ALIANZAS ESTRATÉGICAS "EN LOS MÁRGENES"

HACIA LA INCLUSIÓN SOCIAL Y LABORAL

25

Cuadernos de **Formación**

Coordinadora estatal
Plataformas Sociales
Salesianas

Alianzas estratégicas “en los márgenes”

Hacia la inclusión social y laboral

Cuaderno de Formación 25

Contenidos impartidos en el curso *"Alianzas estratégicas en los márgenes. Hacia la inclusión social y laboral".*

Organizado por Coordinadora Estatal Plataformas Sociales Salesianas

Fecha: Del 23 al 30 de junio de 2021.

Número de horas: 6 horas

Ponencias realizadas por:

EDUARDO GARCÍA RIBERA. Licenciado en derecho y máster en cooperación al desarrollo y en Responsabilidad Social Corporativa. Trabaja desde hace años en la construcción de alianzas con distintos actores de la sociedad (empresas, entidades sociales, educativas, y con la ciudadanía en general)

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....5

2. EL MUNDO QUE VIENE O EL MUNDO QUE YA ESTÁ AQUÍ: UNA REFLEXIÓN HACIA DÓNDE CAMINA EL TERCER SECTOR.....7

3. QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA-RSC 17

4. LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE-ODS: NUESTRO HORIZONTE DE SENTIDO (AL MENOS HASTA 2030). 21

5. EMPRESAS Y TERCER SECTOR, ¿ENEMIGOS IRRECONCILIABLES? ¿EN SERIO? .. 23

6. LA GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS: DISEÑO Y CONSEJOS PARA LA GENERACIÓN DE ALIANZAS 25

7. EJERCICIO DE RECOGIDA DATOS, ANALIZAR NUESTRO ENTORNO 31

8. IDEAS A COMPARTIR 37

9. MURO DE EXPRESIONES 39

INTRODUCCIÓN

1

La labor que realizan las Plataformas Sociales Salesianas, y especialmente en este momento actual, marcado por la situación de la COVID-19, se ha identificado la necesidad de fortalecer su trabajo de acompañamiento y de intervención social, abordando el tema de las alianzas estratégicas. Sobre ello, las entidades sociales tenemos que reflexionar, toca salir un poco y mirar hacia afuera, sobre todo con los temas que tienen que ver con la sostenibilidad. En base a ello, desde la Coordinadora Estatal de Plataformas Sociales Salesianas-CEPSS se impulsó esta nueva formación, en el marco de la línea de actuación de la inserción laboral de jóvenes y personas adultas en situación de vulnerabilidad.

Las alianzas estratégicas son cruciales para poder planificar el presente y futuro de las organizaciones y de los proyectos. Se pensó este espacio formativo *Alianzas estratégicas "en los márgenes". Hacia la inclusión social y laboral*, para compartir y generar propuestas que repercutan en nuevos paradigmas de sostenibilidad, apuntando también a reforzar tanto los programas de inserción socio-laboral, como el devenir de las organizaciones. Por ello, es importante conocer el mundo que enfrentaremos en un futuro próximo, así como tener claves para generar alianzas entre las entidades del Tercer Sector y el mundo empresarial; todo ello teniendo en cuenta la readaptación de nuevas metodologías, de perfiles y los nuevos nichos de mercado originados tras la pandemia.

En las jornadas participaron personas de todas las entidades salesianas, lo que fue muy enriquecedor, porque las alianzas tienen que ser también en las propias entidades y estructuras salesianas. Se sintió el abanico de todas las posibilidades y personas participantes en estas jornadas. Desde la CEPSS se buscó que la formación fuera práctica y amena para sembrar una semilla, a fin de generar alianzas y acercarnos a otros actores clave. En este sentido, hubo dos módulos: uno más teórico (el taller del 23/06/2021) y otro más práctico para generar una hoja de ruta (el segundo taller del 30/06/2021).

Los objetivos planteados en estas jornadas de formación fueron los siguientes:

- Desmontar prejuicios e ideas preconcebidas hacia las empresas como actores del desarrollo. Al principio hay que desmontar y desaprender algunas cosas.
- Reflexionar y descubrir nuevos planteamientos para la sostenibilidad. Reflexionar sobre la sostenibilidad de nuestras entidades en el siglo XXI. A veces somos un poco reactivos y vamos por detrás, nos cuesta mucho ser proactivos.
- Dar pasos concretos hacia la diversificación de fuentes de financiación. Es importante qué queremos y hacia dónde queremos ir. Qué oportunidades, peligros conlleva este caminar de las entidades.
- Avanzar en una mirada más amplia hacia el futuro del tercer sector. Es interesante que todo esto vaya contestando a la pregunta "dónde queremos estar en 5 o 10 años". Es hacer una mirada larga, para ver qué camino u hoja de ruta que nos lleve hasta allí. Aquellas entidades que consideren que tienen dar esos pasos, habría que empezarlo ya.

Desde la CEPSS queremos agradecer la participación a las y los asistentes y al ponente.

EL MUNDO QUE VIENE O EL MUNDO QUE YA ESTÁ AQUÍ

HACIA DÓNDE CAMINA EL TERCER SECTOR

2

En primer lugar, se analizó y discutió sobre cómo estamos las entidades sociales adaptándonos a la nueva realidad y contexto de los últimos años; qué está ocurriendo en las sociedades donde operamos, especialmente en España, qué estamos necesitando como entidades y qué estamos identificando como cuestiones que nos falta tomar en peso y dilucidar de manera más profunda.

Para trabajar este punto se propuso previamente a las entidades la lectura de un artículo de Gonzalo Fanjul de la Fundación Por Causa, para reflexionar sobre este tema: ONG renovación o irrelevancia.

https://elpais.com/elpais/2021/01/29/3500_millones/1611912370_664515.html

Se abrió la palabra a las y los participantes y se hizo una reflexión conjunta sobre los temas que plantea el artículo y abordando varias cuestiones en torno a ello:

- La dependencia de la financiación pública y la necesidad de diversificación de fuentes de financiación. -La adecuación del modelo de trabajo y de los mensajes de las entidades del Tercer Sector para dar respuesta a las nuevas realidades y necesidades de la sociedad.
- Reflexionar desde las entidades sobre qué y cómo queremos ser, para poder seguir desarrollando nuestra misión, tratando de dar respuesta a las necesidades de la sociedad.
- La importancia de generar alianzas entre organizaciones y evitar la competencia por los recursos.
- Cómo a través de las alianzas y la comunicación, podemos ser más estratégicos/as en el uso de los recursos para generar más impacto y tener más alcance.

