



2019ko 4.zbk
Nº4 de 2019

Third Sector Impact. El Tercer Sector en España y en Europa. Crisis, barreras en su desarrollo y estrategias de resiliencia.

Conversando con Rafael Chaves Ávila

Contenidos

p.3 ¿Cuáles han sido los principales resultados del estudio Third Sector Impact?

p.6 ¿Qué diferentes impactos ha tenido y está teniendo la crisis en el tercer sector europeo y en el tercer sector español en particular?

p.11 El impacto de la crisis en España

p.12 Retos para el tercer sector y recomendaciones

p.14 Para profundizar

En el año 2015 desde el Observatorio participamos en el proceso de entrevistas de la investigación [Third Sector Impact](#), del que teníamos noticia como proyecto de referencia a nivel europeo en nuestro ámbito. Seguimos con interés los resultados que fueron surgiendo de este proyecto y con el fin de poder compartir con todos vosotros y vosotras los elementos principales de este trabajo hemos propuesto a Rafael Chaves Ávila, catedrático de la Universidad de Valencia, que colabore en el espacio de los [breves de gestión](#).

Mediante una entrevista online hemos conversado con él en relación a la publicación que ha dirigido, junto a Annette Zimmer: [El tercer sector en España y en Europa: Crisis y resiliencia](#), en la que se desgranar gran parte de los contenidos de la investigación, poniendo énfasis en los resultados de la misma a nivel estatal.

El estudio [Third Sector Impact](#) es un proyecto desarrollado entre los años 2014 y 2016 y financiado por el [séptimo programa marco de la unión europea](#) que ha implicado a ocho universidades de diferentes países, entre ellas la Universidad de Valencia. Es un proyecto de investigación que pretende comprender el alcance y la escala del tercer sector en Europa, su impacto actual, su potencial y las barreras que impiden su contribución plena al bienestar del continente.

Los resultados han sido publicados en el informe "[The Third Sector as a renewable resource for Europe. Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities](#)"¹ y en español en la publicación "[El tercer sector en España y en Europa. Crisis, barreras en su desarrollo y estrategias de resiliencia en los](#)

¹ Enjolras, Bernard, M. Salamon, Lester, Sivesind, Karl Henrik y Zimmer, Annette. (2018). *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe. Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities*. Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-319-71473-8. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71473-8>

[sectores de acción social, cultura y deporte](#)"² En esta última publicación, coordinada por Rafael Chaves Ávila, además de dar difusión a los diferentes resultados del proyecto, se ha incorporado una recopilación de la distinta información aportada desde el equipo español ("[barreras](#)", [estudios de caso](#), informes de síntesis de carácter internacional, algunos capítulos adicionales en relación con la metodología de evaluación del impacto, etc.), haciendo especial énfasis sobre la situación del sector en el estado.

Además de estas dos publicaciones queremos resaltar la reciente edición de un nuevo libro que recoge los casos de "resiliencia" en el tercer sector a nivel europeo "[Resilient Organizations in the Third Sector](#)".³ En la publicación se describen 20 experiencias de organizaciones del sector (entre las que se encuentra la organización vasca [Gureak](#)) que, a pesar de la situación de crisis han sabido conservar sus señas de identidad a través de diferentes "estrategias de resiliencia". Finalmente también queremos destacar el vídeo en inglés realizado para explicar de manera sintética algunos de estos resultados: "[The Third Sector Kitchen: preparing a dish for the common good](#)" y que creemos que comunica muy bien qué es el sector y cuáles son sus aportes fundamentales.

En este breve de gestión os queremos acercar algunos de los contenidos de este trabajo a través de los [cuatro videos](#) que podréis encontrar a lo largo de un texto construido a partir de algunas de las ideas más relevantes que hemos rescatado de la conversación.

