a la coherencia entre las acciones desarrolladas, la misión y los valores de la organización. Además, esta coherencia es la llave para garantizar la legitimidad del sector no lucrativo ante los otros agentes sociales relevantes.

Consolidar las relaciones de colaboración. La crisis supone la necesidad de buscar sinergias que permitan afrontar, de manera eficiente, los retos que se plantean. En este sentido, el contexto genera procesos de trabajo en red y colaboraciones interesantes y positivas para el sector. Estas relaciones de colaboración se pueden dar tanto con el sector público y empresarial como entre las mismas organizaciones del tercer sector.

Reforzar el enfoque de la corresponsabilidad. En mayor o menor medida, la crisis afecta a toda la población. El incremento de necesidades sociales y, por lo tanto, de personas que se encuentran en riesgo de exclusión social puede generar un sentimiento colectivo de solidaridad idóneo para reforzar el discurso de corresponsabilidad y de compromiso cívico. Las organizaciones de la sociedad civil tienen un papel importante en la articulación de esta participación e implicación ciudadanas.

Impulsar la participación ciudadana y la movilización social. A partir de esta perspectiva de corresponsabilidad, es necesario generar mecanismos que fomenten el compromiso social y la participación ciudadana, elementos clave para mantener una base social activa y comprometida.

Una oportunidad para posicionarse como sector. A pesar de las dificultades, el panorama actual obliga a las entidades a hacer una reflexión profunda sobre su actividad y función. En definitiva, la situación de crisis genera un contexto favorable para revisar, reformular y construir un nuevo tercer sector, más fuerte y con más apacidad de incidir en el ámbito social, político y económico.