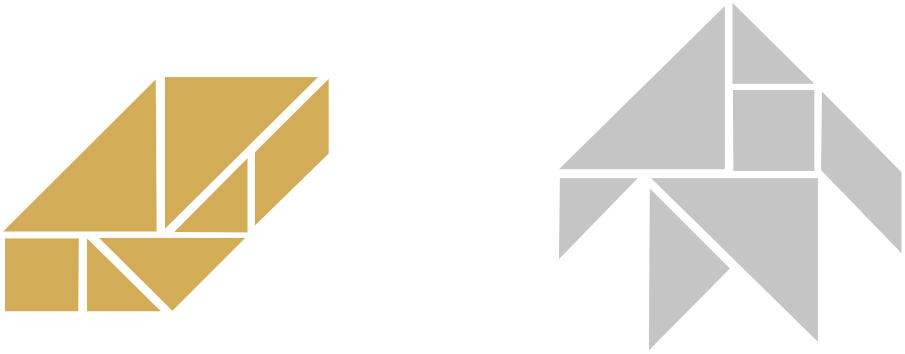
Colección IDEAS Y HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN SOCIAL

Reinventarse como apuesta de futuro

Cómo afrontar el proceso de reconversión de las entidades sociales

Colección IDEAS Y HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN SOCIAL

Reinventarse como apuesta de futuro



entitats catalanes d'acció social

ecas

entitats catalanes d'acció social

ecas

Edición y coordinación

Agència de Comunicació Social
la veu de l'acció social

Título original:
Reinventar-se com a aposta de futur

Redacción
Frederic Cusí
Marc Botella

Traducción
Joan Josep Mussarra Roca

Diseño
Alfa Gráficas

Agradecimientos
El programa *Reinvéntate* ha supuesto un intenso proceso de aprendizaje colectivo. También ha sido obvia su contribución al desarrollo de la función directiva entre todas las personas y entidades participantes. Este libro es una modesta exposición de una parte de lo aprendido y pretende estimular la reinvención de cualquier organización social que aspire a ofrecer una propuesta positiva en un tiempo de cambios como el que ahora vivimos.

Queremos expresar nuestra más sincera gratitud a todas las entidades y actores que lo han hecho posible: Obra Social "la Caixa", Fundación KPMG, los consultores que dicha fundación puso a disposición del programa, Fundación Akwaba, Àmbit Prevenció, Iniciatives Solidàries, AVBC, El Lloc de la Dona, Lligam, Asociación "in via", AcidH y AFEV.

Y un agradecimiento muy especial a Albert Sòria, subdirector general de la Fundació "la Caixa", por su visión y su apoyo; a Pedro León y Francia, director de la Fundación KPMG, por la confianza que depositó en nuestro proyecto; a Teresa Crespo, presidenta de ECAS, por su compromiso al impulsar el programa *Reinvéntate*; y a Carlos Cuatrecasas, director de consultoría estratégica y operaciones en KPMG, por la energía y la generosidad empeñadas en este proyecto.

índice

Saludos 5

Introducción 9

1. ¿Es necesario reinventarse? 11

2. La responsabilidad de los demás actores 17

3. Errores que debemos evitar 23

4. Los retos de la reinvención 29

5. Diez pautas para reinventarse 37

6. Herramientas metodológicas para la reinvención 45

Anexo 69

Conocimiento y recursos para el sector

Hace más de un año, en ECAS, pensamos que una manera de ser útiles a las entidades que tenemos como socias podía consistir en proporcionarles instrumentos y herramientas para que pudieran llevar a cabo, con apoyo individualizado y de grupo, un proceso de transformación en este momento en el que la crisis nos obliga a modificar métodos y maneras de trabajar que, hasta hace muy poco, eran válidos. Del deseo de hallar nuevas vías para la sostenibilidad y viabilidad de las entidades sociales surgió la idea del proyecto *Reinvéntate*.

A pesar de la amplia oferta formativa disponible en el tercer sector social, a menudo es difícil aprovecharla, porque los problemas cotidianos se hallan en el primer plano de nuestras actuaciones, y el reciclaje profesional termina en la trastienda de nuestras motivaciones y acciones más inmediatas. Como plataforma que agrupa un centenar de entidades que trabajan cerca de las personas más vulnerables, deseábamos que los participantes en este proyecto de puesta en cuestión y de renovación pudieran servir como referente a otros profesionales que se hallaran en situaciones semejantes.

Creemos que es muy necesario generar conocimiento, promover el aprendizaje continuo, divulgar experiencias y difundir el saber para que este se pueda reproducir y compartir. Por todo ello, no queremos que esta publicación tenga un carácter excepcional, sino que sea la primera de una colección de IDEAS Y HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN SOCIAL que proporcione recursos al sector.

Gracias al programa *Reinvéntate*, realizado por ECAS con la colaboración de la Obra Social "la Caixa" y la Fundación KPMG, podemos ofrecer en el día de hoy un primer volumen que resume el trabajo de todo un año con una decena de entidades que forman parte de la federación. No nos cabe ninguna duda acerca de su utilidad para las entidades sociales y para los proyectos que llevamos a cabo con la imprescindible colaboración de otros agentes.

Teresa Crespo,
presidenta de ECAS

Precisamos de un tercer sector social fuerte

La Fundación Bancaria "la Caixa" está convencida de que el tercer sector social es un actor clave en el desarrollo de actuaciones encaminadas a luchar contra las desigualdades sociales. Por ello, la colaboración que llevamos a cabo desde hace tiempo con Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS) tiempo conlleva grandes beneficios para las personas más vulnerables.

El contexto que viven las entidades es muy complejo. Las desigualdades sociales crecen, las necesidades sociales cambian y las fuentes de financiación también. En tanto que aliado estratégico, nos sentimos obligados a ayudar a las entidades necesitadas de un plan de reinvención que les permita seguir atendiendo a usuarios y usuarias para poder salir del estado de emergencia en el que se hallan.

Precisábamos de una organización de segundo nivel con la que pudiéramos llevar a cabo esta actuación, y ECAS ha sido un buen aliado. Gracias a ECAS hemos encontrado un conjunto de entidades que, con valentía, han asumido el diagnóstico, han aceptado el plan de reinvención y, sobre todo, lo han llevado a buen término.

Pero la realización del programa no habría sido posible si no se hubiera contado con la mirada de una consultoría especializada. Así, la alianza con la Fundación KPMG nos ha aportado su experiencia en este tipo de actuaciones. Sumada al trabajo de consultores del tercer sector, nos ha permitido complementar con una mirada realista y ambiciosa los cambios profundos que las entidades tenían que realizar para poder seguir cumpliendo su misión.

La suma de actores era una condición indispensable para poder dar respuesta a los nuevos retos sociales y ayudar a transformar organizaciones, de modo que la actuación de estas fuera más eficiente y eficaz.
La gente lo necesita.

Àngel Font
director corporativo de Personas
y Estrategia de la Fundación Bancària "la Caixa"

Reinvención para un futuro sostenible

La transformación del tercer sector es uno de los ejes de actuación de la Fundación KPMG. Ponemos a disposición de asociaciones y fundaciones las capacidades y conocimientos de los profesionales de KPMG y trabajamos en proyectos pro bono para hacer realidad nuestro compromiso con las comunidades donde tenemos presencia y fomentar su transformación.

En el contexto socioeconómico actual, todas las entidades (públicas, privadas y sociales) tienen que emprender procesos de transformación o reinvención para adaptarse a los cambios y poner las bases de un futuro sostenible. La Fundación KPMG ha brindado su apoyo a este proceso, ha ayudado a las entidades del tercer sector a reinventarse, a anticiparse a las nuevas realidades y a hacer realidad su misión, en un proceso colaborativo en el que los equipos gestores de las entidades sociales y sus órganos han tenido un papel protagonista.

El análisis de las capacidades estratégicas, la selección y el seguimiento de indicadores clave, el mejoramiento del gobierno corporativo y la medición del impacto social han sido algunos de los puntos en los que los profesionales de KPMG han aportado su experiencia en consultoría empresarial. Se habían propuesto como meta conseguir resultados óptimos.

Sin duda, el espíritu de colaboración ha sido una de las claves del éxito en esta iniciativa, ya que los resultados que hemos alcanzado no habrían sido posibles sin la tarea aglutinadora de ECAS y el impulso de la Fundación Bancaria "la Caixa", entidades con las que compartimos valores, así como la pasión de creer en lo que hacemos.

Estamos muy orgullosos del trabajo realizado y de los resultados obtenidos por medio del programa Reinséntate. Sin duda alguna, refuerzan los objetivos de la Fundación KPMG: impulsar la transformación del sector, promover su transparencia, aumentar su sostenibilidad e impacto social, y avanzar en el nuevo modelo de relación entre las entidades sociales y las empresas. Tengo la convicción de que, con todo ello, contribuimos a que las entidades den respuesta a las nuevas necesidades y favorecemos la consecución de una sociedad más equilibrada y más justa.

Pedro León y Francia,
director de la Fundación KPMG

Introducción

Las entidades sociales nacieron como respuesta a una serie de problemas tanto individuales como colectivos. Provienen de la iniciativa de personas que en un momento dado tuvieron la visión, la fuerza y la generosidad necesarias para poner en marcha un proyecto y asumir los riesgos consiguientes.

Durante su recorrido, que puede ser largo, la organización evoluciona, establece su propio estilo, conoce aciertos y errores, oportunidades y fracasos, y está siempre sometida a condiciones externas sujetas a cambio, que en algunos momentos le facilitarán el viaje y en otros se lo van a dificultar. Durante estos últimos años, las condiciones externas han cambiado mucho: reducción de la financiación pública, crecimiento de la pobreza y las desigualdades, nuevos perfiles de exclusión... Las entidades sociales han sufrido una fuerte sacudida como consecuencia de este cambio en el panorama. Han visto amenazada su propia continuidad, o, en el mejor de los casos, su manera de ser y de actuar. Advertimos con desazón que nos vamos a ver obligados a replantearnos nuestra identidad y nuestra manera de trabajar, con una nueva mirada, con creatividad, y que tendremos que aprender de otros sectores y entidades, con una visión global de lo que ocurre en el entorno social.

Puede que la palabra "reinventarse" suene pretenciosa, pero es la que expresa de manera más intuitiva la percepción de lo que muchas entidades sociales deberán hacer. La reinvención va a ser distinta para cada una de ellas en intensidad y en radicalidad, pero, en todos los casos, las entidades que han llegado a la convicción de que no pueden actuar como si nada hubiera cambiado son conscientes de que tendrán que acometer transformaciones sustanciales. A lo largo del año 2012 y principios del 2013, ECAS estudió las maneras de promover y facilitar dicho proceso. Los resultados obtenidos se concretaron en el programa *Reinvéntate*. Dicho programa ha contado con el respaldo de la Obra Social de "la Caixa" y de la Fundación KPMG, y ha posibilitado que nueve entidades sociales vivieran durante un año un proceso de reinvención en el que ha habido diagnóstico, formación, plan de reinvención y, finalmente, acompañamiento en la aplicación del plan. Un equipo mixto de consultores del sector social y del sector empresarial ha acompañado a cada una de las entidades en este proceso y ha generado confianza y seguridad en las personas responsables. La valoración positiva por parte de todos los que participaron en el programa -que era una prueba piloto- nos sugirió que merecía la pena aunar las reflexiones y metodologías desarrolladas, a fin de compartirlas con todas las entidades que se planteen la necesidad de ponerse al día.

Esta publicación no es un manual ni una guía en el sentido clásico del término, pero ofrece pistas sobre "cómo hacerlo" y criterios que pueden resultar de utilidad para quien desee "reinventar" una entidad social.

1. ¿Es necesario reinventarse?

Reinventarse uno mismo después de quedarse sin trabajo, reinventar la empresa que tiene que diferenciarse y competir en un mercado global, reinventar las formas de participación ciudadana... ¿Es imprescindible que el sector social se reinvente? ¿Lo precisan todas las organizaciones? Esta crisis, que es económica, pero también de bienestar, valores y modelo de sociedad, ha llevado al primer plano del debate el término "reinventar".

Ciertas organizaciones se han hallado en evolución constante a lo largo de toda su historia. Han estado atentas a las nuevas necesidades sociales para detectarlas con anticipación y han elaborado propuestas y acciones para darles una respuesta adecuada. Cabría decir que han evolucionado por medio de un proceso de reinvención permanente. Pero el funcionamiento cotidiano de una organización social, con independencia de las dimensiones que esta pueda tener, dificulta la innovación y la mejora constantes. Si además los recursos son escasos, la tarea se vuelve casi imposible a causa del sobreesfuerzo requerido.

