

¿Cambio de ciclo, ciclo de cambios?

Fijando el rumbo en medio de la marejada.



En estos últimos años las organizaciones venimos conviviendo con una coyuntura especialmente compleja. **En el Tercer Sector, como en el resto de la sociedad, la crisis está impactando intensamente y nos obliga de una u otra manera a reaccionar para continuar con nuestra labor de transformación social.**

Desde el comienzo de la crisis económica, se ha sentido un incremento de las necesidades sociales, que ha implicado no sólo un aumento en el número de personas

atendidas, sino también, una mayor complejidad en las situaciones de atención, una mayor precariedad las situaciones y contextos de las personas destinatarias, mayores dificultades de tramar oportunidades para la inserción, cambio en los perfiles de atención... Y también, sobre todo a partir de 2011, una disminución de los recursos de las organizaciones, particularmente de los de origen público y de los orientados al desarrollo de actividades de las organizaciones, ajenas a la provisión de servicios de responsabilidad pública, pero de interés general.

En este tiempo la percepción de las organizaciones sobre la situación del sector es la de que nos encontramos ante una coyuntura especialmente difícil. Son comunes expresiones como cambio de ciclo, cambio de época o crisis del Tercer Sector. Si bien es cierto que nos

¿nos encontramos realmente ante un verdadero cambio de época? ¿Se ha transformado de manera significativa y estable el escenario de las organizaciones? ¿Se ha transformado la función social de las organizaciones y su relación con otros sectores y, en particular, con el sector público?

encontramos ante un contexto de cambios radicales, **¿nos encontramos realmente ante un verdadero cambio de época? ¿Se ha transformado de manera significativa y estable el escenario de las organizaciones? ¿Se ha transformado la función social de las organizaciones y su relación con otros sectores y, en particular, con el sector público?** ¿Hemos perdido las organizaciones, durante los años de bonanza, otras funciones sociales distintas de la provisión de servicios (sensibilización, denuncia, articulación de la ayuda mutua...), base social, relaciones con otros sectores y agentes..., que debemos recuperar, aunque se supere la crisis? ¿Debemos perseverar, además, en la construcción de derechos y en la colaboración con el sector público para la defensa y consolidación del Estado de Bienestar?

En este breve queremos entrar a este debate aunque, desde nuestro punto de vista, más allá del debate, **quizás lo más importante sea, como siempre ser capaces de reinventarnos, para responder a las transformaciones sociales, sin perder nuestra identidad.**

Para realizar esta reflexión sobre cómo responder a los cambios sociales que estamos viviendo, y en qué aspectos deberemos transformarnos como organizaciones para hacerlo, vamos a tomar como punto de partida seis referencias que, creemos que nos pueden ayudar a entender mejor la situación en la que nos encontramos como sector y, sobre todo, a articular propuestas de mejora y de transformación.

No vamos a entrar en profundidad en ninguno de ellos pero sí que queremos presentarlos y animaros a bucear en sus contenidos.

Desde estos aportes queremos ofrecer diferentes visiones (que pueden parecer a veces encontradas, pero que creemos complementarias), para componer una mirada global, que refleje la complejidad del sector y del momento que estamos viviendo, y realizar un apunte, con diversos trazos, que permitan esbozar al menos el camino a recorrer.

Cinco puntos de vista, miradas diversas y algunas ideas en común que esperamos nos puedan ayudar a afrontar esta coyuntura que nos está tocando vivir de una manera consciente y pro-activa.

Cambio de época en el Tercer Sector.

Con este texto, con el ciclo de conferencias¹, y, en general con esta afirmación, Pau Vidal y nuestros compañeros/as del Observatori del Tercer Sector recogen la idea fundamental de que nos encontramos ante un verdadero cambio de época



¹ Podéis encontrar más materiales y documentación sobre el tema a través del siguiente [enlace](#) al ciclo de conferencias programado por el Observatori del Tercer Sector "Cambi d'epoca al Tercer Sector".

para las organizaciones del sector.