Conversación con Rafael Chaves Ávila

² Chaves Ávila, R. y Zimmer, A. (coords) (2017). *El tercer sector en España y en Europa. Crisis, barreras en su desarrollo y estrategias de resiliencia en los sectores de la acción social, la cultura y el deporte*. Valencia: Universitat de Valencia, Servei de Publicacions. ISBN 978-9134-108-6 <http://puv.uv.es>

³ Zimmer, A., Benedikt, J. et al. (2018). *Resilient Organizations in the Third Sector*. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Politikwissenschaft. ISBN 978-3-00-061440-8 Recuperado de: <https://emes.net/content/uploads/publications/resilient-organizations-in-the-third-sector/Resilient-Organizations-in-the-Third-Sector.pdf>

1. ¿Cuáles han sido los principales resultados del estudio Third Sector Impact?



En primer lugar destacar que ha sido un proyecto de investigación de gran dimensión. Ha sido llevado a cabo por 30 personas investigadoras de 10 universidades europeas asociadas articulando la participación de más de 100 organizaciones y redes nacionales y europeas. Ha contado también con un número significativo de personas representantes de las administraciones públicas de diferentes países y niveles administrativos.

En el estudio se han tratado de abordar **cuatro objetivos prioritarios**:

- **CONCEPTO.** Aclarar el concepto del TS en sus manifestaciones europeas.
- **MEDICIÓN.** Identificar los principales contornos del TS para definir su tamaño, estructura y composición.
- **IMPACTO.** Identificar el impacto del TS, sus contribuciones a la economía europea y la cohesión social.
- **BARRERAS.** Identificar barreras y soluciones al desarrollo del TS.

"En la actualidad la definición en torno al ámbito del TS es un tema especialmente "abierto" en Europa y más si tenemos en cuenta el gran número de términos para definir ese espacio de actividad construido en ocasiones de manera negativa (no es ni economía privada lucrativa; ni actividad de ámbito público.)"

CONCEPTO: Ofrecer una nueva conceptualización de TS que trascienda las definiciones clásicas en relación al concepto "non profit". En la actualidad la definición en torno al ámbito del TS es un tema especialmente "abierto" en Europa y más si tenemos en cuenta el gran número de términos para definir ese espacio de actividad construido en ocasiones de manera negativa (no es ni economía privada lucrativa; ni actividad de ámbito público). En este extenso espacio intermedio encontramos una gran variedad de conceptos cercanos pero con diferentes matices como: TS, economía social, economía solidaria, empresas socialmente responsables, empresas sociales...

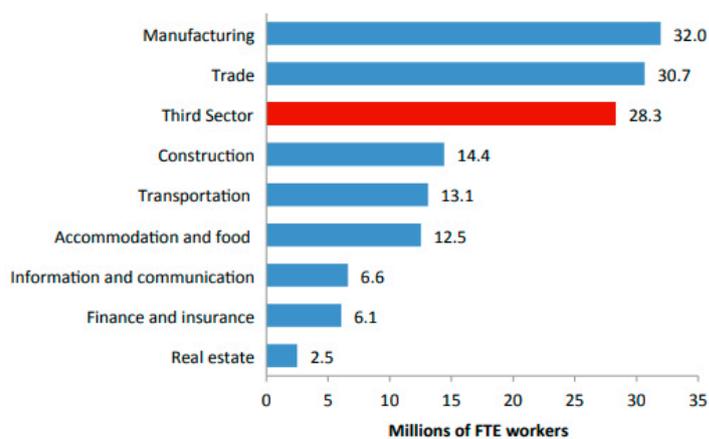
Para abordar este objetivo se ha partido de la base de la definición elaborada por la universidad John Hopkins, siendo [Lester Salomón](#) (referente

de esta definición “tradicional”) el investigador encargado de dirigir esta área del proyecto. Como resultado del trabajo en relación a este objetivo se ha producido una cierta apertura en la definición en cuanto a la inclusión de organizaciones en las que hay distribución de beneficios (dependiendo de sus objetivos sociales) y en cuanto a inclusión en esta definición del voluntariado no ligado a las organizaciones o no institucionalizado.