Seguidamente, se abrió otro espacio de reflexión en torno a través de varias preguntas: Qué está ocurriendo / Lo que nos falta / Lo que necesitamos

De aquí surgió un debate y reflexión en torno a varios puntos:

- Plantearnos dónde queremos estar como entidades.
- La importancia de construir alianzas con otros actores, como las empresas,

pero sin perder la alineación con nuestros planes estratégicos y misión. Abrirnos a conseguir nuevos socios para conocer otras formas de trabajo,

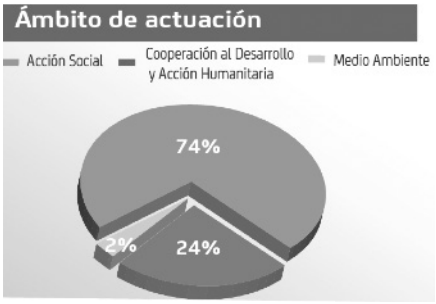
- La necesidad de fortalecer las entidades con la generación conocimiento: mediante la incorporación de personas que vengan de distintos sectores; con la sistematización de lo que hacemos, extrayendo lecciones aprendidas y realizando evaluaciones; teniendo la capacidad para retener ese conocimiento y que pueda permanecer, cuando hay cambios de personal; buscar alianzas con entidades académicas
- La necesidad de acercarnos a las nuevas tecnologías, ya que son herramientas que podemos aprovechar más y poder tener más alcances e impacto.
- Generar espacios de coordinación entre las mismas entidades salesianas que comparten territorio,

Vemos que muchas entidades no estamos respondiendo a las necesidades y realidades de los comienzos del siglo XXI a nivel comunicativo, de gestión de nuestros recursos, etc. Necesitamos actualizar nuestras entidades a lo que demanda la sociedad en la que estamos insertos y a las nuevas realidades. El tema de la sostenibilidad (sobre todo económica) de las organizaciones es central si queremos seguir siendo actores clave en los temas que tratamos. Asimismo, ser capaces de generar opinión, atraer a nuevas personas a nuestras causas, animar a más personas e instituciones a colaborar con nosotras es, sin duda, cuestiones que debemos plantearnos en serio, generando los cambios internos necesarios para responder a estas nuevas realidades.

ALGUNOS DATOS PARA REFLEXIONAR NUESTROS DISCURSOS

7 organizaciones tienen 1.216.236 asociados, es decir que el 3% de las organizaciones concentran el 87% de los socios, y la mayor parte de las organizaciones de la muestra (el 80%) tienen menos de 1.000 socios. 4 organizaciones suponen el 48,5% del total de voluntarias/os.

Las empresas están desarrollando estrategias de voluntariado corporativo. Entre las grandes empresas, ya el 10% de su personal participa en él. En este sentido, también hay organizaciones que concentran el voluntariado, o que las mismas empresas generan su propio voluntariado corporativo.

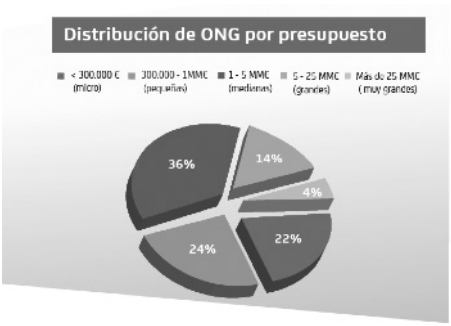


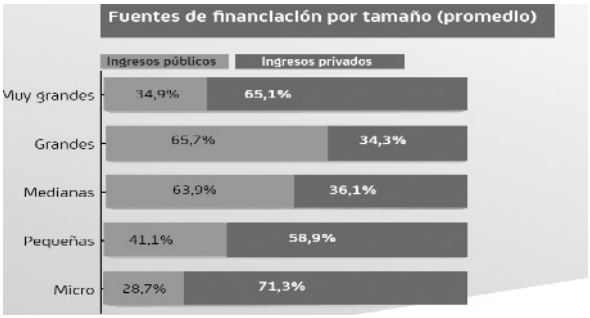
https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2016/05/Situacion-actual-ONG_web.pdf

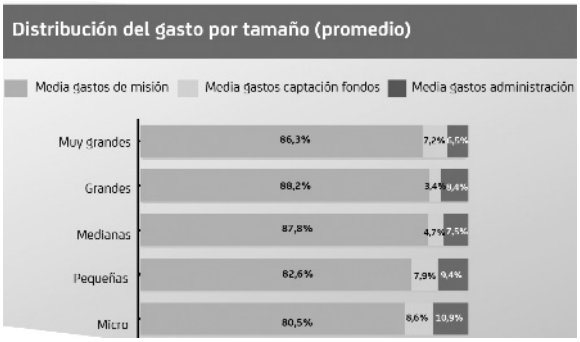
¿QUÉ DETECTAMOS?

En relación a la distribución del gasto de las entidades y las fuentes de financiación, depende del tamaño que tenga la organización, así tiene ingresos públicos o privados y así gasta el dinero.

La diferencia está en que las entidades muy grandes o muy pequeñas tienen menos financiación privada. También hacen un mayor esfuerzo en captación de recursos. Invierten más en eso. La construcción de alianzas y el gasto en la sostenibilidad y la diversificación de fondos harán que se cambie el equilibrio entre fondos públicos y privados. Sólo las que invierten en captar fondos pueden cambiar. Necesitamos invertir en ese cambio, no verlo como un gasto, sino como una inversión. En tal sentido, los datos nos dicen que sólo aquellas entidades que apuestan por la comunicación con sus grupos de interés y apuestan por la captación de fondos privados, alejándose de la alta dependencia de fondos públicos que tenemos las entidades en general, son y serán sostenibles. Y esto se logra si somos capaces de abrir nuestros procesos internos a la participación de nuevos actores sociales que deberemos de convertir en nuestros aliados.