Aparte de las motivaciones internas de cada una de las organizaciones, existe cierto conjunto de factores generales que son, por sí mismos, suficientes para que cualquiera de ellas se plantee la posibilidad de reinventarse. Huelga decir que algunas de las organizaciones ya están bien como están, y que otras, tras un serio estudio, llegarán a la conclusión de que ya están bien encarriladas. Pero en su gran mayoría deberían analizar atentamente si pueden seguir trabajando de la misma manera en que siempre lo han hecho, o si, por el contrario, el cumplimiento de su misión les exige que se pongan al día.

→ El funcionamiento cotidiano de una organización social, con independencia de las dimensiones que pueda tener, dificulta la innovación y la mejora permanente ←

Daniela Vilarasau
Fundació Akwaba
"Teníamos claro que, si no reorientábamos la entidad, acabaríamos por cerrar, y con el programa *Reinvéntate* hemos dado un fuerte empujón y un nuevo enfoque a nuestra misión."

La sociedad ha cambiado y se precisan nuevas formas de intervención

A lo largo de esta última década se han producido cambios muy importantes en la estructura social: envejecimiento de la población, flujos migratorios, multiculturalidad, fenómeno *ni-ni*, precarización del empleo, empobrecimiento de las clases medias y generalización de tasas de paro elevadas que afectan sobre todo a las clases medias y bajas.

No se trata ahora de realizar un análisis de todos estos factores. Pero es obvio que el mapa social ha cambiado y que no deja de cambiar, que aparecen necesidades nuevas, y también nuevas oportunidades. Un ejemplo de ello es la atención a la "nueva pobreza", de la que son protagonistas personas de clase media, o que siempre habían trabajado, y que ahora se encuentran sin trabajo, sin patrimonio, incluso sin un lugar para vivir, y con el paso cambiado respecto al mercado laboral.

Los esquemas de financiación del tercer sector se han transformado

La crisis del Estado de Bienestar ha afectado a los servicios públicos, pero también al tercer sector Social. Las entidades de acción social llevan a cabo un servicio público innegable, y ahora, para complicarlo, los recursos que reciben de la Administración son más escasos. La demanda social crece, pero los recursos que hasta ahora, en un porcentaje considerable, alimentaban a las organizaciones sociales se han reducido.

→ La crisis provoca un incremento en la demanda de acción social, a la vez que reduce los recursos con que el sector trata de darle respuesta ←

Este ha sido el principal de los detonantes que han impuesto a las entidades la necesidad de reinventarse, porque afecta a su misma supervivencia. La alta dependencia respecto de los fondos públicos se ha manifestado como una grave debilidad en muchas de las organizaciones. Conscientes de que los niveles de financiación de los últimos años previos a la crisis no van a retornar, ha adquirido vital importancia la dedicación de esfuerzos a la diversificación de ingresos y a la búsqueda de nuevas fuentes de financiación en el sector privado, a través de donaciones, colaboraciones o proyectos de emprendeduría social.

→ Entre un 20% y un 30% de las entidades del tercer sector han interrumpido sus actividades o se han extinguido desde el inicio de la crisis.[1] ←

Los planteamientos de la RSC han evolucionado y requieren una relación distinta con el sector social

Las tendencias englobadas en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) apuntan a una cooperación entre sector privado y sector social, orientada a objetivos, con un planteamiento más propio de una relación entre socios que de donante – receptor. Las entidades sociales se enfrentan al reto de cambiar de visión en estas cuestiones, y de aprender a formular alianzas y proyectos compartidos con el sector privado, sin complejos y en igualdad de condiciones.

La sociedad (y los donantes) tienen que poder constatar la eficacia de los proyectos

Las organizaciones sociales, en contraste con instituciones de otros tipos, conservan un alto grado de credibilidad frente a la sociedad. Pero la demanda de transparencia y efectividad por parte de la ciudadanía, las instituciones públicas y el sector privado ha crecido. Quien aporta recursos exige la certidumbre de que se van a destinar a la causa elegida, y también de que se conseguirán los resultados sociales previstos. Es decir: no solo que se lleven a término las actuaciones, sino también que se produzcan los cambios deseados.

Así pues, las organizaciones deben llevar a cabo una gestión impecable, controlar los resultados y documentarlos con la máxima fiabilidad. El desarrollo de las metodologías de cálculo del retorno social de la inversión (SROI, *Social Return On Investment*) representa una tendencia creciente.

La sociedad evoluciona hacia un modelo "co": coworking, cocreación, coproducción

La colaboración facilita la eficacia en la resolución de problemas y la innovación. Los proyectos con equipos interdisciplinares o participación de actores diversos generan intercambio, más creatividad y soluciones más innovadoras, porque ayudan a tomar en consideración los problemas de maneras distintas a las habituales.

La sociedad espera más cooperación y menos competencia interna dentro de este sector, en el que a menudo se trabaja por una misma causa social, pero en rivalidad con el resto de entidades, o sin tener en cuenta la existencia de estas.

Isabel Alonso
Associació Lligam
"La participación en *Reinvántate* ha supuesto que nos diéramos un tiempo para pensar, para reconocer nuestras debilidades, pero, sobre todo, para evaluar las posibilidades que tenemos. Hemos visto otras maneras de funcionar más enriquecedoras y satisfactorias para todo el mundo, y también -por qué no- más eficientes."

1. *La reacción del tercer sector social al entorno de crisis*, Instituto de Innovación social de ESADE

Las TIC y la conectividad han abierto nuevos modelos de participación, comunicación y «producción»

Los esquemas por los que se regían las asociaciones y fundaciones de los siglos XIX y XX se han transformado con la aparición de las TIC. El potencial de estas tecnologías para organizar de manera distinta la participación, la comunicación y también la prestación de servicios a sus beneficiarios ha modificado sustancialmente el modelo.

Las entidades no pueden quedarse al margen de este mundo, en el que las redes sociales se han convertido en espacios muy dinámicos de participación, comunicación y movilización social. Si lo hicieran, correrían un serio riesgo de quedarse aisladas. Movimientos sociales sin instituciones estructuradas, como el 15M, han logrado un gran impacto por medio de estos mecanismos.

Hay un gran potencial para hallar voluntarios cualificados

El voluntariado ha aumentado durante estos años de crisis. Adopta formas muy diversas: atención a necesidades básicas (banco de alimentos), apoyo personal (acompañamiento a personas mayores, refuerzo escolar, mentorización de adolescentes, etc.), aprovechamiento de la experiencia profesional en asistencia a entidades sociales. Se ha incrementado notablemente entre las personas adultas, algunas de ellas en el paro, prejubiladas o jubiladas.

Por otra parte, el Real Decreto 1791/2010 del 17 de noviembre, por el que se estableció el Estatuto del Estudiante Universitario, inauguró grandes oportunidades de colaboración entre entidades sociales y universidades en la organización de prácticas para estudiantes en el tercer sector.

Ante la desconfianza que genera la política y la conciencia del incremento en las desigualdades sociales, ha crecido la voluntad de actuar de manera directa en ocupaciones que tengan algún sentido. Las entidades se enfrentan al reto de canalizar y aprovechar todo ese talento.

Mirando al futuro

Regresemos al inicio de este capítulo: lo que verdaderamente cuenta es que la entidad cumpla la misión para la que fue creada. Que se alinee con las demandas sociales y saque partido de sinergias con otras organizaciones.

En el informe 'La reacción del tercer sector social al entorno de crisis', se afirma que uno de los retos del sector es el binomio "flexibilidad y agilidad", necesario para que se adapte a los cambios y pueda continuar con su misión. Ambos conceptos están vinculados a la idea de "reinvención". La "reinvención" exige flexibilidad para cambiar puntos de vista, formas de organización, estilos de trabajo, maneras de comunicar, aliados en los proyectos, y, en algunos casos, redefinición de la misión de la entidad a la luz del nuevo contexto.

Y también se precisa agilidad, porque la situación anterior no volverá, los cambios se aceleran y las necesidades sociales no aguardan a que el sector reaccione.

I també cal agilitat perquè la situació no tornarà a ser la mateixa, els canvis s'acceleren, i les necessitats socials no s'aturen a esperar que el sector reaccioni.

→ Ideas clave

- La sociedad ha cambiado y se precisan nuevas formas de intervención.
- Los esquemas de financiación del tercer sector han cambiado.
- Los planteamientos de la RSC han evolucionado y requieren una relación distinta con el sector social.
- La sociedad evoluciona hacia un modelo "co": coworking, cocreación, coproducción...
- Las TIC y la conectividad han abierto nuevos modelos de participación, comunicación y «producción».
- La sociedad (y los donantes) tienen que poder constatar la eficacia de los proyectos.
- Hay un gran número de potenciales voluntarios cualificados (adultos y jubilados con tiempo disponible).

2. La responsabilidad de los demás actores
(frente a la reinvención del tercer sector)

La renovación del sector social es un reto que el propio sector tiene que asumir. Con todo, será necesaria la implicación de otros sectores como las administraciones públicas, el sector empresarial y las universidades. El tercer sector cumple una función de servicio a la sociedad y trabaja para resolver, o hacer más llevaderas una variedad de situaciones que afectan a los colectivos más vulnerables de la ciudadanía.

La magnitud y naturaleza de las causas por las que trabajan las entidades exigen la implicación de todos los sectores sociales en su solución. Las experiencias de mayor éxito se producen al establecerse alianzas intersectoriales. Por ejemplo, cuando una o varias entidades sociales se ponen de acuerdo con empresas y con la Administración para facilitar la inserción sociolaboral, o cuando el Banco de Alimentos pacta con cadenas de supermercados y con una extensa red de asociaciones y grupos locales para distribuir los alimentos de manera más eficiente, o para llevar a término la gran campaña anual de recogida de alimentos.

Del mismo modo, la reinvención del tercer sector precisa de la colaboración de otros actores sociales para llegar a buen puerto. La reinvención pasa por una revisión del modelo de relaciones con las administraciones públicas, las empresas y el sector académico. Un tercer sector en proceso de reinvención está necesitado de alianzas con empresas y administraciones, sobre la base de un diálogo igualitario y libre de prejuicios recíprocos. Hay que formular objetivos comunes y colaborar a fondo para llevarlos a buen término. Así se alcanzarán resultados más beneficiosos para la sociedad y las partes implicadas extraerán lecciones valiosas de todo ello.

→ La reinvención del tercer sector precisa de la colaboración de otros actores sociales para llegar a buen puerto ←

Tercer sector

La más relevante de las premisas es que cada una de las entidades es responsable de reinventarse y de definir sus propios retos. Se trata de una responsabilidad y de un derecho intransferibles. Este criterio no impide compartir con otras entidades el camino de la reinvención. La gran mayoría de los retos son comunes a muchas organizaciones, y huelga insistir en que los análisis y búsquedas de soluciones compartidos siempre dan mejor resultado que el trabajo en solitario.

Las entidades de segundo nivel (plataformas, coordinadoras, federaciones, confederaciones...) prevén, como parte de su misión, la mejora y el desarrollo del sector. Su papel en la modernización, despliegue y reinvención de las entidades dentro de este marco tiene una importancia capital.

Su aportación debería tener como finalidad estimular entre las entidades asociadas la conciencia de la necesidad de reinventarse y ayudarlas a superar las reticencias y dificultades.

Algunas de las ideas y criterios relevantes son:

- Promover el debate acerca de la evolución del contexto, con mirada abierta, que permita a las entidades ampliar su visión desde su propia perspectiva.
- Hacer las veces de puente con otros actores como pueden ser la Administración, el sector empresarial, entidades pertenecientes a otros ámbitos de acción y universidades, en busca de alianzas y recursos que faciliten los procesos de reinvención.

→ El programa Reinvéntate para entidades sociales, llevado a término durante el período 2013-2014, es el resultado de un acuerdo entre ECAS, la Fundación KPMG y la Obra Social de "laCaixa". La colaboración entre los tres actores ha sido muy positiva para el proyecto. Cada una de las partes ha contribuido con la oferta de mayor valor que podía aportar. ←

- Facilitar que los participantes en este proceso recorran el camino en común, para que las entidades que así lo deseen puedan compartir proceso, recursos, formación y aprendizaje. Todo ello sería más complejo y más costoso si tuvieran que hacerlo en solitario.
- Difundir las buenas prácticas de reinvención detectadas en el sector.