Así se establece una definición para organizaciones e instituciones a la que se añade otra que incorpora “componentes” o participantes informales e individuales.⁴

MEDICIÓN (“MEASUREMENT”), el tamaño y los contornos del TS Europeo. En esta área de trabajo se ha tratado de avanzar en la medición del impacto del sector, por ejemplo, cuánto representa en términos de PIB, de empleo, de número de voluntarios... El estudio ofreció una serie de datos que, aún a falta de estadísticas propias (en su mayoría los datos fueron recogidos de institutos de estadísticas nacionales), nos permiten delimitar un sector de gran fuerza económica que incluso supera a la mayoría de las industrias importantes en la escala de su fuerza laboral.

Figure 2. Size of the TS workforce vs. employment in major industries, 29 European countries, 2014



Hablamos de un sector que incorpora aproximadamente 28.3 millones de trabajadores (pagados y voluntarios) equivalentes a tiempo completo (FTE - full-time equivalent) en los 28 países de la UE y Noruega, representando el 13% de la fuerza laboral europea.

Otro de los objetivos buscados en este apartado estaba enfocado en avanzar en la sistematización de la obtención de datos estadísticos (incluso

⁴ Podéis encontrar un mayor desarrollo de esta definición en el informe final de esta parte del proyecto. Enjolras B., “TSI, PROJECT FINAL REPORT: The Contribution of the Third Sector to Europe’s Socio-economic” Institute for Social Research (ISF), Oslo, Norway. <https://cordis.europa.eu/docs/results/613/613034/final1-tsi-613034-final-report-vs-finale.pdf>

“Hablamos de un sector que incorpora aproximadamente 28.3 millones de trabajadores (pagados y voluntarios) equivalentes a tiempo completo (FTE - full-time equivalent) en los 28 países de la UE y Noruega, representando el 13% de la fuerza laboral europea.”

en la elaboración de estadísticas de contabilidad nacional) para el TS a nivel de los diferentes estados y de la unión europea. Durante el desarrollo del proyecto se han conseguido diferentes resultados en este sentido, esperando poder oficializar este tipo de estadísticas con la metodología propuesta por el propio [Lester Salamon](#).

Impacto (“IMPACT”). El tercero de los grupos de trabajo ha hecho referencia a **las metodologías de medición del impacto social utilizadas por las entidades del sector**. Partiendo de una realidad de “poca madurez” y consenso, lo que se ha hecho ha sido visibilizar el “estado del arte”, es decir, el punto en el que se encuentran las entidades y el sector en general en relación a este particular. La profesora [Ruth Simsa](#) ha sido una de las personas que más aporte ha realizado en el grupo de trabajo, coordinado por el profesor [Karl Henrik Sivesind](#), llegando a la elaboración una guía metodológica para la medición del impacto en las organizaciones del sector que podéis encontrar en el TSI WORKING PAPER NO. 01/2014: [“Methodological Guideline for Impact Assessment”](#). En dicho documento se recoge una amplia revisión de la literatura sobre esta cuestión y varias propuestas para seguir avanzando en la elaboración de herramientas para responder a la pregunta: ¿Qué impactos pueden atribuirse exclusivamente al trabajo de las organizaciones del TS?

Barreras al desarrollo del TS (“BARRIERS”). El cuarto de los ámbitos de trabajo hace referencia a las barreras para el desarrollo de las organizaciones del TS en Europa. En este ámbito de investigación se trataba de identificar barreras internas, externas o institucionales, y también aprendizajes para la promoción e impulso del valor diferencial que aportan como organizaciones a la sociedad. A partir de estos aprendizajes se han formulado recomendaciones tanto a las AAPP, a las instituciones europeas, como a las organizaciones del TS, sus plataformas y redes.