Distribución de ONG por presupuesto
< 300.000 € (micro)
300.000 - 1MMC (pequeñas)
1 - 5 MMC (medianas)
5 - 25 MMC (grandes)
Más de 25 MMC (muy grandes)
36%
14%
4%
22%
24%


Fuentes de financiación por tamaño (promedio)
Ingresos públicos
Ingresos privados
Muy grandes
34,9%
65,1%
Grandes
65,7%
34,3%
Medianas
63,9%
36,1%
Pequeñas
41,1%
58,9%
Micro
28,7%
71,3%


Distribución del gasto por tamaño (promedio)
Media gastos de misión
Media gastos captación fondos
Media gastos administración
Muy grandes
86,3%
7,2%
6,6%
Grandes
88,2%
3,4%
8,4%
Medianas
87,8%
4,7%
7,5%
Pequeñas
82,6%
7,9%
9,4%
Micro
80,5%
8,6%
10,9%

TODAS LAS EMPRESAS SON IGUALES

Siempre se dice que las empresas sólo son para ganar dinero. Pero hay muchos tipos de empresas. Incluso las propias entidades del Tercer Sector en muchos temas, somos como una empresa, aunque no hay beneficios. Hay muchos tipos de empresas y necesitamos hilar mucho más fino, y darnos cuenta que en el s. XXI no todas las empresas son iguales, por ello hay que analizar los tipos de empresas existentes, algunas con aspectos novedosos en cuanto a su misión, visión y valores.

El mundo de las empresas ha cambiado, existe una gran diversidad y distintos planteamientos, así como actores nuevos del desarrollo con los que hay que empezar a contar.

Hay empresas con ánimo de lucro, pero que buscan proactivamente generar un impacto positivo en la sociedad. Respecto a ello, hay varios tipos:

- **Bcorp**. 3500 empresas de 160 sectores en 70 países. Tienen la certificación "B Corporation". https://www.bcorpspain.es/
- **Sociedades de Beneficio e interés Colectivo**. Las sociedades BIC incorporan un propósito social y ambiental que va más allá del beneficio e interés para sus accionistas.
- **Empresas ciudadanas.** Es una empresa que se entiende a sí misma como agente responsable, como sujeto de derechos y deberes, y participa en el debate público para construir el bien común.
- **Empresas de triple impacto.** Aquellas que no buscan solo conseguir un negocio rentable, sino que también se preocupan de integrar el desarrollo social, además de económico y buscar un equilibrio medioambiental.
- **Empresas sociales.** Según Yunus, una empresa social es una organización sin dividendos que existe para abordar un problema social. Los inversores pueden recuperar su inversión, pero no enriquecerse y por tanto los beneficios se reinvierten en la organización para no desviar la misión social de la empresa.

Por otro lado, también es importante reflexionar con qué empresas aliarse, no caer en hacerle el juego a empresas que hacen "greenwashing". Necesitamos saber con quién estar y con quién queremos ir.

CARACTERÍSTICAS

Las entidades privadas con ánimo de lucro, pero que buscan generar impacto positivo, son clave para las alianzas que buscamos desde el Tercer Sector, por ello necesitamos conocerlas, saber qué son y sus características:

1. Organización privada con ánimo de lucro
2. Da respuesta a cuestiones de interés público con recursos privados
3. Integra objetivos de triple balance/triple impacto: económico, social y ambiental
4. Adquiere un compromiso legal a través de la incorporación a sus estatutos de estos objetivos de impacto social y/o ambiental
5. Incorpora controles para garantizar el equilibrio entre el beneficio económico y los objetivos sociales y/o ambientales
6. Cuenta con criterios de medición del impacto de su actividad en el entorno y en relación a todos sus grupos de interés
7. Alinea la estrategia a largo plazo con la continuidad del negocio
8. Cumple elevados estándares de transparencia y rendición de cuentas (información periódica acerca de los objetivos alineados con la Agenda 2030 y del cumplimiento de dichos objetivos).

Respondiendo a estas características, se podría ver qué empresas sociales pueden dar cabida jóvenes que salen de las entidades sociales salesianas, por ejemplo para realizar inserciones laborales.

ALGUNAS TENDENCIAS DE LAS EMPRESAS A RAÍZ DE LA COVID-19

Hay empresas que están incorporando estos temas cada vez más:

1. Enfocados en lo humano,
2. La salud lo primero,
3. Conciliación y teletrabajo,
4. Apoyo a la Comunidad,
5. Integración en la diversidad
6. Discapacidad,

7. Digitalización,
8. Sostenibilidad,
9. Voluntariado (digital),
10. Más trabajo colaborativo y Alianzas.

Esto es una oportunidad. Lo hacen porque les genera oportunidades de negocio, les diferencia, les da acceso a concursos públicos, etc.

Mucha gente que trabajaba en el Tercer Sector ha empezado a montar empresas sociales. Además, cada vez más, a la hora de licitar con el Estado -que es el mayor contratante, se valoran cláusulas sociales y por ahí se pueden generar oportunidades de alianzas. Podemos ser un aliado interesante para las empresas y se puede trabajar a proceso con las empresas, para que tengan un enfoque de derechos o de género. Se trata de generar una alianza a largo plazo con las empresas, acompañando, adaptando el discurso y les ayudamos a caminar, para que incorporen una mirada basada en derechos.

Un ejemplo, es que el Ayuntamiento de Madrid está incorporando puntos si caminas con empresas u otras entidades de otros sectores. Es muy posible que más adelante, en los proyectos o subvenciones a los que optamos, se va a valorar mucho para conseguir financiación pública que vayamos en alianzas con empresas, universidades y otros actores. Esto nos puede posicionar también como entidades responsables.

ALGUNOS RESULTADOS

"Las empresas van a dejar de retornar algo a la sociedad para pasar a asumir una cultura de compromiso con la sociedad de forma más integrada".

De una encuesta a 241 empresas españolas, de tamaño mediano (50-250 trabajadores) o grande (más de 250), de 15 sectores de actividad.

La mitad considera que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de su compañía ha evolucionado notablemente, mientras que un 20% señala una evolución más moderada. Más de la mitad de las empresas (52%) sitúa la RSC en una fase de desarrollo medio-alto, siendo un elemento básico que adquiere una relevancia cada vez mayor en el core de la organización.

El 86,35 % de los españoles afirma que optaría sin ninguna duda, por marcas más responsables, a igualdad de relación calidad-precio entre varias marcas.

La importancia de la RSC se ha convertido en un factor implícito en la elección entre marcas.