La reflexión recoge el recorrido del sector y sus organizaciones quienes, en los primeros años de la democracia comenzaron este ciclo (o época) que las ha hecho nacer (en su mayoría), crecer, y estructurarse desde un modelo de construcción social en el que las administraciones públicas han sido sus principales valedores.

Hoy, con la crisis económica como desencadenante, se inicia un nuevo ciclo en un sector que tiene que ser capaz de transformarse a través de lo que directamente denominan como una verdadera “reconversión”.

Esta reconversión debe contar, desde su visión con los siguientes elementos:

- El fomento de la “**complicidad social**”.
- La **adquisición de nuevas competencias** en los equipos de trabajo (de comunicación, de comercialización, de innovación, de emprendimiento, de conexión con los entornos cercanos...).
- La **asunción del nuevo rol de las administraciones públicas** (de financiador principal a colaborador necesario).
 - **Ganar en eficiencia y dimensión.**
 - Y **mostrar el impacto social y económico** de las organizaciones sociales.

"las dificultades que afronta el Tercer Sector Social no provienen únicamente de las circunstancias derivadas de la crisis: las organizaciones sociales están afrontando un verdadero cambio de época, después de varias décadas de crecimiento continuado al amparo de la relación con la administración pública." p.2

Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis.



Este estudio, elaborado por ESADE y Price Waterhouse, que realiza un análisis de mercado contenido económico, recoge, como el enfoque anterior, la idea de que nos encontramos ante un cambio de etapa en el ciclo vital del Tercer Sector.

El documento se detiene en un análisis de las fuentes de financiación y se realizan hipótesis sobre escenarios de futuro, a nivel estatal.

La respuesta que proponen para la mejor adaptación ante este nuevo escenario cuenta con seis recomendaciones:

- **Flexibiliza tu organización** siendo fiel a tu esencia.
- **Innova con fórmulas de financiación.**
- **Implanta una cultura de medición de resultados.**

Las previsiones a futuro apuntan a que, aunque exista una recuperación a medio plazo, bajo **ningún escenario se alcanzarían los niveles de financiación previos a 2012 y podrían producirse caídas respecto a 2011 de hasta el 20%** o incluso el 30% según la percepción del sector. p. 12

- **Invierte en relaciones** que te permitan ganar influencia, eficiencia e impacto.
- **Busca nuevas formas de mutualizar recursos.**
- **Haz de la sociedad civil un socio** estratégico.

Preservar y potenciar la contribución del tercer sector de acción social.

Esta tercera aportación, si bien no se centra en la idea de la crisis del sector o el supuesto cambio de ciclo, es interesante por la puesta en valor de la contribución social del Tercer Sector Social que se está sustanciando, entre otros aspectos (promoción del voluntariado y la ayuda mutua, información y sensibilización de la sociedad, detección de necesidades e impulso de nuevas respuestas...), en la consolidación de sistemas de servicios sociales universales y de responsabilidad pública.



De hecho, como señala el documento, las entidades participan en la provisión de la mayor parte de los servicios del Catálogo del Sistema Vasco de Servicios Sociales que ellas han contribuido, en buena parte, a poner en marcha y consolidar, en colaboración con el sector público. Y las características de las entidades refuerzan las características con las que el propio sistema desea configurarse: integralidad, continuidad y personalización de la atención, participación de las personas destinatarias,... (modelo comunitario).

Es necesario no *“dar la batalla por perdida”* y defender los sistemas públicos, los servicios, los enfoques de atención (modelo comunitario, modelo de participación y calidad de vida en la comunidad,...) y un modelo mixto de provisión de servicios.

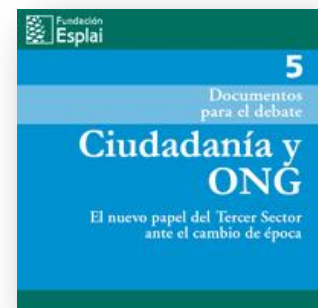
Desde este planteamiento se considera que una de las principales contribuciones de las organizaciones, en clave de transformación social y construcción de derechos, es la provisión de servicios. Y se subraya que, **en estos momentos, más que nunca, es necesario defender la responsabilidad pública y preservar y potenciar la contribución del tercer**

sector social desde un modelo mixto de provisión de servicios.