En este grupo, coordinado por [Annette Zimmer](#), se trabajó a través de metodologías más cualitativas utilizando para la recogida de la información (además del acopio y revisión de una gran cantidad de información y literatura) cuestionarios y “focus groups” en los que participaron diferentes personas y entidades del TS (organizaciones, plataformas y redes), equipos de investigación y representantes de las administraciones de los diferentes países.

En el capítulo *“obstáculos al desarrollo del Tercer Sector en Europa. Modelos y estrategias de resiliencia”* de la publicación *“El TS en España y en Europa. Crisis y resiliencia”* se especifican cinco barreras comunes a las diferentes realidades del TS a nivel europeo, nombrándolas de la siguiente manera:

- *“Entre la individualización y el neoliberalismo.*
- *Gestión de voluntarios: patrones de voluntariado individualizado.*

- *Bajo el peso de la burocracia: más obligaciones de presentación de informes y requisitos burocráticos.*
- *Escasez de recursos: nuevos modos de financiación y recortes presupuestarios.*
- *Trabajadores pobres: auge de los patrones de empleo precario.⁵*

2. ¿Qué diferentes impactos ha tenido y está teniendo la crisis en el tercer sector europeo y en el tercer sector español en particular?



La realidad del TS en Europa no es una realidad ni mucho menos homogénea. Hay mucha diversidad tanto en relación con las diferentes tipologías del sector (“los terceros sectores”) como en relación con los diferentes países o ámbitos del sector. El impacto de la crisis también ha reflejado esta gran diversidad tanto en lo que respecta a los diferentes ámbitos y tipos de organización, como en relación a los diversos entornos y territorios.

Los “otros terceros sectores”

En general, cuando hablamos de TS, nos estamos refiriendo al TS Social. Este ámbito es el que tradicionalmente ha sido considerado en la investigación y recogido en la literatura científica. De hecho las leyes que tenemos tanto a nivel estatal, como a nivel autonómico son de TS Social (o de Acción Social) no vinculando a otros “terceros sectores”. Como consecuencia de este hecho podemos decir que existe muy poca información sobre otras esferas o “espacios”.

“La realidad del TS en Europa no es una realidad ni mucho menos homogénea. Hay mucha diversidad tanto en relación con las diferentes tipologías del sector (“los terceros sectores”) como en relación con los diferentes países o ámbitos del sector.”

⁵ Chaves Ávila, R. y Zimmer, A. (coords) (2017). *El tercer sector en España y en Europa. Crisis, barreras en su desarrollo y estrategias de resiliencia en los sectores de la acción social, la cultura y el deporte*. Valencia: Universitat de Valencia, Servei de Publicacions, pp.133-140.

Sin embargo, basándonos en la [ICNPO \(The International Classification of Nonprofit Organizations\)](#)⁶ la realidad del TS es mucho más diversa, pudiéndose identificar hasta doce diferentes subsectores de actividad entre los que destacan el TS social, deportivo, cultural, la cooperación al desarrollo⁷, o el TS medioambiental.⁸

Por ello desde el estudio Third Sector Impact se ha marcado como objetivo profundizar en el conocimiento de estos otros ámbitos menos estudiados como el TS deportivo y el TS cultural, o también el TS de la cooperación al desarrollo que, como decíamos anteriormente, no se incluye en ocasiones dentro de este concepto o definición del TS Social.

Si bien existen pocos registros en relación con estos otros ámbitos (teniéndose que elaborar de alguna manera “informes de vanguardia”) algunos de los resultados obtenidos confirman que quizás no hay demasiadas diferencias en relación con las tendencias del TS social en general.

Diferencias de impacto en relación con los de diversos países y ámbitos geográficos.