Los españoles valoran de las marcas su esfuerzo por lograr un beneficio social a través de acciones de defensa del medio ambiente, inclusión laboral, y acciones benéficas.

A una ciudadanía más crítica le gusta que las marcas o empresas que consume tengan una mayor implicación o compromiso con la sociedad. También hay que tener mucho cuidado con las empresas que hacen "greenwashing", o con ciertas iniciativas de empresas u organizaciones empresariales que utilizan por ejemplo, un "sello social", pero que luego no es tal. Esto nos lleva a que tenemos que estar alerta. La empresa se va a subir a aquello que le interese, y eso también lo tenemos que hacer nosotros.

También si las entidades enseñáramos a las empresas a hacer su RSC, sería mejor que por ejemplo, la propia empresa lo organice a través de la comunicación o áreas que no sean adecuadas.

Esto nos puede llevar también a plantearnos hacer consultorías a las empresas, podría ser otra opción de trabajo conjunto. En este sentido, ya hay entidades salesianas que están ayudando a las empresas a desarrollar su RSC, por ejemplo en el tema de inserción sociolaboral.

En las alianzas estratégicas con actores privados se pueden traducir en recursos con los que incluso mejorar las condiciones de trabajo de las mismas entidades sociales.

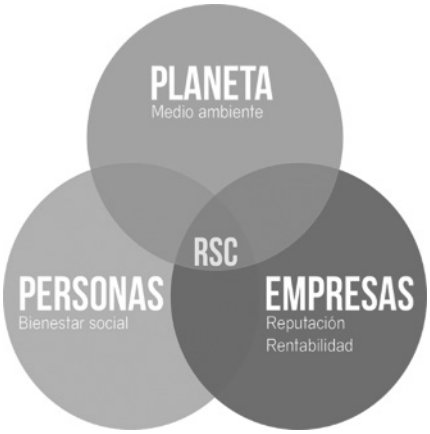
La UE está planteando que todo el dinero que entre sea para cosas sostenibles y contemplen esto. Desde la entidades sociales tenemos que ver quién se suma a ésto y con quién aliarnos. Hay que buscar partners o aliados, tenemos que identificar con quién queremos o con quién no queremos. Tenemos que estar en esos espacios en los que se habla de RSC y hacer que la RSC sea lo que queremos que sea.

QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA-RSC

3

La RSC va a ser clave porque la Comisión Europea, lo incorpora en norma europeas y además es clave, porque canaliza las inquietudes sociales de la empresa. Para el Libro Verde «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas» de la Comisión Europea se define como: «la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores».

Hay que identificar las personas responsables de la RSC o estos departamentos. Hay empresas que no tienen departamentos, pero que pretenden incorporarlo.



La RSC tiene que ver más allá con todo lo que va más allá de la ley y que afecta a todos sus grupos de interés, se suele fijar en sus clientes, trabajadores y también en la comunidad. Los clientes o proveedores que tengan RSC también afectan a las empresas y su funcionamiento.

También si desde la entidades sociales exigimos cierta responsabilidad social, como entidades sociales nos podemos ver preguntadas por si nosotros/as tenemos esta política de responsabilidad social, pero las entidades no tienen eso normalmente.

La Responsabilidad Social Empresarial es un proceso de reflexión y mejora continua, una apuesta por la competitividad y la sostenibilidad en un mercado crecientemente exigente.

¿Qué busca?

- Aprovechar los recursos de manera efectiva, no hacer caridad.
- Alinear los intereses del negocio y los accionistas con los de la sociedad.
- Crear valor para grupos de interés.

LOS 4 CRITERIOS DE LAS ACCIONES DE RSE

- Ligadas a la estrategia y el negocio de la empresa, integradas en sus políticas y formas de trabajo.
- De carácter público, que pueden estar sujetas al escrutinio de terceros para verificarse y comunicarse.
- Tienen en cuenta las opiniones y expectativas de los grupos de interés relacionados con el ámbito de actuación de la empresa.
- Voluntarias, van más allá de lo que marca la legislación actual.

Los principales grupos de interés de estas acciones son: clientes, proveedores, trabajadores, sociedad y entorno.

Las áreas que se abordan son: económica, social y ambiental.

DIMENSIONES DE LA RSC

Dimensión interna:

- Gestión de Recursos Humanos
- Salud y Seguridad en el lugar de trabajo
- Adaptación al cambio
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

Dimensión externa:

- Comunidades locales

- Socios comerciales, proveedores y consumidores
- Problemas ecológicos mundiales

BENEFICIOS DE LA RSC

Beneficios Internos

- Mejora la fidelidad, el compromiso y la motivación de los trabajadores/as
- Ayuda a atraer y retener buenos/as profesionales
- Mejora el clima laboral, lo que incrementa la productividad y la calidad
- Permite reducir costes de operación
- Permite obtener desgravaciones fiscales
- Mejora la comunicación interna
- Fomenta una cultura corporativa definida

Beneficios Externos

- Ayuda a fidelizar los/as clientes actuales y captar nuevos clientes
- Mejora la relación con el entorno social
- Mejora la imagen y reputación de la empresa
- Contribuye a un mejor posicionamiento y diferenciación de marca
- Incrementa la notoriedad
- Mejora las relaciones con trabajadores
- Permite el acceso a nuevos segmentos de mercado

LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE-ODS: NUESTRO HORIZONTE DE SENTIDO (AL MENOS HASTA 2030)

4

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS son un conjunto de 17 objetivos globales cuya finalidad es erradicar la pobreza, proteger al planeta y asegurar la prosperidad para todos antes del 2030. Son un llamamiento a todos los países, desarrollados y en vías de desarrollo, para que tomen acción en un pacto global. Los ODS son un marco y horizonte de sentido para la próxima década que nos debe ayudar a compartir lenguaje y objetivos con otros actores de la sociedad como son las empresas, las fundaciones privadas y las administraciones públicas. Entender los ODS como oportunidad para situar nuestra tarea en un marco mayor, que nos facilitará el análisis de posibles aliados para cumplir nuestra misión. Así pues, debemos convertir los 17 Objetivos en una herramienta útil para que las entidades podamos encontrar lenguajes y propuestas complementarias para con las Fundaciones privadas, las empresas, los Medios de Comunicación, etc.

CÓMO SURGEN LOS ODS

Los ODS surgen en el 2015, cuando los Estados Miembros de la ONU adoptan la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030.