Así, desde esta perspectiva, es necesario no *“dar la batalla por perdida”* y defender los sistemas públicos, los servicios, los enfoques de atención (modelo comunitario, modelo de participación y calidad de vida en la comunidad,...) y un modelo mixto de provisión de servicios, que descansa en la responsabilidad pública y en la colaboración entre el sector público y las organizaciones de iniciativa social.

Ciudadanía y ONG El nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio de época.

En este cuarto documento nacido de un amplio proceso participativo, la idea del cambio de época tiene una dimensión



que rebasa al sector, su aportación y sus organizaciones. **Un cambio de época a nivel global en el que el sector tiene que repensar cuál es su papel para responder a estas nuevas necesidades.**

El análisis de esta nueva época nacida en un contexto de crisis que va más allá de lo económico (ecológica, de valores...), que es asimétrica y fomenta una creciente desigualdad, que acentúa los desequilibrios y los rasgos sociales del sistema, que genera cada vez un mayor problema de legitimidad democrática, etc... obliga a las organizaciones a un replanteamiento de fondo.

Este análisis se centra, de manera profusa, en las innovaciones necesarias a través de un triple hilo conductor: la participación transformadora, la transformación social y el enfoque intergeneracional y la civilización digital. En su marco se realizan las siguientes propuestas:

- **Cambiar las ONG** de manera sustancial.
- **Reforzar la voluntad transformadora** actuando de manera más transversal y repolitizar su quehacer.
- **Transformar internamente sus estructuras** haciéndolas más horizontales, simples y eficaces.
- **Recuperar el alma** de las ONG **retomando el espíritu fundacional** y actualizándolo, adaptándolo a las nuevas necesidades sociales.
- **Incorporarse a la sociedad de la información.**
- **Ampliar y reforzar la base social.**
- **Ser espacios de alianza intergeneracional.**
- **Cooperar y colaborar** creando nuevas alianzas con los diferentes agentes sociales.
- **Integrar lo económico y lo social.**
- **Activar el debate** en el Tercer Sector.



Propuestas de la Plataforma del Tercer Sector para afrontar el impacto social de la crisis.

Esta quinta referencia nos parece interesante por cuanto está enfocada al impacto de la crisis y la necesidad de respuesta por parte de las organizaciones del sector. Si bien no está tan centrada en la transformación de las propias organizaciones, creemos que aporta un elemento fundamental de contexto que nos sitúa ante el espejo de esta realidad, en ocasiones tan dramática, que estamos viviendo.

De nuevo la defensa de **la responsabilidad pública pasa a primer plano junto con el papel de colaboradores necesarios en esta labor que va mucho más allá de la asistencia** a situaciones especialmente duras.

El documento también plantea cuestiones de sostenibilidad de las organizaciones, relaciones con agentes, etc... y acaba con una serie de propuestas fundamentalmente destinadas a reclamar una mayor implicación

por parte de las administraciones públicas, las organizaciones y la sociedad en general para reaccionar ante la grave situación que estamos viviendo.

- **Propuestas para el plan de choque contra la pobreza y la exclusión social.**
- Elaboración y aprobación de una **estrategia de desarrollo económico y de empleo.**
- Propuestas para la elaboración de un **plan de sostenibilidad del Tercer Sector de Acción Social.**
- Propuestas para **potenciar y facilitar la interlocución del Tercer Sector.**
- Propuestas para **trabajar con el entorno y garantizar la cohesión.**

Ante este contexto de crisis, los actores sociales integrados en el Tercer Sector y en la Economía Social son una herramienta eficaz y un aliado necesario de las políticas públicas para actuar en situaciones de precariedad. También son necesarias medidas urgentes estructurales que frenen el deterioro social.