Administración

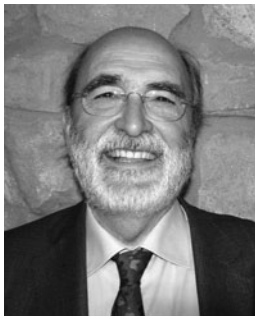
La contratación de entidades sociales para la gestión de programas y servicios de las administraciones ha hecho posible el crecimiento y la profesionalización de muchas organizaciones. De esta manera se han podido consolidar equipos de personal ya formado y, en los casos en los que ha existido un buen diálogo entre la entidad gestora y la administración correspondiente, los programas y servicios han mejorado en calidad y atención. A pesar de todos estos aspectos, que son innegables, también se han producido efectos perversos:

- La dependencia de las entidades respecto de la financiación pública se ha agravado.
- El lenguaje técnico de la Administración ha entrado en las entidades. Es un lenguaje muy alejado de lo que entienden los usuarios, los voluntarios y una parte de los equipos.
- Los proyectos de las entidades tienen que encajar, a menudo dificultosamente, en los parámetros y requisitos propios de los concursos públicos. Aunque no necesariamente se hallen en contradicción con la misión original de la entidad, sí comportan en muchas ocasiones la adopción de maneras de trabajar que no son genuinas y no forman parte del carácter de dicha entidad.
- El ajustadísimo margen económico que ofrecen muchos contratos de servicios, agravado por la concurrencia con empresas que ofrecen sus servicios a la baja, provoca una mayor precariedad en el personal y, en algunos casos, no se llegan a cubrir los costes finales.

> → La Administración tiene que brindar su apoyo a la reinvención de las entidades, porque estas son sus aliadas naturales en política social ←

La Administración tiene que brindar su apoyo a la reinvención de las entidades, porque estas son sus aliadas naturales en política social. Lo son porque tienen por misión mejorar las condiciones de vida de las personas, sobre todo de las más vulnerables, y también por su proximidad a la ciudadanía. De hecho, las organizaciones surgen de la detección de problemas sociales y representan una respuesta de la iniciativa ciudadana antes de que los poderes públicos hayan establecido dispositivos propios.

Teresa Crespo
ECAS
"Muchas de las entidades tenían dificultades para responder a los grandes cambios, y no solo por falta de recursos económicos. Por ese motivo pensamos que ECAS tenía que ayudar, y la primera reinvención ha sido el propio programa Reinvéntate, cuyas claves han sido: asumir riesgos, buscar nuevos métodos y actores nuevos."



Albert Sòria
Obra Social "la Caixa"
"Existen en Cataluña muy buenas entidades de segundo nivel, que realizan una magnífica tarea de representación y de prestación de servicios. Pero son pocas las que han dado el paso adelante para hacer prospección, analizar cuáles son los modelos que funcionan, imaginar el futuro y, por tanto, nutrirse de elementos que nos ofrezcan pistas sobre lo que hay que hacer."

¿Qué puede hacer la Administración para promover y facilitar la reinvención de las entidades?

- Brindar su apoyo a las entidades de segundo y tercer nivel para que puedan promover un debate de fondo acerca del sector, impulsar estudios, realizar programas piloto de reinvención y actualización.
- Respetar la autonomía de las entidades, partiendo de la consideración de que son actores complementarios que trabajan por el bien común. Considerar a las entidades como socios, no como meros proveedores.

Empresas

La colaboración con las empresas aporta el valor añadido del aprendizaje por medio de la interacción. Las entidades mejoran la gestión y la visión en tanto que emprendedoras, las empresas adquieren visión social, incrementan el reconocimiento y el valor de las entidades, y descubren que también pueden ser actores de cambio social.

Es muy significativo que, tras una colaboración en un proyecto concreto, tanto las personas que provienen de la empresa (y que tal vez desconocían por completo el sector social) como las que proceden de la entidad puedan alterar radicalmente la concepción que tenían el uno del otro. El personal de la empresa descubre que el trabajo en una entidad puede resultar muy gratificante, y que existe en las entidades una capacidad organizativa y de gestión (sobre todo de gestión de la incertidumbre) muy superior a lo que se imaginaban.

Paralelamente, los equipos de las entidades dejan atrás los estereotipos que afectaban a su comprensión de lo que es una empresa y comprueban que es posible establecer colaboraciones de mayor recorrido, y aprender lecciones positivas para la gestión y la estrategia de la entidad.

¿Qué pueden hacer las empresas para promover y facilitar la reinvención de las entidades?

- Entender la colaboración empresa – entidad como una forma de compromiso mutuo por el bien común de la sociedad.
- Partir de la voluntad recíproca de abandonar estereotipos y adoptar una actitud abierta, con los resultados de la colaboración como meta.
- Que la empresa aporte lo que sea su núcleo de conocimiento, competencia y valor añadido. Por ejemplo: que una empresa especializada en consultoría de marketing asista a la entidad en sus campañas, o que una empresa de logística haga lo propio en la mejora de sus circuitos internos.

Universidades

Las universidades tienen como función específica la formación y la investigación, y también deberían representar un papel destacado en los temas sociales

para poder contribuir a los procesos de reinvención con aportaciones en campos diversos.

¿Qué pueden hacer las universidades para promover y facilitar la reinvención de las entidades?

- Organización de debates, seminarios y grupos de estudio que permitan profundizar en los retos y las soluciones innovadoras.
- Aportación de conocimiento y formación para el sector social.
- Creación de métricas aplicables en la medición de resultados de la acción social: rentabilidad social de la inversión (SROI).
- Aportación de metodologías para diagnóstico de las organizaciones.

→ Ideas clave

- **La responsabilidad de reinventarse corresponde a la propia entidad. No se puede delegar.**
- **Otros actores tales como administraciones, empresas y universidades son aliados de gran valor en el proceso de reinvención.**
- **Las entidades de segundo y tercer nivel (federaciones y confederaciones) deben tener un rol de fomento y respaldo a la reinvención.**
- **Las administraciones deberían brindar su apoyo a las entidades de segundo nivel para promover la reinvención del sector.**

Pedro León y Francia
Fundación KPMG
"El programa *Reinvéntate* es un programa de retos y confianza. Retos para las organizaciones y para las personas que pertenecen a estas. Y su objetivo es ayudar a otros a hacer frente a los retos a partir de la generación de confianza, por medio de asesoramiento, acompañamiento y metodología. No es cómodo ni fácil, porque implica un cuestionamiento, una puesta en duda de rutinas y creencias."

3. Errores que debemos evitar

Las organizaciones generan rutinas y estilos de trabajo que en muchos casos facilitan el funcionamiento, pero en otros se convierten en barreras para el cambio. Este fenómeno no es exclusivo del ámbito social y afecta a toda organización humana.

Para emprender con éxito un programa de cambio es necesario determinar cuáles son las barreras que bloquean a la entidad y estudiar una manera de superarlas. Si no se hace así, resultará muy difícil plantearse seriamente un proceso de transformación que permita hacer progresos.

A continuación vamos a enumerar algunas de las barreras más comunes que obstaculizan el cambio dentro de las entidades:

Bloquear el relevo y la movilidad dentro de los órganos de gobierno

El impulso a la renovación de las entidades requiere un liderazgo y unos órganos de gobierno que asuman plena y efectivamente su función. En muchas de las organizaciones, los patronatos o juntas directivas están formados desde hace lustros por los mismos miembros y la misma presidencia. Se produce un bloqueo de los órganos de gobierno, derivado de factores varios, que conviene analizar:

- Las dificultades para encontrar personas que quieran asumir riesgos y formar parte de un órgano de gobierno, porque las correspondientes tareas implican responsabilidad y compromiso.
- La concepción de los órganos de gobierno como un requisito burocrático, más que como un valioso instrumento de dirección y estrategia. Esta visión restringida deja sin aprovechar un potencial muy grande, imprescindible para la renovación de toda organización.
- La consideración, quizás inconsciente por parte de los fundadores, de que la entidad es una propiedad personal, cuando en realidad pertenece a unos socios, o a un patronato.

Programar acciones sin tener en cuenta su sostenibilidad

Debemos estar muy atentos a los cambios sociales, económicos y de relaciones con otros sectores, y tam-

Laia Bernués
AFEV Barcelona
"La generación de confianza en el seno del grupo de entidades que hemos seguido el proceso de reinvención es algo básico. El contraste con otras entidades -tanto si tienen los mismos problemas que nosotros como otros totalmente distintos- nos ha aportado realismo y nos ha hecho más conscientes de nuestras capacidades y limitaciones."

bién ante las transformaciones del propio sector social. De lo contrario, corremos el riesgo de dejarnos llevar por la inercia del "siempre se ha hecho así". No se pueden mantener actividades y proyectos que requieren mucha energía y, por contra, no tienen un gran impacto y son de eficacia dudosa.

Son varios los motivos por los que podemos quedar atrapados en la inercia. Uno de ellos es que no se ha analizado la sostenibilidad de dicha inercia en los planos económico, técnico y social. Podría darse el caso de que la entidad sea mucho más competente en otras áreas y limite su propio desarrollo al desperdiciar sus recursos en proyectos de viabilidad incierta.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta es la sinergia entre proyectos. En el momento de programar nuevas iniciativas, tenemos que preguntarnos qué valor pueden aportar o recibir a partir de otros proyectos que ya se hallen en funcionamiento. ¿Cómo podremos establecer enlaces entre ellos? ¿La nueva actividad complementará el servicio que ofrecemos a la sociedad?

Planificar acciones sin prever cómo se efectuará la medición de los resultados

Este es un fenómeno vinculado al anterior, pero distinto. Debemos reconocer, de entrada, que la medición de los resultados verdaderamente significativos en el campo de la acción social es difícil y complicada. Se trata de resultados cualitativos, que tienen un efecto sobre el comportamiento de las personas, sobre procesos, más que sobre los datos, y solo son observables a medio y largo plazo.

→ Tanto el equipo técnico como los directivos deben saber cuánto cuesta y cómo se financia su programa o actividad. El desconocimiento, muy frecuente, impide que se forme una conciencia plena de la relación esfuerzo – resultados ←

Pero este hecho no nos exime de definir los resultados esperados, y de prever indicadores y mecanismos viables que nos permitan comprobar el grado de éxito.

Una vez dicho esto, se imponen dos consideraciones:

- Hay que hallar un punto de equilibrio entre el coste de verificar los resultados y el de llevar a cabo el proyecto.
- Cuando un programa demuestre su validez en estudios precedentes -con mayores recursos y una metodología rigurosa-, dispondremos de pruebas suficientes de su bondad y, por tanto, será más fácil

prever resultados, y también será más simple su evaluación.

Confundir la actividad con los resultados

Todas las entidades cuantifican las acciones realizadas: número de cursos, número de participantes, número de poblaciones en las que se realiza la actividad, número de voluntarios y de profesionales, etc. Esta descripción de la actividad y del volumen de la organización nos indica su capacidad de *hacer*, y está muy bien que se exhiba dicha capacidad, que seguramente se ha alcanzado porque se ha trabajado bien y se ha obtenido la confianza de personas e instituciones. Es un aval que tenemos que poner en valor a fin de indicar la solidez y continuidad del proyecto. Es lo que en el mundo anglosajón se llama *output*. Representa el nivel de trabajo o servicios alcanzado por la entidad.

Pero la misión, tal como esta se define en la gran mayoría de entidades, va mucho más allá del volumen, las cifras y el territorio. En la mayoría de los casos, la misión apunta a conceptos tales como inclusión, desarrollo personal, atención, igualdad, protección y otros valores semejantes. Lo relevante son los cambios de conducta o condiciones de vida que se logren, y que perduren durante un período de tiempo lo bastante largo como para que se pueda considerar que son permanentes. Esto es lo que se llama *outcomes*.

La reinvención de una entidad no consiste en una simple mejora operativa. Más bien debe regirse por las cuestiones relacionadas con su misión: cómo reinventar la entidad para que cumpla mejor con su misión, adaptada al momento presente y encarada hacia el futuro.

→ La focalización exclusiva de la reinvención en cuestiones de viabilidad económica puede impedir la detección de problemas más profundos que afecten a la misión de la entidad ←

Poner la marca por delante de la causa

Puede ocurrir que la reinvención de la entidad nos exija poner en cuestión la marca. En muchos casos, esto va a representar una barrera difícil de franquear, puesto que la marca se considera patrimonio y signo de identidad, y se han invertido muchos esfuerzos en darla a conocer. Los patronatos y juntas directivas se van a sentir incómodos si ven peligrar el logotipo y todo lo que este representa.