Surgen tras décadas de trabajo y esfuerzo y son sucesores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que fueron adoptados en el año 2000 con la meta de alcanzarlos antes del 2015.

Los líderes mundiales se dieron cuenta que era necesario un plan más específico, con metas más claras, lo que lleva a la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.

EJERCICIO SOBRE LOS ODS Y EL TRABAJO DE LAS ENTIDADES SALESIANAS

Como ejercicio, se propuso a las y los participantes revisar los ODS y ver a qué objetivos está contribuyendo cada entidad salesiana. A la hora de construir esas alianzas, tenemos que coincidir con los objetivos que trabajan o tienen las empresas. En este sentido, se lanzó la pregunta: Tenemos claro a qué ODS contribuye el trabajo de nuestras entidades.

A través de este ejercicio se vio que por su misión y trabajo, las entidades salesianas abarcan unos cinco ODS. En relación a ello, es necesario mostrar a otros potenciales aliados/as todo el expertise que tienen la entidades salesianas en los ODS con los que estén alineadas, cuáles son nuestras fortalezas, y visibilizarlas.

EMPRESAS Y TERCER SECTOR, ¿ENEMIGOS IRRECONCILIABLES? ¿EN SERIO?

5

Para abordar esta pregunta hay que analizar qué podemos tener en común. Ello implica bajarnos, ambos, de nuestras "torres de marfil", analizar qué necesita cada la entidad y la empresa: qué te pueden ofrecer y qué podrías ofrecer tú.

Una clave es generar sinergias desde lo concreto y pequeño. Se requieren altas dosis de humildad y paciencia para encontrar en el otro al "otro-yo". También es importante analizar qué comunicación tenemos y pensar en las alianzas que queremos hacia afuera de las entidades. Primero tenemos que ver si queremos entendernos. Reconocer que no llegamos a todo y que necesitamos alianzas.

LA GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS: DISEÑO Y CONSEJOS

6

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE ALIANZAS

En el segundo taller (30/06/2021) se aterrizó lo trabajado en el primero (23/06/2021).

Los objetivos de este segundo taller se orientaron al diseño de la estrategia de alianzas:

- Empezar a diseñar nuestra estrategia de captación de fondos y con la idea de sostenibilidad.
- Reflexionar sobre la puesta en marcha de nuestra sostenibilidad. Nuestra hoja de ruta.
- Marco de trabajo. Líneas rojas y oportunidades del entorno.
- Avanzar en una mirada a nuestros grupos de interés, especialmente a las y los trabajadores de nuestras entidades, pero es para todos los grupos de interés.

En esta segunda sesión, se buscó situarnos con un pensamiento "divergente", buscando la reflexión y propuestas y respuestas fuera de nuestra "zona de confort". Intentar pensar "out of the box", ser creativas/os y propositivas/os, basándonos en las experiencias buenas y no tan buenas que ya teníamos como entidades. A veces las entidades hablamos con terminología que nadie entiende, por lo que hay que adaptar el lenguaje.

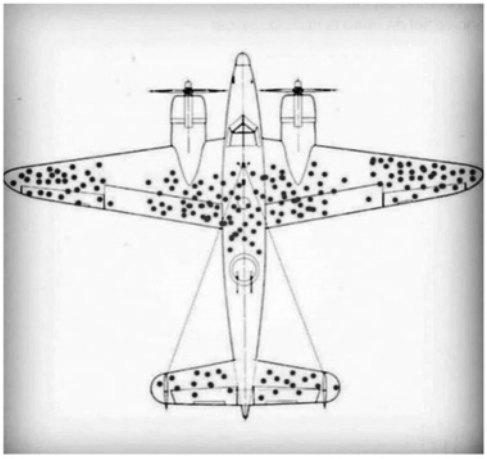
Se pasó a la lectura del siguiente texto para reflexionar:

"No vemos el mundo como es, sino como somos. Durante la Segunda Guerra Mundial, los Aliados mapearon agujeros de bala en aviones que fueron alcanzados por fuego nazi.

Intentaron fortalecer los aviones, reforzar áreas fuertemente golpeadas por la artillería enemiga para poder resistir estas batallas aún más. Su pensamiento inmediato fue reconstruir y reforzar las áreas del avión que tenían más puntos rojos (o que recibieron más balas). Teóricamente, fue una deducción lógica. Después de todo,

estas fueron las áreas más afectadas.

Pero Abraham Wald, un matemático, llegó a una conclusión diferente: los puntos rojos representaban sólo el daño a los aviones que lograron regresar, que llegaron a casa. Las áreas que realmente deberían reforzarse eran los lugares donde no había puntos, porque estos son los lugares donde el avión no sobreviviría para ser golpeado. Este fenómeno se llama desviación de supervivencia. Es cuando miramos las cosas que sobrevivieron cuando deberíamos enfocarnos en las que no."



Se trata de mirar más allá, aunque parezca una locura, lancemos esa locura en los grupos de trabajo. A lo mejor no es alcanzable hoy, pero sí en el futuro. No nos pongamos límites.

CONSEJOS PARA LA GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las empresas financian proyectos cuyos objetivos son compartidos por la empresa, apoyan proyectos acordes con el objeto de su negocio. Pero no necesariamente. Hay que ver en qué medida nuestra entidad hace algo que se vincula con la RSC de la empresa o del objeto de la empresa.

Existen también convocatorias de proyectos generadas por empresas, que en general son menos costosas de formular y de justificar. Hay que tener esa base de datos que nos interesa y conocer las fechas para estar atentos de cuándo salen las convocatorias. A veces lo hacen (las empresas grandes, sobre todo) a través de la elaboración de convocatorias de proyectos (Santander, BBVA, Mutua Madrileña, INECO,...) En otras ocasiones de manera más informal, presentándoles un proyecto en cualquier momento del año.

Hay muchos casos donde son las y los trabajadores quienes aprueban los proyectos o hay que tener a algún trabajador como embajador de nuestra causa, presentando el proyecto (ej. Deloitte). Es decir, necesitamos un/a trabajador/a como embajador que nos represente ante la empresa. Un criterio podría ser que el dinero lo están dando los trabajadores y no la empresa, en el caso de que tengamos alguna reticencia de trabajar con alguna empresa en concreto.