Es destacable la diferencia en la incidencia de la crisis en el sector dependiendo de los países o ámbitos geográficos. A este respecto se han identificado cuatro modelos o regimenes de sector vinculados a esta

⁶ Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Recuperado de: https://asauk.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/CNP_WP19_1996.pdf

⁷ La incorporación de la cooperación al desarrollo dentro del concepto de TS Social es una cuestión bastante discutida. A este respecto conviene recordar que, si bien no fue incluida dentro de la definición y del objeto de estudio en el [Diagnóstico del Tercer Sector Social de Bizkaia de 2012](#), sí que ha sido incluido en los posteriores Libros Blancos del Tercer Sector Social de Euskadi (2015 y 2019), siendo asimismo incluida dentro de la definición de TS social en la [Ley del Tercer Sector Social de Euskadi](#). A nivel nacional sí que es un ámbito reconocido en el reciente informe de elaboración del [Directorio del Tercer Sector de Acción Social de enero de 2019](#) mientras que no se incluye por ejemplo dentro del objeto de estudio en el [barómetro del Tercer Sector Social de Cataluña](#).

⁸ La clasificación completa sería ésta: 1. Cultura, deporte y ocio; 2. Educación e investigación; 3. Salud; 4. Servicios sociales; 5. Medio ambiente; 6. Desarrollo comunitario y vivienda; 7. Protección y promoción de los derechos civiles, de servicios relacionados con la justicia, y derechos reconocidos por la ley (consumidores) y de organizaciones políticas (partidos); 8. Filantropía y de promoción del voluntariado (entre las que destacan las fundaciones); 9. Actividades internacionales, incluida la cooperación al desarrollo; 10. Actividades religiosas; 11. Actividades profesionales y sindicales; 12. Sin clasificación. Citado en el artículo de Cabra de Luna, M.A. (2014). Realidad del Tercer Sector en España y crisis del Estado de Bienestar: retos y tendencia. *Ehquidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 1, 115- 134. doi. 10.15257/ehquidad.2014.0005.

diversidad de impactos: El modelo germánico y de Europa central (Austria, Países Bajos, Alemania), el modelo de los “países del Este” (Polonia, Croacia,...), el modelo de los “países del sur” (España, Francia,...) y el modelo británico.

Desde la perspectiva de la variable de impacto de la crisis, en primer lugar se ha considerado la diversa incidencia en el sector en coherencia con la diferente repercusión de la misma entre los diferentes países y regiones. No ha sido el mismo impacto en los países del norte que en los del sur y así también se ha notado en las organizaciones del sector. Por ejemplo, en países como España o Francia, en los que la crisis sí ha afectado de manera intensa, se han implementado políticas de austeridad en las que el TS ha sido uno de los ámbitos más afectados.

Si bien ha habido más afectación que en otros países, también podemos decir que el impacto ha sido muy diferente dependiendo de la composición interna del propio sector: del tamaño de las entidades, de su nivel de consolidación, de su nivel de relación/convenio/concertación con las administraciones públicas, de su nivel de profesionalización o desarrollo... Por otro lado, decir que el impacto en las organizaciones y en el sector en general ha estado muy vinculado a sus diferentes configuraciones de estados del bienestar y de servicios sociales, a la propia historia de arraigo del TS a nivel social y, sobre todo, al modelo y estructuración de la relación con las administraciones públicas.

Así en Países Bajos o en Alemania, por ejemplo, podemos encontrar una realidad en la que el impacto de la crisis ha sido más reducido debido, entre otros elementos, a unas estructuras de financiación y concertación muy consolidadas ya que en estos países “*el TS ha gozado tradicionalmente de una situación privilegiada como proveedor de servicios y ha hundido profundamente su raíces en el diseño institucional del estado de bienestar*” (Chaves y Zimmer, 2017, p.146).

De manera similar, en los países del Este, también se puede decir que ha habido una menor afectación de la crisis, aunque en este caso ha sido debido a la precaria realidad un sector que prácticamente “comenzó de cero” tras la caída del comunismo y que está emergiendo desde entonces. En una realidad tan precaria y fragmentada, en la que en ocasiones las aportaciones más relevantes han sido europeas, el impacto de la crisis no ha sido tan significativo para este proceso de lenta emergencia.