Pero lo que realmente importa es la causa (o la misión) de la entidad y todo lo que la acción de esta lo-

Cristina Sanclemente
Àmbit Prevenció
"Ha marcado un punto de inflexión en nuestra visión de futuro de la entidad. El aspecto más positivo y diferenciador ha sido el acompañamiento de los consultores sociales, en el terreno de la entidad y desde la realidad cotidiana. Les ha permitido orientar y asesorar de manera realista y ajustada, marcando hitos y objetivos, definiendo prioridades y ayudando a tomar decisiones que han fortalecido la dirección y la entidad."

gre cambiar. Seguramente también habrá que reinventar las formas de comunicación. Tendremos que destacar no tanto lo que somos como lo que queremos conseguir.

Si ponemos todo el énfasis en la preservación de la marca, las barreras que nos dificulten los cambios en profundidad, las alianzas y la reorientación de la misión se volverán más resistentes.

Francesca Ferrari
Associació"in via"
"Lo más difícil a la hora de reinventarse es tomar decisiones y mantener la coherencia ante las oportunidades de financiación, que no siempre son las más adecuadas para la estrategia de la entidad. La dependencia de financiación externa, pública y privada, tal como funciona ahora es una barrera importante."

Buscar un incremento en los ingresos sin cambiar nada más

Los problemas económicos son el principal entre los detonantes que movilizan a una entidad para que busque alternativas y plantee cambios. Es importante que, aparte de buscar nuevas fuentes de financiación, se amplíe el enfoque y se analicen las necesidades de cambio. La gestión económica y financiera no es un compartimiento estanco dentro de la entidad y está fuertemente vinculada a la comunicación, los órganos de gobierno, los proyectos y el equipo humano, por poner tan solo unos ejemplos.

La aplicación de una mirada exclusivamente económica puede impedir la detección de otras áreas de mejora que la entidad debería tratar. Tal vez las decisiones estratégicas no se adopten a tiempo, o su orientación no sea la correcta. Tal vez la comunicación no ponga en valor el área en que la entidad es excelente. Tal vez se estén priorizando proyectos con gran demanda de recursos y poco impacto...

→ La campaña "Nadie durmiendo en la calle" de la Fundación Arrels ejemplifica cómo se puede poner la causa por delante de la marca. En la mayoría de sus materiales no aparece la marca Arrels, o figura de manera muy discreta. No es una simple cuestión de comunicación, sino que implica nuevos protagonismos y nuevos aliados. ←

Reinventar la entidad no es resolver la cuestión económica; reinventar la entidad es generar una transformación que adaptará el conjunto del proyecto para que se mantenga fiel a su misión, con eficacia y sostenibilidad.

«Innovar» sin mirar alrededor

La frase "todo se ha inventado ya" se puede aplicar también al sector social. Debemos reconocer que en este sector apenas si se da el benchmarking. Hay un gran afán creativo, pero poca investigación sobre lo que se hace en otros territorios y ámbitos de acción. Así se pierde mucho tiempo con la "invención" de programas, el desarrollo de metodologías y la organización de procedimientos que muy probablemente ya se hayan creado y desarrollado con éxito en otros lugares. Sería muy extraño que una empresa farmacéutica pusiera en marcha el desarrollo de un antitérmico sin informarse previamente sobre todos los fármacos que existen para dicha sintomatología. Con el mismo planteamiento, es imprescindible estudiar qué hacen otras organizaciones, tanto cercanas como internacionales, en respuesta a retos similares a los que se plantea la entidad.

Internet nos facilita extraordinariamente esta tarea, porque nos permite localizar con rapidez y precisión experiencias que nos van a servir como referencia. Las organizaciones, en su mayoría, están dispuestas a compartir su experiencia cuando reciben una petición clara por parte de otra entidad.

Esther Adrover
AVBC
"La principal barrera para la reinvención es la necesidad de abrir la entidad, de que afloren sus flaquezas y fortalezas, y de tener en cuenta los miedos de sus órganos de gobierno. También debemos ser conscientes de la dedicación que esto exige. Simultanear su gestión con la del funcionamiento del día a día supone una tarea muy compleja."

→ Ideas clave

- **La reinvención requiere órganos de gobierno comprometidos, con diversidad y capacidad.**
- **La programación de acciones exige que se prevea su sostenibilidad económica, técnica y social.**
- **La medición de los resultados es imprescindible para poner en valor la entidad.**
- **La actividad demuestra ya nuestra capacidad para hacer. Lo que queremos cambiar son los resultados.**
- **La marca no ha de ser una barrera para el cambio; nuestra prioridad debe ser la causa.**
- **La aplicación de una mirada exclusivamente económica puede impedir la detección de otras áreas de mejora en las que la entidad debería trabajar.**
- **Antes de innovar, tenemos que mirar alrededor: otras entidades, cercanas o internacionales, pueden inspirarnos buenas soluciones.**

4. Los retos de la reinvención

El proceso de reinvención nos exige que marquemos prioridades. Siempre que una organización lleva a cabo una revisión global y en profundidad aparece una multitud de temas que se podrían mejorar, así como verdaderos retos estratégicos que marcan la diferencia.

La mejora del sistema contable no tiene las mismas consecuencias que la activación de un patronato o junta directiva de alto rendimiento. Un órgano de gobierno con una gran capacidad incidirá en numerosas áreas de la organización y en la proyección externa de esta.

Como es imposible asumir a la vez todos los retos y dedicarles la misma energía, es importante establecer un orden de prioridades a fin de garantizar que se den los pasos necesarios, y que dichos pasos vayan en la dirección correcta.

A continuación propondremos los retos más relevantes que una organización social debe tener presentes en el curso de un proceso de reinvención:

Gobernanza efectiva

La importancia de contar con un buen gobierno se manifiesta justamente cuando no lo hay. Su ausencia es estrepitosa y tiene consecuencias en toda la organización: las directrices de funcionamiento son erráticas o se supeditan al criterio de técnicos que tienen una visión parcial del proyecto, la toma de decisiones se demora, los equipos padecen una sensación de inseguridad, la actividad va a la deriva según las oportunidades, las situaciones de comodidad y el saber hacer de cada uno.

Cuando una organización social tiene un gobierno claro, que ejerce su rol de manera consciente y constructiva, se han puesto las bases para funcionar bien.

La gobernanza efectiva implica que los miembros de los órganos de gobierno asuman plenamente su rol y su responsabilidad de marcar una dirección orientada al cumplimiento de la misión de la entidad.

Veamos algunos rasgos de esta función:

- Decidir y mandar: los patronatos y juntas directivas no son órganos consultivos, sino decisorios. Toman decisiones y dictan órdenes. La autoridad para decidir procede de la responsabilidad del cargo: si una determinada persona es responsable (legal, económica, moralmente), puede decidir y tiene que hacerlo, porque esa es su obligación.

→ La importancia de contar con un buen gobierno se manifiesta justamente cuando no lo hay ←

- Clarificar la diferencia entre gobierno y gestión: delimitar gobierno y gestión no es sencillo, y a menudo se crea una confusión que produce tensiones entre las personas o equipos que han de llevar a término cada una de las funciones. Si, además, hay personas que están en ambos lugares a la vez, la dificultad se incrementa. Una fórmula sencilla podría ser: el patronato aprueba el Plan de Actuación (decisión sobre el qué) y la dirección general decide cómo llevarlo a cabo (decisión sobre el cómo).

- Bascular entre fiscalizar y facilitar: conviene que exista cierto grado de tensión entre patronato y dirección general. Ello comporta una mayor exigencia en los resultados, formas y procedimientos, y eso es positivo para la calidad del proyecto. De todos modos, hay que saber aplicar con arte el equilibrio entre fiscalizar (el patronato se limita a solicitar explicaciones y controlar) y facilitar (el patronato estimula, anima, inspira, empuja). La tendencia más habitual es que los patronatos se muestren poco exigentes y actúen con gran consideración para con la Dirección General.

La composición de las juntas directivas o patronatos se resiente a menudo de un pecado original: no es el resultado de un proceso de selección basado en competencias y capacidad de dedicación, sino que tiene su origen en relaciones de amistad o influencia. Si queremos órganos de gobierno efectivos, tendremos que enfrentarnos al reto de formar esos órganos con las personas más adecuadas, con personas provistas de capacidad y dedicación. También será necesaria la diversidad de visiones: personas con perfiles profesionales y trayectorias vitales diferentes, con círculos de relaciones distintos, etc. La diversidad aportará valor.

Cumplimiento de la misión

La crisis y el cambio de paradigma en las relaciones con la Administración han pillado a las entidades con el paso cambiado. Durante años, las organizaciones sociales se han adaptado a las convocatorias de subvenciones y concursos para gestionar proyectos, y han tratado de encajar -a veces con dificultades- su misión y estilo dentro de los parámetros de la convocatoria. Se trataba de conseguir ingresos para poder funcionar y seguir existiendo, y de que la estructura se pudiera mantener.

El gasto de energía y neuronas en la obtención de recursos públicos ha sido (y todavía es) muy importante. Inevitablemente, ello comporta rebajar la atención que se presta al cumplimiento de lo que es la misión de la entidad.

El reto radical (de raíz) estriba en concentrarse en la misión y repensar la estrategia para poder avanzar de manera coherente. Puede darse el caso de que haya que revisar la misión, reformularla en términos más amplios, o, por el contrario, eliminar de ella aspectos accesorios que no resultan esenciales.

¿Cuáles son los factores que nos ayudarán a hacer frente a este reto? Separación de funciones entre patronato y Dirección, diversificación de fondos y un plan con indicadores cualitativos que se revisen periódicamente.

Innovación frente a la demanda creciente y a la disminución de los recursos

Los efectos de la crisis se notan también en un incremento de las situaciones de necesidad social y en lo que se ha dado en llamar "nueva pobreza", esto es, personas que jamás habían sido atendidas por los servicios sociales, ni por entidades de acción social, y cuyo perfil es muy distinto de lo que están acostumbradas a tratar esas organizaciones.

Así pues, la demanda crece, los recursos disminuyen, y el perfil de los beneficiarios ha cambiado. Se plantea el reto de la innovación, de reinventar las formas de intervención a partir del potencial de las personas y de sus recursos y capacidades, para que conserven su dignidad y el control sobre su propia vida. Y todo esto sin crear dependencia, sin victimización, y sin caer en la trampa neoliberal de creer que se trata de problemas individuales. Las causas son estructurales, sociales, y el problema es comunitario.

Comunicación centrada en la causa

Vivimos en un mundo global y saturado de mensajes que compiten por captar nuestra atención. La necesidad de captar atención es la gran dificultad a la que se enfrentan las acciones de comunicación, y el tercer sector no es ajeno a ello. La notoriedad y el impacto dependerán de nuestra capacidad para la creación y la innovación, pero lo que contará a la larga será la veracidad de la información. La ética debe ser el fundamento, y no se puede olvidar que la credibilidad y el prestigio de una organización son el principal activo de esta. Cuesta mucho tiempo y esfuerzo construirlos, y en cambio es muy fácil perderlos.

La sociedad se moviliza por causas, no por marcas (salvo en casos muy reconocidos): emergencias, enfermedades, pobreza, infancia, etc. Y el reto de la reinvención consiste en centrar la comunicación en la causa, en una cuestión tan clara y concreta como sea posible, que exprese la misión de la entidad y conecte con las personas.

Para numerosas entidades, este cambio de enfoque supone una reinvención de gran calado, que implica poner en los titulares *por qué haces lo que haces* y dejar para el pie de página la explicación sobre *quién eres*.

Carles Martínez
AVBC
"Para encarar los retos con honradez, tenemos que estar dispuestos a revisar las capacidades y competencias personales propias, y a poner por delante el objetivo de la entidad y la causa social para la que se creó. Ello requiere honradez y no tener miedo."

Impacto y transformación

¿Brindaríais vuestro apoyo a una entidad que se ocupara de la inserción sociolaboral de los jóvenes y no consiguiera situar a ningún joven en el mercado laboral?

Es obvio que, en el ámbito social, las cosas no están tan claras, porque hablamos de resultados relativos al comportamiento de las personas, las actitudes y las situaciones vitales. Documentar dichos cambios es complejo y costoso, porque tienen carácter cualitativo y se producen a medio o largo plazo. Pero todo ello no significa que no se deba hacer nada para efectuar mediciones y obtener indicios que demuestren la capacidad transformadora de un determinado programa o actividad.

En un proceso de reinvención, las entidades deben tener muy presente cómo van a medir el éxito de su proyecto. Y el éxito no consiste simplemente en cuantificar sus acciones, el número de horas dedicadas, el número de personas que han participado en ello (que ya es un primer resultado), sino valorar si se ha obtenido lo que se trataba de lograr con la actividad. Por ejemplo, que personas con discapacidades gocen de un mayor grado de autonomía, que jóvenes que habían abandonado el sistema educativo reanuden su formación, que mujeres que habían sufrido violencia recobren el control sobre su propia vida...