La lógica es distinta a la financiación pública. Frente a los grandes documentos, claridad y síntesis. Frente al vocabulario específico, transmitir emociones y empatía. Frente a mapas y certificaciones, fotografías e historias de vida. Es decir, hay que generar empatía hacia la nuestra causa. No se necesita tanto certificado, hay que ser capaces de mostrar nuestra intervención y en qué se centra la misma.

Hay que insistir mucho en cuidar la relación y se puede por empezar a construir relaciones estratégicas y cuidar con la institución que tenemos enfrente, para mantener esa relación a medio y largo plazo. Es el marketing relacional, tratar a la empresa de manera humana, no solamente con el interés de conseguir recursos. Se puede vincular a la empresa, invitarle a actividades de la propia entidad. Es poner a la persona de la empresa primero. Tenemos que pensar que cualquier persona que está a nuestro alrededor puede ser nuestra aliada. Hay personas que pueden ejercer distintos roles en la entidad, incluso se podría hacer socio de la entidad y que nos pueda poner en contacto con otras empresas o entidades. Se trata de cuidar la relación y que sea personalizada. Somos seres “sentipensantes”.

Las empresas priorizan algunos de sus grupos de interés: sus trabajadores/as, sus clientes y la sociedad en general. Habrá que dar respuesta a todos o a la mayoría.

Normalmente se centran bastante en la dimensión solidaria impregne a sus trabajadores/as. En general, las empresas sueles querer que las y los trabajadores puedan participar. Por lo que en nuestros proyectos, podemos pensar que también puedan participar trabajadores de la empresa para colaborar. Se trata de estar vinculado con los que nos interesa a nosotros y les interesa a ellos.

Las personas que llevan estos temas, suele estar en el espacio de la RSC, si la empresa es más pequeña, igual lo lleva el CEO. A veces lo lleva el área de RRHH o de comunicación, marketing o similar, si no existe el área/departamento de RSC.

Cada vez más la entidades privadas quieren participar en los proyectos y no sólo financiar; quieren ir más allá de la donación económica. A lo mejor quieren incluso formular de manera conjunta el proyecto. Tengámoslo en cuenta para ver en qué fases distintas pueden participar y de qué manera. Se puede participar de muchas maneras, es pensar no sólo lo que yo necesito, sino lo que necesitamos la empresa y la entidad.

Necesitamos saber qué piensan las empresas. No lograremos el cambio de la sociedad, sino transformamos también a las personas de las empresas con las que nos vinculamos. Se trataría, como hacemos desde el voluntariado, de acompañar a las personas desde su realidad y "nivel" de conocimientos y experiencias, hasta dónde queremos que lleguen, con paciencia, asumiendo que es un proceso de descubrimiento y de educar la mirada.

Invitar a las empresas a apoyar formaciones y que participen en las mismas y que puedan ver el trabajo de las entidades y de las personas a las que se acompaña.

Ante ello, se puede ir caso a caso. Hay que comenzar ofreciendo: nuestro conocimiento, formación, expertise. Con eso se rompe la lógica. Plantearles que podemos ser muy útiles a la empresa. Que no nos miren como que sólo venimos para pedir recursos y financiación. También podemos ofrecer muchas cosas.

Si pensamos en la universidad o centros de investigación como aliados, también hay que conocer los tiempos, lo que hacen, etc. A veces alumnado en prácticas o docen-

tes pueden ser un buen aliado para que nos apoyen en ciertas cosas: investigaciones, estudios, etc. Hay que tener una carpeta de temas que queremos tocar y nos lo pueden hacer desde fuera.

Las empresas suelen querer ir "más allá" de realizar un donativo, cada vez más quieren participar de manera activa en el desarrollo de las propuestas que les hacemos. Hay que ser capaces de co-crear juntos entre empresas y entidades sociales. Ese trabajo no se va a perder, porque se genera un relacionamiento que a futuro puede dar más frutos. Una vez que se está dentro, se puede avanzar en más cosas. Son apuestas más a medio o largo plazo.

Sistematizar y evaluar para poder hacer un feedback de lo que hacemos con los recursos de las empresas, quienes tienen el prejuicio de que no somos muy eficientes. A las entidades nos cuesta aprender de nuestros propios procesos, para buscar espacios de mejora. Necesitamos ser más transparentes.

Identificar quiénes pueden ser nuestros principales prescriptores y nuestros embajadores: eso tiene un potencial enorme. También es importante hacer ese trasvase emocional a la empresa (participando en voluntariado corporativo), la idea es llegar a toda la plantilla, porque todos/as pueden colaborar de alguna manera. La estrategia es querer implicarme o imbricarme en la empresa para tener más aliados, en distintos niveles.

En resumen, debemos tener un panorama amplio de la idea de alianzas estratégicas, conocer mejor tanto los marcos conceptuales del trabajo a nivel mundial así como las lógicas y estrategias de otros actores con los que debemos iniciar alianzas, sabiendo cuáles son nuestras fortalezas y oportunidades pero también nuestras debilidades y amenazas.

Este punto se cerró con espacio de participación y comentarios sobre las experiencias y consejos de las entidades salesianas en su relacionamiento con empresas.

EJERCICIO DE RECOGIDA DATOS, ANÁLISIS DE NUESTRO ENTORNO

7

Queremos empezar a tejer alianzas, y para ello, pensamos que las primeras alianzas eran entre nuestras propias entidades. Por eso se trabajó por equipos de diversas procedencias, buscando compartir reflexiones, experiencias y contactos. Para esto, empezamos a aterrizar quiénes son (o querríamos que fuesen) nuestros aliados, en qué temáticas, qué grado de implicación tendrían y a través de qué medios o herramientas. Se trata de poner por escrito aquellos primeros pasos que ya han dado nuestras entidades y visibilizar qué supone a nuestras entidades esta apuesta por construir alianzas estratégicas, a largo plazo, donde ambas partes ganan.

La intención es tratar de empezar a poner en marcha lo reflexionado y aprendido buscando identificar al interno de nuestras organizaciones debilidades y amenazas, pero también oportunidades y fortalezas. Valorar las alianzas tejidas y fortalecerlas desde una mirada estratégica, dotándonos de aquellas herramientas que necesitemos para llevar a cabo esta tarea.