A partir de este tipo de análisis podemos comprender cómo la formalización y estructuración de relaciones de partenariado, colaboración, concertación,... que se han establecido entre las administraciones públicas y el TS en los diferentes países ha sido determinante a la hora de entender la repercusión de la crisis. Del mismo modo, la fortaleza y estructuración de

“en países como España o Francia, en los que la crisis sí ha afectado de manera intensa, se han implementado políticas de austeridad en las que el TS ha sido uno de los ámbitos más afectados.”

esta relación nos ayuda a comprender el diferente peso que tiene el TS en cada uno de los países.

En el informe sobre "[Evolución reciente de la economía social en la unión europea](#)"⁹ en el que se contabilizan casi catorce millones de personas empleadas en la economía social, de los de que casi diez millones estarían en organizaciones del TS (no solamente el social sino también cultural, deportivo...), podemos confirmar esta afirmación. Así, países como Alemania (9.9% de la población activa) o Países Bajos (9.8%), en los que existe una apuesta institucional y una voluntad política que históricamente ha confiado el desarrollo de determinados servicios a la sociedad civil organizada a través de sus estructuras vertebradoras, plataformas y confederaciones de organizaciones, lideran el ranking del empleo remunerado en la economía social en proporción al empleo remunerado total.

La incidencia de las políticas de austeridad.

Si bien las políticas de austeridad se han implementado de diversa manera según los ámbitos geográficos, incidiendo más en unos países que en otros, un apunte especialmente interesante en relación a los dos tipos de políticas de austeridad implementadas:

- Políticas de austeridad cuantitativa. Con las que el estado reduce directamente las partidas de fondos al sector o en relación con las actividades que desarrolla. Este tipo de "recortes" han sido más significativos en los países en los que más incidencia ha tenido la crisis. En este sentido podemos estimar la reducción en los fondos públicos, por ejemplo en España, y dependiendo de ámbitos de actividad, entre el 20% hasta, en algunos casos, incluso el 50%¹⁰. Esta

⁹(en el que también se incluyen cooperativas o mutualidades, aunque con un peso menor que el TS en una proporción de 1 a 3)

Destacamos también algunos datos de este informe La economía social europea proporciona:

- más de 13,6 millones de empleos remunerados en Europa
- equivalentes a cerca del 6,3 % de la población activa de la Europa de los Veintiocho
- empleo, remunerado y no remunerado, a una fuerza de trabajo de más de 19,1 millones de personas
- más de 82,8 millones de voluntarios, equivalentes a 5,5 millones de trabajadores a tiempo completo
- más de 232 millones de socios de cooperativas, mutuas y entidades similares
- más de 2,8 millones de entidades y empresas.

Monzón, José Luis y Chaves, Rafael (2016). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Comité Económico y Social Europeo. Recuperado de: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-es-n.pdf>

¹⁰ "El total de financiación pública de las organizaciones del tercer sector social español ve minorada su cuantía de 10.480,50 millones de euros en 2010 a 8.002,34 millones de euros en 2013, es decir, una reducción del 23,6% de media. (Ruiz

reducción ha supuesto un ajuste muy importante en términos de recomposición de sus fuentes de financiación.

- Políticas de austeridad cualitativa. Hace referencia al modo de relación entre la administración pública y las organizaciones del tercer sector. Una relación que implica, por ejemplo, modalidades de pago de servicios difícilmente asumibles (subvenciones o ayudas que se convocan a finales de año y que tienen que ser justificadas antes del cierre del mismo, entre otras) o niveles de burocratización y gestión que únicamente pueden abordar las organizaciones más profesionalizadas, y que imposibilitan con estos condicionamientos, el acceso de un gran número de organizaciones a las vías de financiación públicas.

En los países del sur (España, Grecia, Portugal) este segundo tipo de políticas ha sido más acuciante con lo que quizás como reacción, al menos en España ha provocado el avance en la regulación por parte de algunos gobiernos autonómicos de la acción concertada entre el TS y la administración pública. Esta es una de las formas de dar respuesta a estos problemas. Estabilizar la relación y dar garantías tanto de calidad de servicio como de financiación.