Viabilidad versus autosostenimiento

El interés por reinventarse se suele presentar en situaciones de dificultad económica. Cuando la economía de una entidad funciona bien, la reinvención no se plantea. Y con todo, es posible que exista ya un problema que exija reflexión y cambios profundos. Pero si nos centramos en la cuestión económica, es evidente que nos enfrentamos al reto de la viabilidad, de que la entidad sea viable y preserve al mismo tiempo una independencia suficiente respecto de los financiadores, sean estos Administraciones Públicas o empresas.

Las entidades atienden y contribuyen al desarrollo de personas y colectivos con dificultades y, por tanto, con pocos recursos. La diferencia entre el coste (generalmente moderado) y lo que aportan los beneficiarios se debe cubrir por medio de otras fuentes. Al hablar de proyectos "autosostenibles" se puede caer en el autoengaño: es utópico que la actividad de acción social per se proporcione todos los ingresos necesarios. Habrá que realizar actividades complementarias para generar un margen de beneficio o, directamente, captación de fondos por medio del mecenazgo, donaciones de socios y campañas.

La relación con el mundo empresarial debe partir de la corresponsabilidad frente a los retos sociales y del compromiso mutuo para guiar los proyectos hacia el éxito.

Mejora organizativa y tecnológica

El tercer sector ha llevado a cabo durante los últimos veinte años un gran avance en profesionalización y modernización. La formación del personal, tanto remunerado como voluntario, ha mejorado, y la oferta de cursos, seminarios, posgrados y Masters ha creci-

do de manera exponencial. También han avanzado las formas de gestión y los mecanismos de transparencia de las entidades.

Pese a estos innegables progresos, todavía falta un largo recorrido de mejora organizativa y tecnológica, principalmente en las entidades pequeñas y medianas.

En una sociedad en la que se pueden ejercer actividades de gestión desde un teléfono inteligente, las entidades se enfrentan al reto de modernizar su organización y ganar en eficiencia por medio de las tecnologías móviles, los servicios en nube, las aplicaciones que facilitan la cooperación de los equipos, la planificación de las tareas y el seguimiento de los resultados.

Este reto organizativo también tiene otra vertiente: organizar los equipos de acuerdo con los perfiles y capacidades de cada uno, a fin de aprovechar para el proyecto el potencial de las diferentes personas. Todavía, con demasiada frecuencia, se promueven personas a cargos y funciones para los que no tienen ni la preparación adecuada ni suficiente vocación. Este funcionamiento está motivado por la falta de recursos y por la creencia de que no hay otras alternativas.

Hay que encontrar formas de organización innovadoras. Por ejemplo: mancomunar servicios, externalizar una parte de la gestión, definir planes de carrera profesional, y otros sistemas que ya se aplican en grandes entidades y en el sector empresarial.

Sinergias y alianzas

Reinventarse también es mirar el entorno y observar lo que hacen las demás organizaciones y la Administración, y buscar la manera de crear sinergias. Reinventarse es admitir que la entidad no puede ir en solitario a atender necesidades o a provocar cambios sociales, y que hay que buscar alianzas para ser más eficiente.

Muy a menudo, las alianzas inspiran temor, porque se perciben como una pérdida de control y una dilución de la marca. En este sector existe la tendencia a no hacer en colaboración lo que se pueda hacer en solitario, y lo más habitual es que las entidades se planteen la formación de alianzas tan solo cuando tengan problemas, pero no cuando todo marcha bien.

→ El reto consiste en buscar sinergias para una estrategia positiva, esto es: para alcanzar una mayor efectividad en la transformación social y la atención a las personas ←

Laia Bernués
AFEV
"Para una entidad pequeña como la nuestra, compartir con otras entidades los retos destacados a partir de nuestro diagnóstico aporta un gran valor. Podemos pasarnos noches sin dormir, pero sabemos que tenemos retos en común, y que algunos de ellos los tenemos que encarar colectivamente."

Llorenç Gonzàlez
Iniciatives Solidàries
"Numerosas administraciones públicas plantean programas y ayudas destinando recursos finalistas, sin entender que existe una labor de gestión imprescindible para el programa y para la entidad. Ello limita los recursos y es una dificultad para la reinvención."

El reto consiste en buscar sinergias para una estrategia positiva, esto es: para alcanzar una mayor efectividad en la transformación social y la atención a las personas. En un contexto de crisis y cambio de paradigma como es el actual, es necesario que se haga, y la sociedad puede entenderlo como un proceso lógico y valiente.

Una base social fuerte

Durante muchos años, las entidades se han desarrollado dentro de un sistema de dependencia económica respecto de las Administraciones Públicas. Esto ha provocado un desarrollo notable, pero también una pérdida de fortaleza en sus bases sociales. La profesionalización, que es necesaria y positiva, no debería ser incompatible con la colaboración y el apoyo de personas que se identifiquen con el proyecto.

En muchos casos, las entidades han perdido toda conexión con sus bases sociales, quizá porque no lo han considerado una primera necesidad.
Inmersas en el lenguaje técnico, la labor tediosa de presentar y justificar proyectos, y la rutina de la gestión cotidiana, se resienten de una distancia entre las estructuras de las entidades y la base social.

Hay que recuperar, cuidar y dar valor a estas bases sociales, empezando por los propios usuarios (que no meros clientes), los simpatizantes y amigos del proyecto, los voluntarios y personal contratado, y todas las personas que se identifiquen con la causa defendida por la entidad.

Habrá que pensar nuevas formas de vinculación, distintas de las tradicionales de afiliación y cuota. Las posibilidades y modelos que funcionan en las redes sociales y los movimientos sin estructura tienen que inspirar innovaciones en este terreno.

→ Ideas clave

- Debemos establecer prioridades entre los retos, porque no se puede hacer todo a la vez, y no todos los retos tienen la misma relevancia.
- El reto radical de toda reinvención consiste en orientar la entidad al cumplimiento de la misión.
- El buen gobierno de la entidad es el fundamento imprescindible para progresar de manera coherente.
- Los cambios sociales y económicos requieren innovación en las maneras de intervenir.
- La comunicación debe priorizar la causa y ser coherente con los valores de la entidad.
- No basta con actuar; tenemos que lograr que el valor aportado sea visible.
- La mejora técnica y organizativa son requisitos necesarios para ser eficientes, esto es: alcanzar buenos resultados y aprovechar los recursos de la mejor manera posible.

Nieves de León
El Lloc de la Dona
"Trabajamos con la prostitución, y esta, por el estigma social que comporta, plantea un gran reto de márketing y comunicación, así como de estrategia y posicionamiento de proyectos. La formación, los consultores y la predisposición al cambio dentro de la organización nos han ayudado en este reto."

5. Diez pautas para reinventarse

1 TENER CLAROS LOS MOTIVOS

Lo más frecuente es que las organizaciones se decidan a reinventarse cuando tienen problemas. La tendencia mayoritaria es a mostrarse conservador cuando reina la estabilidad. Así, en la mayoría de los casos se recurre a la reinvención como a una necesidad, y como respuesta a una situación crítica en la que peligra la continuidad.

Sería ideal plantear procesos de reinvención con una visión proactiva, sin la presión ni la angustia propias de una situación de crisis económica, institucional o de modelo. Se alcanzarían resultados más positivos, el proceso sería menos estresante para los responsables de la entidad y posibilitaría una mirada más amplia, y no solo centrada en resolver la situación que motiva el proceso.

También debemos tener presente que los motivos pueden evolucionar durante el proceso de reinvención. El proceso contribuye a descubrir que los motivos con verdadera relevancia no son los que se habían formulado inicialmente. Por ejemplo, puede darse el caso de que una determinada organización considere que el principal motivo es la cuestión económica y se concentre en diversificar la financiación, pero luego, durante el proceso, se dé cuenta de que tiene que cambiar de estrategia de comunicación, o incluso de modelo de servicio.

→ Sería ideal plantear procesos de reinvención con una visión proactiva, sin la presión ni la angustia propias de una situación de crisis económica ←

Sonia Fuertes
ECAS
"La función directiva requiere siempre un alto nivel; todavía más en estos momentos. La mayoría de nosotros empezamos como técnicos y fuimos buenos en esas primeras tareas, y luego asumimos responsabilidades directivas. Ello implica una muda de piel que cuando se da en organizaciones sociales es más compleja. En un entorno como el actual, una entidad que se quede quieta entra en declive."

Tres razones por las que es importante clarificar los motivos desde el principio:

- Para dimensionar correctamente las expectativas.
- Para calcular el esfuerzo y la energía que destinaremos a ello.
- Para contar con una guía que nos indique a dónde tenemos que ir.

¿Qué es lo que puede ayudarnos a clarificar los motivos para poner en marcha un proceso de reinvención?

La cuestión clave es el cumplimiento de la misión, y ciertas preguntas nos ayudarán a clarificarla: ¿Estamos cumpliendo la misión para la que se creó la organización? ¿Podría haber una manera más efectiva de plantear el funcionamiento de la entidad de cara al cumplimiento de la misión? ¿Las circunstancias y el contexto han evolucionado, y nos obligan a cambiar para poder cumplir la misión?

2 EFECTUAR UN BUEN DIAGNÓSTICO

Quizá nos duela la economía, pero al analizar a fondo lo que sucede en la organización puede que descubramos que el origen de los problemas se halla en los órganos de gobierno. Por ejemplo, un patronato o junta directiva que no toma decisiones a tiempo, o que no está atento a la evolución del presupuesto, o que provoca inseguridad con un itinerario errático, puede provocar dificultades en la operativa de la entidad, que presentará problemas de gestión.

Si no efectuamos un buen diagnóstico que comporte un análisis de todo el espectro de la entidad, quizá llegaremos a conclusiones erróneas, y la confusión puede provocar medidas que no resuelvan los verdaderos problemas y simplemente se limiten a silenciar algunos de los síntomas.

¿Qué es lo que ayuda a efectuar un buen diagnóstico?

En primer lugar, como ya hemos dicho, observar el conjunto de la entidad, y no solo el aspecto que resulte disfuncional. Por eso conviene aplicar un patrón amplio de análisis que tenga en cuenta todos los ámbitos de la entidad. En el capítulo 6, "Herramientas metodológicas para la reinvención", proponemos 10 categorías para el diagnóstico: estrategia y posicionamiento, gobierno corporativo y órganos, marketing y comunicación, base social, proyectos, gestión económica y *funding*/ingresos, gestión financiera y tesorería, organización y recursos humano, gestión del voluntariado, y alianzas

Dispondremos de una batería de preguntas y de variables dentro de cada una de las categorías, a fin de detallar al máximo el diagnóstico y la posibilidad de añadirle los comentarios que sean necesarios.

En segundo lugar, el diagnóstico es más completo cuanto mayor la diversidad en la participación. Un diagnóstico en el que han intervenido el patronato, la dirección general y el equipo técnico es más fiable que si lo hubiese elaborado tan solo la dirección general. La inteligencia colectiva funciona y aportará un análisis más real.

En tercer lugar, un diagnóstico asumido y "digerido". Es muy importante que toda la organización asuma como propios el proceso y sus resultados, y no lo viva como una imposición externa. En todo grupo humano se dan resistencias al cambio, y estas serán más radicales si no se comparten razones y los cambios vienen impuestos por la autoridad. Los consultores externos son de gran ayuda en el proceso de diagnóstico, pero por muy acertado que sea este, si procede tan solo de los consultores externos, perderá capacidad de movilizar y en algunos casos se quedará guardado en un cajón.

→ Si no se da un compromiso firme, y determinación por parte de los directivos, hablar de reinvención es perder el tiempo ←

Mejor un diagnóstico menos brillante, pero que conduzca a la acción, antes que uno excelente que quede guardado en un cajón.

3 COMPROMETERSE TOTALMENTE CON EL PROCESO

Un proceso de reinvención efectivo no tiene marcha atrás, es un viaje solo de ida, y debemos plantearlo con determinación y convicción. Si no se da un compromiso firme y determinación por parte de los directivos, hablar de reinvención es perder el tiempo.

Si queremos hacerlo de verdad, tendremos que ir hasta el final, por incómodo que nos resulte, por muchos que sean los interrogantes sin respuesta inmediata que se nos planteen. Para darle formalidad, conviene establecer un documento de compromiso firmado por los órganos de gobierno y dirección que detalle la finalidad del proceso de reinvención, así como los recursos y la dedicación que se asignarán al proyecto. También será imprescindible documentar cada uno de los acuerdos y medidas que se tomen, y la persona que se hará responsable de los mismos..