ONG en crisis y crisis en las ONG: un fin de ciclo en el oenegeísmo en España, y “Otras” respuestas a la “crisis/estafa” en las organizaciones solidarias

Finalmente queremos recoger desde la referencia a estas dos aportaciones un buen número de otras reflexiones coincidentes con un discurso que plantea una doble idea con respecto a la coyuntura actual de las organizaciones del sector². Por un lado, dibujando un escenario de **organizaciones que**

se han “desconectado” de la sociedad desde una vinculación preferente con las administraciones públicas. Y, por otro, **criticando de manera contundente el “abandono” de estas administraciones al tejido** social que se ha seguido generando durante todos estos años y que sustenta espacios de inclusión fundamentales en nuestra sociedad.



Si bien estos escritos son marcadamente críticos con las organizaciones, creemos que es interesante esta visión por cuanto nos ayuda a profundizar en la necesidad de la reconexión con lo social sobre todo a través de la confluencia con los movimientos sociales que en estas últimas épocas están siendo tan activos y referentes.

También se pueden recoger algunas propuestas de mejora como las planteadas por Fernando de la Riva³ en la que aboga por organizaciones: **mas pequeñas y flexibles**, más **“simples”** (simplificación de los procesos productivos, los procedimientos de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los proyectos), **que fomenten la multiplicación y virtualización de las formas de participación**, que apuesten por **la viralidad, réplica, reutilización y el reciclaje** (de proyectos, de productos de programas) coherente con la cultura del procomún, que busquen **encuentros y alianzas con agentes cada vez más**

² Se pueden encontrar más reflexiones relacionadas en el blog Apuntes para la Participación | Un blog colectivo sobre Participación www.participasion.wordpress.com

³ Fernando de la Riva, “Otras” respuestas a la “crisis/estafa” en las organizaciones solidarias Publicado el 14 enero, 2014 en el blog Apuntes para la Participación | Un blog colectivo sobre Participación. Puedes acceder al texto a través del siguiente [enlace](#)

diversos para fomentar una nueva “era del mestizaje”, etc..

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

- >> **VIDAL, P**, **Cambio de época en el Tercer Sector**. Revista española del Tercer Sector, nº 23, Ed. Fundación Luis Vives, Madrid, 2013, disponible [Online](#).
- >> **ESADE, PWC**, **Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis**. Ed. Obra Social la Caixa, Barcelona 2013, disponible [Online](#).
- >> **LÓPEZ-AROSTEGI, R**. **Preservar y potenciar la contribución del tercer sector de acción social**. Ponencia para el seminario de presentación del Anuario 2012 de la Fundación Luis Vives. Noviembre 2012 en Bilbao. Disponible [Online](#)
- >> **VVAA**, **Ciudadanía y ONG El nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio de época**. Ed. Fundación Esplai. Barcelona 2012. Disponible [Online](#)
- >> **PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR**, **Propuestas de la Plataforma del Tercer Sector para afrontar el impacto social de la crisis**. Ed. Plataforma del Tercer Sector. Madrid 2012. Disponible [Online](#)
- >> **GÓMEZ, C.**, **ONG en crisis y crisis en las ONG: un fin de ciclo en el oenegeísmo en España** publicado el día 8 de abril de 2013 en el blog “[Palabras Gruesas](#)”, Disponible [Online](#)
- >> **DE LA RIVA, F.**, **“Otras” respuestas a la “crisis/estafa” en las organizaciones solidarias** Publicado el 14 enero, 2014 en el blog Apuntes para la Participación | Un blog colectivo sobre Participación. Disponible [Online](#)

Últimas publicaciones del OTSBizkaia

PUBLICACIÓN PERSPECTIVA RELACIONAL EN INTERVENCIÓN



LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EN EL TERCER SECTOR.



INFORME CUALITATIVO DEL PROYECTO TRABAJAR EN EL TERCER SECTOR SOCIAL