Resumiendo.

En resumen, podemos decir que la coyuntura vivida ha tenido impactos muy diversos aunque, en general *“se puede decir que la crisis económica no ha sido el origen de los cambios en la evolución del TS europeo, sino que más bien ha acelerado las reformas ya emprendidas. Como resultado de ello, en casi todos los países europeos las organizaciones del TS se ven obligadas a trabajar bajo la presión de una disminución de las ayudas públicas a sus actividades. Así, se ven en la necesidad de encontrar nuevas modalidades de financiación y funcionamiento. Las organizaciones del TS son más independientes en sus acciones, pero al mismo tiempo actúan en unas condiciones mucho más precarias. No obstante, a pesar de las presiones externas, se pueden observar signos de resiliencia como, por ejemplo, la emergencia de nuevas iniciativas y nuevas formas de financiación que permiten a las organizaciones del TS reinventarse en una época de crisis económica.”*

3. El impacto de la crisis en España



“es importante constatar cómo un gran número de organizaciones han tenido que realizar ajustes para resistir en un escenario de reducción de fuentes de financiación públicas, lo que ha supuesto sobre todo un incremento de los recursos privados.”

En el caso español podemos decir que el impacto ha sido muy desigual. Las grandes y aquellas que tenían más capacidad de respuesta no se han visto tan afectadas, e incluso en algunos casos han incrementado recursos, personal o posición. Sin embargo, es importante constatar cómo un gran número de organizaciones han tenido que realizar ajustes para resistir en un escenario de reducción de fuentes de financiación públicas, lo que ha supuesto sobre todo un incremento de los recursos privados, ya sean estos propios (cuotas donaciones, etc. que han aumentado, aunque no al nivel necesario para paliar el déficit) o ajenos, conseguidos a partir de ingresos de mercado (gestión de servicios fundamentalmente).

Muchas de estas entidades han vivido reestructuraciones organizativas: reducción de plantillas, flexibilización o reajuste de las mismas. En este contexto, también ha sido significativa la incorporación de “fuerza voluntaria”, que ha aumentado en periodo de crisis, y que, sin llegar a compensar la pérdida de personal, sí que ha ofrecido un aporte significativo en tiempos de especial necesidad. *“La principal conclusión que emerge es que ante la reducción de financiación pública a las organizaciones del TS, éstas no han optado globalmente por recurrir al mercado privado (transformándose en empresas sociales -social business- al modo anglosajón), sino a intensificar el uso de recursos voluntarios, ya sean trabajo voluntario o en recursos propios.”* (Chaves y Zimmer, 2017, p.37).

En el peor de los casos se ha llegado a constatar cómo esta situación de crisis y de recortes, ha implicado el cierre de organizaciones. Aunque es difícil llegar a datos concluyentes en este sentido refiriéndose al conjunto del sector estiman que pueda llegar a rondar porcentajes de hasta el 20%.

Finalmente se destaca la importancia del fortalecimiento de las estructuras vertebradoras del sector en las que se ha avanzado en los últimos años

(Plataforma del TS nacional y diferentes plataformas regionales como la Taula del TS de Catalunya o Sareen Sarea en Euskadi) y de una mejora en la interlocución con las administraciones públicas, que ha coincidido con aprobación de la ley del TS tanto nacional como varias a nivel autonómico, y que están comenzando a generar escenarios de mayor estabilidad para el sector en esta relación.

4. Retos para el tercer sector y recomendaciones



En este último punto nos hemos querido fijar en algunos de los retos más significativos para el sector a nivel nacional.