4 ADOPTAR UN MÉTODO Y UNAS HERRAMIENTAS

La metodología condiciona radicalmente el proceso y el resultado. La adopción de una metodología (en el capítulo 6, como hemos dicho, propondremos un mo-

Dolors Huguet
Associació Lligam
"A la entidad que quiera reinventarse le recomendaríamos que ponga manos a la obra, y le decimos que, si acomete esa labor, no faltarán mejoras que reviertan en la satisfacción de todas las personas implicadas. Comporta un esfuerzo, pero tendremos que hacerlo si queremos mantener nuestras entidades con vida."

Teresa Balaguer
El Lloc de la Dona
"Hemos aprendido que es necesario enviar un mensaje claro e inequívoco al exterior, y tener bien definidas las funciones y responsabilidades en el plano interno, y que nos queda mucho por aprender acerca de las maneras en que podemos poner en valor social y económico el trabajo y la experiencia de la entidad."

delo) marca la diferencia entre un proceso pesado, repetitivo y que se puede eternizar, y un proceso asumible por la organización.

El establecimiento de la metodología reduce las posibilidades de llevar a cabo un proceso errático. La improvisación sobre la marcha no funciona, y comporta el riesgo de fomentar actuaciones con poco rigor y de facilitar el autoengaño, que es el gran enemigo dentro de las organizaciones. Las herramientas contribuyen a la objetividad.

No es necesario que inventemos un método desde cero. Podemos aprovechar lo que otras organizaciones hayan aplicado con éxito y efectuar las adaptaciones necesarias para nuestro caso.

Entre los beneficios que nos aporta una metodología de reinvención cabe destacar los siguientes:

- Define una secuencia, con distintas fases que siguen una lógica.
- Marca unos plazos y, por tanto, un límite temporal.
- Obliga a tomar en consideración muchos aspectos, y no solo los que preocupan a la dirección, la presidencia o los responsables de los proyectos.
- Estructura los resultados y genera documentación que nos ayuda a compartir y evaluar.

5 ESTABLECER UN RITMO Y UNA TEMPORALIDAD

La mejora (o reinvención) continua es una manera de funcionar necesaria, pero no se puede mantener siempre al 100% de intensidad. Tenemos que determinar unos hitos en el calendario, una frecuencia de reuniones, unos documentos que deberán estar listos en determinadas fechas, y unos plazos.

Uno de los riesgos que se corren es el de diagnosticar y volver a diagnosticar, con reiteración, sin entrar en la fase de diseño de medidas encaminadas a resolver los problemas. Otro riesgo es el de definir con claridad las medidas que se deben adoptar, pero no tomar decisiones operativas ni ejecutarlas, porque no se encuentra el momento para hacerlo.

Tomar decisiones es difícil, y la tentación de aplazarlas está siempre presente, pero no hay organización que se pueda reinventar sin adoptar decisiones.

6 DESTINAR RECURSOS

La reinvención no sale gratis: requiere tiempo extra, especialmente el de las personas relevantes dentro de la organización, y pausas en la actividad diaria. Es imprescindible tenerlo en cuenta, y prever qué personas y qué momentos se destinarán a celebrar reuniones, elaborar documentos, buscar información y responder cuestionarios.

La tarea de establecer esta distribución de recursos corresponde a la dirección, o a la persona que coordine el proceso. Esta última habrá de valorar qué labor corresponde a cada una de las personas del equipo, y en qué momento.

7 ACEPTAR LA NECESIDAD DE REALIZAR CAMBIOS

Si en el fondo deseamos que nada cambie, perderemos el tiempo. Algunos de los cambios se podían intuir desde hacía tiempo y quizás hayan sido objeto de debate. También es posible que el proceso de reinvención sirva para confirmar, con pruebas más convincentes, lo que ya veíamos. Si así fuera, el resultado será estupendo: habremos adquirido seguridad para adoptar medidas y tomar decisiones. Esta será la situación más frecuente, porque los equipos directivos, por norma general, perciben intuitivamente lo que ocurre y lo que hay que hacer.

Pero tenemos que estar dispuestos a cambiar de visión, tanto en el diagnóstico como en la manera de plantear las medidas.

8 BUSCAR AYUDA EXTERNA

Cuesta mucho mantener la actividad regular y, a la vez, llevar a cabo un proceso de reinvención. Se requiere disciplina, esfuerzo suplementario, y entrar en un estado mental de lucidez y serenidad que resultará complicado cuando haya que estar pendiente de cobros, nóminas y otras servidumbres en el "día a día" de las entidades sociales.

La guía y el acompañamiento de un experto externo aportarán mayor disciplina al proceso, y ayudarán a mantener la tensión y a interpretar las reflexiones.

→ Cuesta mucho mantener la actividad regular y, a la vez, llevar a cabo un proceso de reinvención ←

Carme Laorden
"in via"
"Para nuestra entidad, el programa Reinvéntate ha contribuido especialmente a fortalecer el pensamiento estratégico y a mejorar la comunicación interna y externa, dos elementos críticos que valoramos mucho. El programa nos ha dado la oportunidad de hacer una pausa y repensar lo que hacemos."

9 INTEGRAR EL PROCESO DENTRO DE LA DINÁMICA REAL DE LA ENTIDAD

No se trata de un proyecto aparte, ni de un experimento. Tiene que ser EL proyecto de la entidad, su plan estratégico de referencia. En algunos casos, el proceso de reinvención se vivirá como un proyecto paralelo a la estrategia y al funcionamiento "real" de la entidad, con el resultado de que se trabajará para formular innovaciones y cambios, pero la práctica seguirá dominada por la inercia.

Los cambios no se producirán de manera radical, en un día y una hora concretos, sino que se tratará de un proceso progresivo, con el tren en marcha, y por lo tanto conviene aplicar cuanto antes toda innovación o medida de reinvención aplicables.

Los pequeños pasos, los hitos alcanzados, los éxitos en pequeños cambios, generan confianza y seguridad para seguir adelante.

10 ASUMIR LA REINVENCIÓN, TOMAR LAS RIENDAS DEL PROCESO

Toda entidad tiene unos responsables, que en último extremo son el patronato o junta directiva, y por debajo de estos la dirección, gerencia, cuadros intermedios y técnicos. La reinvención de la entidad no se puede delegar, no se trata de una tarea que se encargue a terceros. No se puede esperar que sean otros quienes realicen el diagnóstico o planifiquen lo que se debe hacer.

La reinvención requiere liderazgo en el sentido más genuino de la palabra, con personas y equipos que tengan visión, aglutinen esfuerzos y marquen un rumbo.

Mercè Meroño
Àmbit Prevenció
"Lo que más nos ha ayudado del programa Reinvéntate ha sido la función tutorial de los consultores, que nos ha servido para cambiar rutinas, y el acompañamiento en la aplicación práctica de las medidas del Plan de Reinvención. Es una forma de aprender mediante la acción. La formación ha contribuido a que afináramos en la diagnosis; convendría hacerla en paralelo y reducir el tiempo dedicado a diagnosticar."

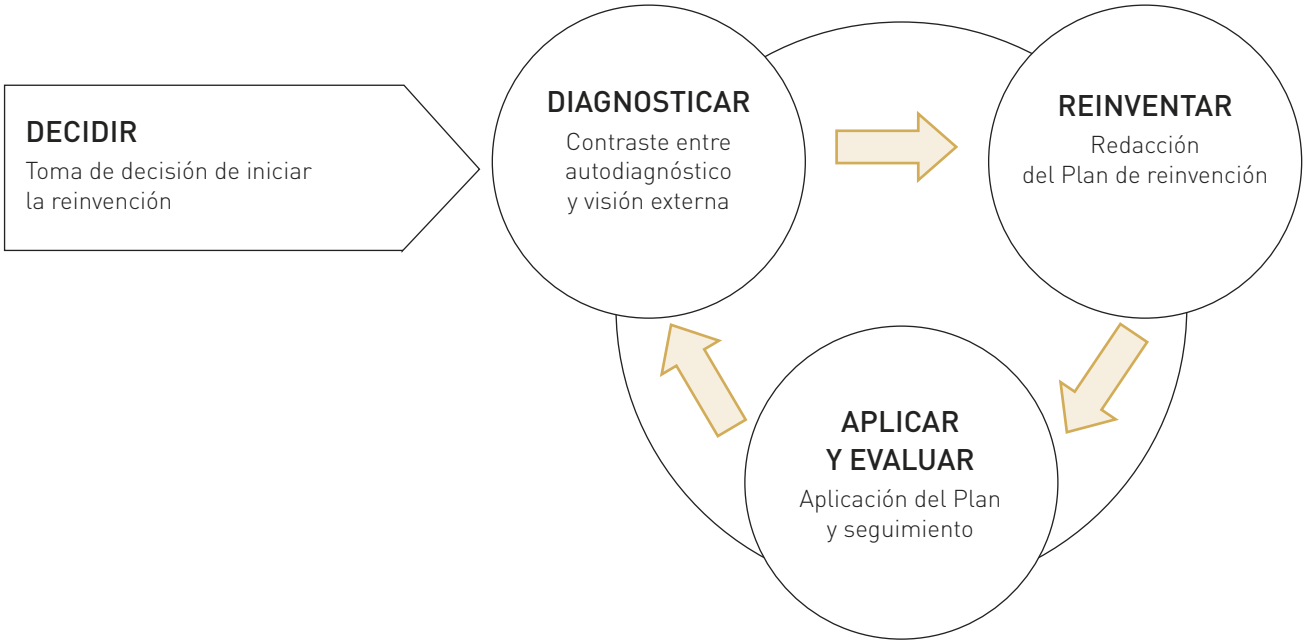
→ Ideas clave

- Tener claros los motivos, que no serán los mismos para todo el mundo, antes de pensar en reinventarse.
- Distinguir entre síntoma y problema para efectuar un buen diagnóstico. Quizá nos duela la economía, pero al analizar a fondo lo que sucede en la organización puede que descubramos que el origen de los problemas se halla en los órganos de gobierno.
- Comprometerse totalmente con el proceso, por incómodo que nos resulte, por muchos que sean los interrogantes sin respuesta inmediata que se nos planteen.
- Adoptar un método y unas herramientas. La improvisación sobre la marcha no funciona, y comporta el riesgo de fomentar actuaciones con poco rigor y de facilitar el autoengaño. Las herramientas contribuyen a la objetividad.
- Establecer un ritmo y una temporalidad. La mejora (o reinvención) continua es una manera de funcionar necesaria, pero no se puede mantener siempre al 100% de intensidad.
- Destinar recursos. La reinvención no sale gratis: requiere tiempo extra, especialmente el de las personas relevantes dentro de la organización, y pausas en la actividad diaria.
- Aceptar la necesidad de los cambios. Si en el fondo deseamos que nada cambie, perderemos el tiempo.
- Buscar ayuda externa. La guía de un experto externo aportará mayor disciplina al proceso, y ayudará a mantener la tensión y a interpretar las reflexiones.
- Integrar el proceso dentro de la dinámica real de la entidad. No se trata de un proyecto aparte, ni de un experimento. Tiene que ser EL proyecto de la entidad, su plan estratégico.
- Asumir la reinvención, tomar las riendas del proceso. No se puede esperar que sean otros quienes realicen el diagnóstico o planifiquen lo que se debe hacer.

6. Herramientas metodológicas para la reinvención

En este capítulo exponemos el procedimiento y las herramientas necesarios para facilitar un proceso de reinvención a partir de la experiencia del programa Reinvántate. Ofrecemos una formulación metodológica del conjunto del proceso, así como instrumentos detallados que permiten proceder de manera estructurada en la planificación, visualización de resultados, establecimiento del estado de la cuestión y adopción de medidas correctoras, en el caso de que estas sean necesarias.

El procedimiento se estructura en cuatro fases:



DECIDIR

Objetivos de la fase

- Valorar la conveniencia, la capacidad y los recursos necesarios para poner en marcha un proceso de reinvención.
- Tomar la decisión de emprender, o de no emprender un proceso de reinvención.

El punto de partida es la decisión de iniciar, o de no iniciar un proceso de reinvención. La entidad tendrá que valorar diversos aspectos, a fin de tomar la decisión con la máxima conciencia sobre sus repercusiones y sobre los esfuerzos que habrá que invertir. Reinventarse no sale gratis.

Guillem Correa
Iniciatives Solidàries
"Hemos aprendido que el verdadero proceso de reinvención empieza cuando, en el último día, los consultores salen por la puerta. Quien no sepa llevar con firmeza el timón perderá todo el trabajo realizado."

Preguntas clave antes de decidir

Proponemos algunas preguntas que el equipo directivo de la entidad debería plantearse, y que pueden ayudar a clarificar las ideas y facilitar la toma de decisiones. No se trata de un test ni de una ecuación matemática, sino de unos elementos sobre los que hay que reflexionar.