Se propuso a las entidades un ejercicio con varias preguntas a contestar. Se realizó un trabajo por grupos y se generaron 5 grupos de trabajo, organizados por territorios:

- Grupo 1: Federación de Plataformas Sociales Pinardi, Fundación Valsé.
- Grupo 2: Fundación Juan Soñador, Asociación Valponasca.
- Grupo 3: Salesians Sant Jordi, Fundación María Auxiliadora, Fundación Iniciativa Social Ángel Tomás-FISAT.
- Grupo 4: Fundación Mornese, Fundación Don Bosco Salesianos Social.
- Grupo 5: Fundación Iniciativa Social Ángel Tomás-FISAT.

A través de este ejercicio se trató de identificar actores sociales, entidades de la ciudadanía, que puedan ser colaboradores y aliados nuestros. Necesitamos encontrar qué nos une, como generar relaciones donde ambas partes ganan, con una mirada a largo plazo y con vocación de permanencia. A menudo, otras instituciones sociales, medios de comunicación o centros de educación de cualquier nivel pueden convertirse en nuestros aliados, desde esta óptica.

Además de identificarlos, necesitamos preguntarnos qué podemos ofrecerles como organización. Qué medios humanos y materiales vamos a poner en juego para lograr estas alianzas y analizaremos qué nos supone como organización (en tiempo, y otros recursos) para lograrlo.

También debemos reflexionar qué papel puede jugar nuestro voluntariado y nuestra base de socias y socios en esta construcción.

Toda esta identificación busca ayudar a aterrizar el Plan de Trabajo de cada entidad. Para la recogida de datos se trabajó en torno al siguiente esquema:

En resumen se recogieron las siguientes ideas:

- Hay una necesidad de mejorar la comunicación y el marketing para conseguir los resultados que queremos y crear un área de búsqueda de recursos y de generación de alianzas.
- Cada fundación vamos a presentar una hoja de trabajo similar. Empezar por nuestro compromiso.
- Vamos a ofrecer nuestros puntos fuertes.
- Nos hemos comprometido a transmitir lo que hacemos y ponerlo encima de la mesa.
- Es necesario tener una estrategia y una hoja de ruta que nos permita ir hacia una financiación privada para que no dependamos de la financiación pública que nos encorseta.
- Es importante apoyarnos en la estructura salesiana.

1. CON QUIÉNES PODEMOS CONTAR PARA LOGRAR NUESTRA MISIÓN

- Con entidades sociales afines con nuestros valores.
- Con empresas acorde con nuestros objetivos y con el voluntariado corporativo y con los ODS que trabajamos.
- Con universidades.
- Con otras entidades salesianas, específicamente con Don Bosco.
- Hemos compartido alianzas que tenemos y hemos identificado potenciales alianzas: en lo local, pymes, empresas grandes, con las entidades salesianas, a la CEPSS. Alianzas centros juveniles
- Con los propios trabajadores de las empresas. Entidades locales, entidades educativas.
- Con estudiantes en prácticas, pero que luego no les pedimos nada, necesitamos analizar qué podemos pedirles.
- Con la red de entidades sociales del territorio.
- Con la Administración pública (ej. Trabajo en red en Jaén en las Mesas de inserción Sociolaboral).
- Con organizaciones sectoriales (confederación de empresas).
- Con el conjunto de cofinanciadores (públicos y privados).
- Con el Voluntariado corporativo (grupos de personas jóvenes).

- Con mentores/as y coach empresariales, que también son avales de las iniciativas.
- Con medios de comunicación.

2. EN QUÉ ÁREAS DE NUESTRAS INTERVENCIONES. ACTIVIDADES CLAVE.

- En el área formativa y de empleo. En cuanto a las formaciones es necesario recibir y aportar.
- En la Universidad
- Orientación vocacional, jurídica, laboral, etc.
- Prácticas en empresas.
- Intermediación laboral e inserción socio-laboral.
- Acompañamiento educativo y promoción del retorno educativo.
- Acompañamiento en procesos de regularización administrativa.
- Seguimientos post-contratación.
- Captación de socios (economía propia, para no depender de las subvenciones privadas y públicas);
- Investigaciones.
- Sensibilización de las causas y de los objetivos que tienen las entidades.

3. PERSONAS RESPONSABLES. RECURSOS NECESARIOS

- Es necesaria la sistematización de lo que se hace y llegar a visibilizarlo todo mejor.
- Invertir en personas humanas, con perfiles diferentes, que pudieran tener una perspectiva global y que pudieran sacar los talentos de cada persona, equipos multidisciplinares.
- Es importante aportar los recursos económicos así como disponer del tiempo y el nº de personas necesarias. Recursos materiales, infraestructuras.
- Personal técnico cada vez más especializado
- Las propias empresas avales.
- El conjunto de proyectos que promueven la alianza empresarial.
- Hay necesidad de formarnos en estas líneas de trabajo.

4. PROPUESTAS DE VALOR-QUÉ OFRECEMOS DE DISTINTO Y QUÉ NOS DISTINGUE

- Marca salesiana,
- El acompañamiento a la centralidad de las personas,
- Somos entidades sólidas por institución salesiana da seguridad.
- Nos distingue la solidez de la institución.

5. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- Sí les informamos de lo que hacemos.
- Participan.
- Colaboran.
- Se responsabilizan. Depende del proyecto, pero debemos ir hacia la colaboración y la responsabilidad.

6. CANALES

- A través de foros.
- A través de la comunicación.
- Con empleados de las empresas.
- Con la administración pública para la regularización a nivel legal.

7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

- Número de empresas,
- Respuestas de colaboración.
- Respuestas de co-creaciones.
- Daremos seguimiento: empresas y entidades colaboradoras, tanto con las que ha habido relación, como con las que no.

8. COSTES

- Nos supone que sea una opción estratégica y que esté claro en toda la institución: que todo vaya vinculado al plan estratégico.
- Tiempo y dinero

9. INGRESOS

- Les pedimos implicación y todo lo que conlleva la relación con los clientes: que colaboren que se impliquen.

IDEAS A COMPARTIR

8

Es importante hacer un acercamiento a nuevas ideas, dando a conocer otras figuras como la persona "prescriptora", la labor de un Consejo asesor, o la necesidad de contar con un marco claro de trabajo con empresas para que nos ayuden a desarrollar estas alianzas como una Política de la entidad.

PRESCRIPTOR

Influye en a quién queremos llegar. Hay que identificar prescriptores de acuerdo a lo que necesitemos. Es gente que pone su prestigio personal para defender nuestra causa.