Para elaborar estos retos en el estudio hemos tratado de profundizar en cuestiones clave para el sector como las relaciones con las administraciones públicas, la vertebración del sector, la imagen, la mejora en relación con las estructuras de organización y los recursos humanos, la gobernanza interna y externa o las infraestructuras. A partir de estas cuestiones se han identificado algunos aprendizajes y recomendaciones tanto para las administraciones públicas como para las organizaciones del sector y las plataformas o redes que las estructuran y representan. Estas serían las más reseñables:

1. En términos de financiación se recomienda **buscar fórmulas para una mayor estabilidad en la relación entre el sector y las administraciones públicas** que eviten la inseguridad y vulnerabilidad del sector frente a las contingencias y variaciones presupuestarias.
2. Fomentar una **mejor coordinación y desarrollo de la relación entre los diferentes niveles de las administraciones públicas** (europeo, estatal, autonómica, provincial o foral y local)

3. **Mejorar el conocimiento de las diferentes regulaciones y, más, el acceso a las fuentes de financiación de ámbito europeo** sobre todo a nivel regional y local.¹¹
4. **Fortalecer las señas de identidad de las organizaciones y el vínculo con la sociedad civil.** Entendiendo que la profesionalización y sobre todo la entrada en espacios de mercado y competencia (con el ámbito lucrativo y también entre las propias organizaciones) puede hacer perder estas señas de identidad y este valor añadido, incrementando el riesgo de invisibilización, o de identificación como un sector excesivamente institucionalizado.¹²
5. Seguir promoviendo y fomentando **procesos de vertebración en términos de creación de estructuras de representación y de colaboración en ámbito económico, político y social.** Y es que, si bien está viendo avances importantes en los últimos años especialmente en el ámbito de incidencia política, quizás en el ámbito económico y social (en relación con la mejora de la comunicación e imagen del sector, por ejemplo, queda margen de mejora.
6. **Colaboración con el sector empresarial.** Se trataría de mejorar la relación en este sentido y de facilitar cauces de colaboración, no solamente económica. Ganar un nuevo aliado en la labor de transformación y de fomento de la cohesión social que pueda generar fortalecimiento del propio sector sin perder las señas de identidad.

¹¹ Se constata en este sentido la importancia de la financiación desde el ámbito regional así como la dificultad de acceso o lejanía en relación con el ámbito europeo (tanto vinculado a la financiación como de conocimiento de las diferentes regulaciones)

¹² En ese sentido volvemos a la destacar los aprendizajes sobre las estrategias de resiliencia (y de resistencia tratando de mantener las señas identidad) que se recogen en la publicación Zimmer, Benedikt et al. (2018). "Resilient Organizations in the Third Sector" Münster: Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Politikwissenschaft, 2018 <https://emes.net/content/uploads/publications/resilient-organizations-in-the-third-sector/Resilient-Organizations-in-the-Third-Sector.pdf>

Para profundizar

>> Cabra de Luna, M.A. (2014). Realidad del Tercer Sector en España y crisis del Estado de Bienestar: retos y tendencia. *Ehquidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 1, 115- 134. doi. 10.15257/ehquidad.2014.0005.

>> Chaves Ávila, R. y Zimmer, A. (coords) (2017). *El tercer sector en España y en Europa. Crisis, barreras en su desarrollo y estrategias de resiliencia en los sectores de la acción social, la cultura y el deporte*. Valencia: Universitat de Valencia, Servei de Publicacions. ISBN 978-9134-108-6 <http://puv.uv.es>

>> Enjolras, Bernard, M. Salamon, Lester, Sivesind, Karl Henrik y Zimmer, Annette. (2018). *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe. Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities*. Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-319-71473-8. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71473-8>.

>> Monzón, José Luis y Chaves, Rafael (2016). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Comité Económico y Social Europeo. Recuperado de: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-es-n.pdf>

>> Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Recuperado de: https://asauk.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/CNP_WP19_1996.pdf

>> Zimmer, A., Benedikt, J. et al. (2018). *Resilient Organizations in the Third Sector*. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Politikwissenschaft. ISBN 978-3-00-061440-8 Recuperado de: <https://emes.net/content/uploads/publications/resilient-organizations-in-the-third-sector/Resilient-Organizations-in-the-Third-Sector.pdf>.