¿Es necesario que nos reinventemos?

- ¿La entidad cumple satisfactoriamente con su misión?
- ¿Contribuimos realmente a mejorar la vida de las personas?
- ¿Logramos comunicar con claridad la causa por la que trabajamos?
- ¿La organización interna es eficiente y los proyectos dan buenos resultados?
- ¿El sistema de financiación y obtención de recursos garantiza la continuidad?
- ¿Contamos con respaldo y reconocimiento social?
- ¿Las personas beneficiarias, voluntarias y trabajadoras están satisfechas?
- ¿Podríamos seguir durante otros diez años sin cambiar?

Si todas las respuestas son afirmativas, no será necesario que continuemos. ¿Qué necesidad habría de complicarse la vida buscando alternativas y provocando cambios?

Si varias de las respuestas son negativas, tendremos que pensar seriamente en ello. Lo más probable es que sea necesaria una revisión más profunda de la entidad tomada en conjunto. Quizá no esté claro qué es lo que falla exactamente, pero tenemos la intuición de que esto no puede seguir así. Habrá que pasar al siguiente bloque de preguntas.

¿Queremos reinventarnos?

- ¿Los órganos de gobierno (junta directiva, patronato) se comprometen a iniciar un proceso de reinvención?

- ¿Estamos dispuestos a cuestionar la estrategia, la manera de comunicar, la organización, o cualquier otro aspecto de la entidad?
- ¿Estamos dispuestos a efectuar cambios reales y a tomar decisiones que puedan resultar incómodas?
- ¿El equipo directivo está predispuesto a revisar la entidad con sentido crítico y a acometer cambios?

Si todas las respuestas son afirmativas, pasaremos al siguiente bloque de preguntas.

Si las negativas son mayoría, ¡atención! El compromiso y la determinación de los órganos de gobierno, y su alineación con el equipo directivo son esenciales para poder avanzar con éxito. Se necesita convicción, amplitud de miras, valentía y honradez.

¿Podemos reinventarnos?

- ¿Las personas clave en la entidad podrán destinar dos horas semanales al proceso de reinvención durante un año?
- ¿Tenemos claro qué persona o personas pueden liderar el proceso?
- ¿Podemos conseguir respaldo externo, expertos y/o consultores que nos ayuden?
- ¿La situación económica no es desesperada y tenemos la posibilidad de resistir durante otro año?

¿Sabemos reinventarnos?

- ¿Nos vemos capacitados para llevar a cabo este proceso en solitario?
- ¿Disponemos de metodología y experiencia para hacerlo?
- ¿Tenemos una visión panorámica del conjunto del sector social?
- ¿Conocemos otros modelos organizativos que nos puedan inspirar?
- ¿Podemos compartir el proceso de reinvención con otras organizaciones?

Si todas estas preguntas os llevan a la conclusión de que, efectivamente, tenéis que reinventar la entidad, y de verdad queréis hacerlo, la toma de la decisión ya estará algo más clara.

Si en el bloque "Podemos" se dan las condiciones suficientes, la cuestión estará casi decidida.

Si el resultado también es positivo en el bloque "Sabemos", ¡enhorabuena! De lo contrario, será mejor que busquemos respaldo externo y aliados para compartir el proceso.

El respaldo externo

La experiencia nos demuestra que es muy difícil seguir un proceso de reinvención si contamos tan solo con los recursos internos de la entidad. Mantener la actividad ordinaria y, además, realizar el sobreesfuerzo de analizar, pensar estratégicamente, innovar, planificar y finalmente aplicar nuevas medidas es duro. Requiere una tensión, una disciplina y una perspectiva difíciles de mantener.

El respaldo externo por parte de consultores que acompañen el proceso es un factor clave para el éxito. La aportación de la consultoría se puede resumir en cinco elementos:

Perspectiva externa

La visión de conjunto del consultor, junto con su distanciamiento emocional, permiten que este vea más allá de las incidencias de cada día. También le permiten prescindir de lastres históricos, tradiciones y creencias arraigadas en la entidad y, en consecuencia, proponer nuevas formas de pensamiento. También aporta una mirada estratégica y de largo recorrido, difícil de mantener para quien gestiona la operativa de la entidad y tiene la sensación de estar desbordado por la situación.

Metodología

La manera, el procedimiento y las herramientas con los que se lleva a cabo el proceso de reinvención son un factor clave para el éxito. Los consultores aportan metodología contrastada, adaptan esa metodología a las necesidades y condiciones de la entidad, y facilitan su aplicación por medio de formación y asesoramiento.

Exigencia y disciplina

A lo largo de todo el proceso habrá tareas que realizar, información que buscar, documentos que elaborar, y todo ello antes de una fecha límite que se habrá pactado previamente. El compromiso con un actor externo, en este caso la persona consultora, reforzará el nivel de exigencia y disciplina de los directivos y el equipo.

Independencia

Al tratarse de una persona externa con autoridad profesional, la persona consultora puede formular preguntas incómodas o sugerir ideas que rompan con el pensamiento tradicional de la entidad con mayor libertad de la que tendría si fuera de la casa. Por ese mismo motivo, puede contribuir a superar discrepancias internas y a facilitar consensos y acuerdos que permitan una toma de decisiones más ágil.

Confianza

En la mayoría de los casos, la entidad intuye por sí misma dónde se hallan los problemas y por dónde pueden ir las soluciones, pero carece de la seguridad en sí misma necesaria para explicitarlo, o para tomar las decisiones correspondientes. La intervención de la persona consultora facilitará que se explicite y se comparta el diagnóstico con serenidad y mayor objetividad. El mero hecho de verbalizar y compartir el diagnóstico es un paso esencial para iniciar el cambio.

El apoyo externo generará confianza en la capacidad de la entidad y en su equipo directivo y órganos de gobierno, y contribuirá a mejorar la toma de decisiones.

Compartir el proceso de reinvención con otras entidades

Si la iniciativa de reinvención está dirigida a un conjunto de entidades o a un determinado sector, será necesario establecer unos criterios para que cada una de dichas entidades valore su propia idoneidad para participar en el programa. La participación en un

programa de reinvención junto a otras organizaciones aporta un gran número de ventajas y siempre será la opción más recomendable. Cada una de las entidades elaborará su propio diagnóstico y su plan de reinvención, y compartirá con el resto los elementos que considere oportunos, siempre con el grado de discreción que le parezca adecuado. Pero puede compartir acciones de formación o desarrollo directivo, contrastar estrategias para provocar cambios, analizar barreras comunes y compartir soluciones.

Ventajas e inconvenientes de participar en un proceso de reinvención compartido con otras entidades.

Ventajas	Inconvenientes
Compartir con otras entidades determinados aspectos del proceso: formación, elementos comunes de diagnóstico, elementos comunes en el plan de reinvención. Mayor confianza por parte de los directivos y del personal que participa. Mayor diversidad de aportaciones y de reflexión, que redundará en beneficio de todas las entidades. Compartir los costes del proceso.	Si existen grandes diferencias entre las entidades, tal vez resulte complicado trabajar en sintonía y aprender el uno del otro. Hay que mantener una cierta sincronía en los ritmos y procesos de las entidades.
Medidas y criterios	
Hay que establecer un pacto de confidencialidad entre las entidades participantes y, si es el caso, con las personas que prestan apoyo externo al proceso.	

Si la iniciativa de reinvención la promueve una institución, o una entidad de segundo nivel como puede ser una federación, coordinadora o plataforma, será conveniente que un comité analice las solicitudes de acuerdo con unos criterios que permitan objetivar la valoración.

En esta fase contamos con dos criterios generales y unas condiciones de éxito que debemos tener en cuenta.

Criterios generales

1. **Necesidades de la entidad.** El primer criterio es que la entidad realmente lo necesite, esto es, que su propia continuidad se vea amenazada, que haya entrado en una situación de estancamiento, o que observe un retroceso en su propia capacidad de impacto.

2. **Condiciones de éxito.** El segundo criterio es que las entidades seleccionadas se hallen en las mejores condiciones de éxito en cuanto a la reconver-

sión, y en un tiempo relativamente breve. Un proceso de reinvención no se puede eternizar, y es preferible que se establezca un plazo para cada una de las fases. De lo contrario, podríamos encallar en el diagnóstico, o durante la fase de redacción de las medidas que habrá que aplicar, y en consecuencia demorar lo que realmente importa y a la vez resulta más difícil: tomar decisiones operativas y aplicar las medidas.

Estas condiciones de éxito se concretan en las siguientes variables:

- **Capacidad de dedicación al programa**
  ¿De cuánto tiempo disponen las personas que habrán de participar? ¿En qué medida podrán compatibilizarlo con sus funciones y tareas actuales? ¿Habrá que efectuar cambios en la organización para que sea posible? (Por ejemplo: establecer algún servicio auxiliar que garantice la viabilidad del plan de trabajo.) Aparte de la voluntad expresa de participar, habría que valorar si la estructura actual de la entidad, por volumen y funciones, permitiría esa dedicación.

- **Compromiso e implicación de los órganos de gobierno**
  La predisposición, la motivación y el compromiso de los órganos de gobierno son condiciones indispensables, en ausencia de las cuales sería absurdo plantear un proceso de reinvención. Tampoco sería razonable que este fuera tan solo un objetivo de los órganos de gobierno, sin la complicidad y el compromiso del director o de la gerencia. En un grado distinto, pero no menos importante, se requerirá la implicación del resto de la organización. Tendremos que ganárnosla a fuerza de participación real y de transparencia en todo lo que se refiera al proceso.

- **Situación financiera**
  Situación actual de los estados financieros y de tesorería de la entidad. Evaluar la capacidad de reacción y la viabilidad. Determinar si en este ámbito la situación es reversible, y si, por tanto, merece la pena realizar el esfuerzo, o si, por el contrario, es insalvable.

- **Dependencia respecto de la Administración**
  Grado de dependencia respecto de los ingresos procedentes de la Administración pública, sea por medio de subvención, contrato o convenio. A mayor dependencia, menor puntuación.

- **Capacidad y potencial de impacto**
  La capacidad actual o el potencial futuro de impacto social de la entidad. Habrá que priorizar las entidades que tienen capacidad para cambiar las cosas, que no se limiten a realizar actividades, sino que traten de provocar cambios en conductas, condiciones de vida, actitudes... También habrá que valorar si los servicios ofrecidos se enfrentan a una demanda creciente, y si, por tanto, el impacto potencial tiene cierto recorrido.

- **Valor social subsidiario**
  En qué medida la actividad o función de la entidad cubre un vacío que pueda estar más o menos atendido por la sociedad. Las entidades que tie-

nen una función subsidiaria evidente recibirán una puntuación más alta.

- **Posibilidad de resultados a corto plazo**
  Estimación de las posibilidades de ver resultados basada en la existencia de iniciativas de emprendeduría, proyectos productivos, historia de colaboraciones y alianzas, y perspectivas dentro del ámbito de actividad de la entidad. Valorar si la transformación de la entidad puede ser factible dentro de un plazo relativamente breve, de manera que se puedan visualizar pequeños progresos. Si no se prevé observar cambios durante mucho tiempo, la confianza en la capacidad de reinvención de la entidad puede entrar en crisis.

Toma de decisiones

Una manera sencilla de contribuir a la toma de decisiones consiste en puntuar cada una de las condiciones de éxito entre 0 y 10, y ver luego la suma de puntos.

Funciones de la persona consultora en esta fase

- Efectuar una evaluación de la entidad basada en los criterios de selección.
- Asesorar a la entidad acerca de la dedicación y el esfuerzo que ello supone.
- Asesorar a la entidad a propósito de sus expectativas y resultados previsibles.

Recursos:
Ficha de selección de la entidad.
Entrevista con responsables de la entidad.

FORMACIÓN. MEJORAR LA CAPACIDAD DEL EQUIPO DIRECTIVO Y DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Las capacidades del equipo directivo y de los órganos de gobierno condicionan el potencial de la entidad y, de manera muy clara, su capacidad de reinvención. Por lo tanto, es muy probable que haya que seguir un programa de desarrollo de las capacidades directivas para garantizar el éxito del proceso.

La formación aporta reflexión y, en una formación grupal, también aporta contraste con otras experiencias, nuevas actitudes y refuerzo positivo. Si la entidad participa en el programa de reinvención junto con otras organizaciones, compartir espacios de formación es una buena manera de desarrollar las capacidades directivas.

Un factor que debemos tener en cuenta es el momento en el que incluiremos elementos de formación que generen sinergia con el proceso de reinvención: ¿antes o después del diagnóstico?