Es adecuado buscar personas que nos puedan ayudar, rastreando también en redes sociales y ofreciendo hacer este tipo de colaboraciones.

Normalmente la gente quiere colaborar y planteémoslo, hay que ofrecer la oportunidad de cambiar el mundo, porque lo que hacemos es muy transformador y eso atrae a mucha gente. Es ofrecer ser parte de algo. Las personas trabajadoras son grandes prescriptores de la entidad. La fama, la autoridad o la experiencia de un prescriptor pueden influir en tu público; el factor humano y la conexión emocional que esta figura tenga con las personas a las que quieras dirigirte es igual de importante que todo lo demás. Esa es la verdadera clave para promocionar algo. Aquí pensaríamos en las y los "influencers".

CONSEJO ASESOR.

Se puede crear un grupo de personas colaboradoras con perfiles muy concretos que asesoran a la entidad a guiar sus pasos en una/s determinada/s tarea/s. Suelen grupos de unas 5 u 8 personas, por ejemplo, decanos/as, profesores de universidad, alguien de la pequeña empresa, de la gran empresa, del mundo salesiano. Que les une su vinculación al mundo salesiano.

Su objetivo es dar orientación, información y aportaciones concretas en los temas propuestos a la entidad. Se deberá determinar a qué personas orienta, cómo será su dinámica de encuentros, etc. Normalmente son voluntarios.

DOCUMENTO MARCO DE TRABAJO CON EMPRESAS.

Deberemos tener recogido en un documento nuestro posicionamiento sobre este tema. Podría contener los siguientes puntos:

- Nuestra entidad. Misión, visión, valores, etc.
- Nuestra reflexión sobre la empresa.
- Cómo entendemos la RSC y la solidaridad en las entidades con ánimo de lucro.
- Criterios de colaboración que estableceremos. Código de conducta, etc.
- Estrategias y Alianzas. Distintos según tamaño, por ejemplo.
- Fórmulas y métodos para colaborar con nuestra entidad.
- Beneficios para la empresa, desde nuestra entidad y con nuestra mirada.
- Repercusiones fiscales.
- Otras consideraciones a tener en cuenta.

Este documento también nos facilita identificar las líneas rojas.

MURO DE EXPRESIONES

9

APORTACIONES DE LAS Y LOS PARTICIPANTES SOBRE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE-ODS

"Es importante tenerlos identificados (los ODS), que la empresa sepa porqué ODS estás tú. Que vayamos a por los mismos objetivos. Para ello, se puede ir a los foros. En el desarrollo de los ODS, la agenda va más lenta. Desde las entidades tenemos que seleccionar, no podemos ir a por todo. A veces, no siempre son útiles para la relación, depende de la empresa".

"Hay que identificar qué empresas están muy vinculadas a nuestros ODS. Las empresas piensan sobre todo en el tema de empleabilidad, el ODS 8, y las entidades se vinculan también a este ODS".

"El tema de igualdad (ODS 5 Igualdad de género), nos hemos marcado en incluir en los proyectos el enfoque de género. Hay que revisar si nuestros proyectos tienen el enfoque. Hay que ver si nuestras metodologías tienen enfoque de género".

APORTACIONES DE LAS Y LOS PARTICIPANTES SOBRE EL DISEÑO Y CONSEJOS PARA LA GENERACIÓN DE ALIANZAS

"En el tema de inserción sociolaboral, el formar a los trabajadores que van a realizar las prácticas en la empresa, acorde con las necesidades de la empresa, lo ven bien. Hacemos como una selección de las personas, y les llegan trabajadores que se adecúan y que como equipo, esos trabajadores funcionan bien. Ver lo que necesitamos con lo que la empresa necesita".

"Lo que genera mayor compromiso es que la empresa viva por lo que apostó, que pueda colaborar y ser parte".

"Muchas veces los casos de éxito vienen de las empresas que ya tenemos fidelizadas y se lo cuentan a otras. Cuando se les involucra a las empresas en la formación, les

cambia totalmente su visión. También es importante el cuidado a las personas y la parte de no sobreprotección. Unido a ello, la multidisciplinariedad es fundamental".

"Hay veces que hay que incorporar otros lenguajes, otros perfiles dentro de las entidades. Si la apuesta es por la alianza estratégica, hay que formar a los perfiles o también incorporar otros perfiles. No que los mismos perfiles tengamos que hacer de todo. Si queremos soñar con ser entidades grandes, hay que poner los recursos".

OTRAS APORTACIONES DE LAS Y LOS PARTICIPANTES EN ESTA FORMACIÓN

"El tema de los ODS es un gran desconocido en mi caso, también quiero meter el tema de los ODS en otras asociaciones en las que colaboro".

"Para la próxima sesión, a la hora de cómo tejer esas alianzas estratégicas, cómo elegir a esas empresas, hay veces que nos vemos en la necesidad de recibir fondos de empresas que no lo están haciendo bien".

"Para ello hay que saber cuáles son nuestras líneas rojas e identificar con quien no queremos trabajar. También conocer los impactos de las empresas, qué labor hacen. Siempre pensamos en las grandes, pero hay muchas empresas sociales".

"Tengo la duda o la inquietud de que acabemos vendiendo los proyectos al mejor postor. En el tema de inserción laboral a veces te ves obligado "a venderte a una empresa", también por los resultados que exigen los proyectos. Para evitar esto, hay que trabajar previamente las alianzas y saber con quién aliarnos".

"Ha sido una formación muy interesante. Estoy deseando llegar a la segunda parte".

"En Jaén realizamos briefings con empresas con carácter anual, donde abarcamos, donde abarcamos diferentes áreas de colaboración: formativa, laboral, RSC, participación..."

"Es importante compartir qué tipo de alianzas tenemos las entidades en cada lugar y ponerlas en común".

"Gracias por ofrecer este espacio y seguir creciendo".

"Con una pequeña inversión en segunda línea, podemos hacer mucho y no tenemos que pedir a los/as que están en primera línea haga de todo. Hay que genera esos espacios de reflexión que son necesarios, hay que parar para pensar".

"Soñar y diseñar".

Financiado por:

COORDINADORA ESTATAL DE PLATAFORMAS SOCIALES SALESIANAS
C/ Joaquín Turina, 39 · 28044 Madrid
91 361 00 50
info@psocialessalesianas.org
www.psocialessalesianas.org