El diagnóstico de la entidad puede indicarnos cuáles son las capacidades directivas que hay que reforzar, y por lo tanto sería lógico que planificáramos una formación a medida en cuanto lo tengamos a punto. Es posible que una parte del Plan de Reinvención incluya acciones de mejora en este aspecto.

Pero, al mismo tiempo, poner en marcha un programa de formación o de desarrollo directivo desde el inicio, paralelamente al proceso de reinvención, creará una sinergia muy positiva, ya que capacitará a las personas directivas para que realicen un mejor diagnóstico, imaginen iniciativas de reinvención más acertadas y se ganen la confianza necesaria para llevar el plan a buen término.

DIAGNOSTICAR

Carlos Cuatrecasas
KPMG
"El programa ha demostrado que los criterios empresariales típicamente asociados a pymes y a grandes empresas son perfectamente aplicables a las entidades sociales, y que dan unos resultados muy positivos en la búsqueda de la sostenibilidad y el aumento de impacto social de las mismas. La reinvención de las entidades sociales requiere una sólida voluntad de cambio, con decisiones difíciles de tomar y que significan dejar de hacer cosas que se venían haciendo durante años. ¡Las que tomen esas decisiones se habrán adaptado mejor al medio y serán más sostenibles!"

Objetivos de la fase

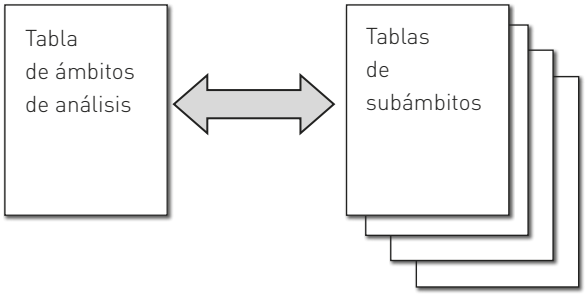
- Detectar las áreas específicas de mejora que puedan afectar de manera más clara el cumplimiento de la misión.
- Identificar retos estratégicos para la entidad.

La primera norma de la fase de diagnóstico es no dejar que una urgencia o un problema concreto nos cieguen. Es obvio que siempre existe un detonante que activa la alarma y nos lleva a la conclusión de que hay que reaccionar, corregir algo o buscar una solución a un problema. Pero cuando una organización entra en el concepto de reinvención debemos tener por cierto que querrá ir más allá y que ya no se limitará a pensar en pequeños cambios o mejoras. Lo más probable es que imagine cambios radicales, de modelo.

Por tanto, habrá que ampliar el enfoque y adoptar una perspectiva global a fin de realizar un diagnóstico con mayor profundidad.

Una manera sencilla de hacerlo consiste en definir unas áreas de análisis, que se puedan desplegar en subáreas y nos sirvan para valorar la situación e identificar retos.

Este es el modelo empleado en el programa *Reinvéntate*:



Empezaremos por valorar con un botón (satisfactorio, a mejorar o grave) el estado de cada uno de los ámbitos, y a continuación cada uno de los apartados de los subámbitos.

Puede darse el caso de que tengamos que modificar la valoración global del conjunto de un ámbito en cuanto tengamos la valoración detallada de los subámbitos.

Ámbitos de análisis

Código	Ámbito
1	Estrategia y posicionamiento
2	Gobierno corporativo y órganos
3	Marketing y comunicación
4	Base social
5	Proyectos
6	Gestión económica y captación de fondos (*funding*)
7	Gestión financiera y tesorería
8	Organización y recursos humanos
9	Gestión del voluntariado
10	Alianzas

Hay que desplegar cada uno de los ámbitos en subámbitos para afinar el diagnóstico. El proceso que se recomienda es el de empezar por evaluar y detectar los retos dentro de los subámbitos y, posteriormente, sintetizar el resultado en el conjunto del correspondiente ámbito.

Despliegue de los subámbitos

1	Estrategia y posicionamiento
1.1	Misión, nivel de cumplimiento
1.2	Estrategia de la entidad, definida, clara
1.3	Autosostenibilidad social, técnica, económica
1.4	Posicionamiento de liderazgo respecto de otras entidades
1.5	Reputación y marca reconocida

2	Gobierno corporativo y órganos
2.1	Reglas y principios de gobierno corporativo
2.2	Órganos, funciones y responsabilidades
2.3	Miembros de los órganos de gobierno, aportación de valor, diversidad, capacidades clave para afrontar el futuro
2.4	Implicación y carácter ejecutivo de los órganos de gobierno
2.5	Transparencia y simplicidad de los órganos de gobierno
2.6	Alineamiento del patronato con la dirección de la entidad

3	Marketing y comunicación
3.1	Estrategia de marketing y comunicación. Dónde queremos estar presentes, ser visibles, notoriedad, canales, entidades clave
3.2	Gestión de los medios de comunicación para cada grupo de interés
3.3	Definición y ejecución de campañas de comunicación de la entidad
3.4	Definición y ejecución de campañas de comunicación de los proyectos
3.5	Medición y seguimiento del impacto de las campañas (social, económico, etc.)
3.6	La entidad en los medios de comunicación
3.7	Participación en foros, encuentros sectoriales
3.8	La entidad en las redes sociales

4	Base social
4.1	Nivel de satisfacción de los beneficiarios atendidos (calidad del servicio, evaluación)
4.2	Nivel de compromiso / colaboración / coproducción de los beneficiarios
4.3	Relación a largo plazo con los beneficiarios, retorno comunitario de los usuarios
4.4	Entidades colaboradoras, implicación y apoyo
4.5	Capacidad de movilización por causas
4.6	Arraigo territorial, relación con la vecindad y entidades del entorno

5	Proyectos
5.1	Alineamiento de los proyectos con la misión de la entidad
5.2	Sostenibilidad de los proyectos
5.3	Evaluación y selección de proyectos (previamente a su ejecución)
5.4	Impacto social y económico del proyecto
5.5	Cuadro directivo de proyectos, seguimiento y calidad
5.6	Mejores prácticas aprendidas con los proyectos realizados
5.7	Nivel de colaboraciones / proyectos externos
5.8	Innovación

6	**Gestión económica y captación de fondos *(funding)***
6.1	Estrategia de obtención de ingresos y nivel de diversificación
6.2	Gestión de patrocinios en empresa privada
6.3	Gestión de subvenciones públicas
6.4	Gestión de subvenciones de fundaciones / otros actores sociales
6.5	Seguimiento del funding: cuadro directivo, nivel de dependencia, contacto proactivo
6.6	Análisis de costes variables, que representan la mayoría de costes
6.7	Coste fijo / estructura racionalizado y minimizado
6.8	Presupuesto anual y seguimiento de ingresos por tipos y costes por tipos
6.9	Cuadro directivo económico / *Funding* (rentabilidad, eficiencia, productividades, etc.)

7	**Gestión financiera y tesorería**
7.1	Gestión de la deuda a corto y largo plazo
7.2	Plan de tesorería para los próximos 12 meses
7.3	Ejecución y revisión periódica de necesidades de tesorería, cumplimiento de cobros y pagos
7.4	Proceso de aprobación de inversiones, ROI
7.5	Cuadro directivo financiero y tesorería (rentabilidad, apalancamiento, capital circulante, liquidez, productividad, etc.)
7.6	Relación con las entidades financieras y recaudadoras
7.7	Buena praxis financiera-contable

8	Organización y recursos humanos
8.1	Organigrama definido e implantado, simple, alineado con la misión y la estrategia
8.2	Gestión activa del talento, de las personas clave
8.3	Roles y responsabilidades definidos y comunicados, de la dirección, de las áreas funcionales (no existe solapamiento)
8.4	Política retributiva y objetivos, beneficios sociales
8.5	Personal: está capacitado y tiene rendimiento adecuado - evaluación
8.6	Fuentes de reclutamiento del personal (procedencia)
8.7	Clima interno
8.8	Comunicación interna fluida

9	Gestión del voluntariado
9.1	Estrategia del voluntariado (funcional, territorio, etc.)
9.2	Gestión del voluntariado y seguimiento (coste, calidad, continuidad)
9.3	Balance entre recursos internos y voluntariado - nivel de dependencia
9.4	Nivel de reconocimiento del voluntariado en el sector

10	Alianzas
10.1	Estrategia de alianzas clave
10.2	Impacto de las alianzas actuales
10.3	Alineamiento de les alianzas con la misión
10.4	Nuevas alianzas con criterios y proceso preestablecido
10.5	Recurrencia y nivel de permanencia
10.6	Formalización legal / contractual
10.7	Seguimiento de las alianzas, resultados – cuadro de mandos

¿Cómo emplear las tablas de diagnóstico? Recomendaciones

1. Cada uno de los puntos del listado es un tema de análisis para el diagnóstico. No están formulados como preguntas en un cuestionario, pero es necesario plantear preguntas en la mayoría de los temas a fin de llenarlos de contenido. Así, por ejemplo:
   - ¿Está documentado? (El criterio, la estrategia, las responsabilidades, etc.)
   - ¿Se aplica? (¿Se lleva a cabo lo que está establecido como manera de actuar?)
   - ¿Hay un responsable? (A quien le corresponda controlar o ejecutar el tema)
   - ¿Estamos satisfechos? (¿El tema en cuestión funciona bien? ¿Aporta valor? ¿Es eficiente?)
   - ¿Por qué no funciona? (Si fuera el caso)
2. La mayoría de estos puntos son de carácter valorativo (p. ej. "Nivel de cumplimiento de la misión") y también los hay que son descriptivos (por ejemplo, los económicos).
3. Dentro de cada tema, tomaremos nota de dos aspectos:
   - Situación actual: Qué está pasando, cómo funciona, cuál es nuestra valoración.
   - Retos: Qué habría que superar, conseguir, mejorar...
4. Conviene ser breve y directo, con la máxima claridad en la forma de redactar.
5. Finalmente, a modo de síntesis visual, aplicaremos un botón que indique la valoración de cada uno de los ítems.
6. La valoración de los ámbitos se puede distribuir entre distintas personas de la entidad, y posteriormente contrastar los resultados.
7. Debemos estar atentos a la duración de la fase de diagnóstico. Existe una tendencia natural a entretenerse excesivamente en el diagnóstico, porque esto es más cómodo que proponer iniciativas y mucho más fácil que adoptar decisiones de cambio.

Resultado de la fase

Al finalizar esta fase dispondremos de dos tablas:

- La tabla detallada de diagnóstico por subámbitos.
- La tabla resumida de diagnóstico por ámbitos.

Satisfactorio **A mejorar** **Grave**

Ejemplo de tabla detallada de diagnóstico por subámbitos

Subcódigo	Subámbito	Valoración	Situación actual	Retos
5.3	Evaluación y selección de proyectos (previamente a su ejecución)	●	Hay proyectos que han ganado concursos públicos, pero sufren pérdidas económicas por no prever financiamiento para un caso de demora en los cobros.	Establecer un procedimiento de valoración económica completa antes de presentar proyectos a concursos o subvenciones.

Ejemplo de tabla resumida de diagnóstico por ámbitos

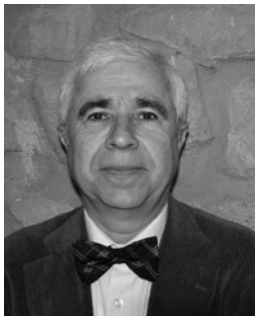
Código	Ámbito	Valoración	Resumen retos del ámbito
1	Estrategia y posicionamiento	●	Actualizar definición de la misión incorporando nuevos enfoques. Mejorar la concreción de la estrategia con indicadores e incorporar temas transversales.
2	Gobierno corporativo y órganos	●	Creación de un Comité de pilotaje como órgano consultivo y de relación con los diversos *stakeholders*.
3	Marketing y comunicación	●	No existe una estrategia de marketing y comunicación definida. Falta de disponibilidad de personal y de recursos económicos.
4	Base social	●	Lograr que una parte de los beneficiarios se comprometa con la entidad. Tener procedimiento establecido si alguien nos solicita. Participar / colaborar con la entidad.
5	Proyectos	●	Capacidad de medir el impacto social y económico de los proyectos. Proyectos con dificultades de sostenibilidad económica.
6	Gestión económica y funding / ingressos	●	Dependencia excesiva de subvenciones públicas. Poca aportación privada. Profundizar en el análisis de costes por proyecto.
7	Gestión financiera y tesorería	●	Mejorar el control y seguimiento de los cobros. Hallar nuevas posibilidades de préstamos para los momentos en los que haya tensión de tesorería.

8	Organización y recursos humanos		Disponer de un organigrama funcional y operativo. Creación de espacios para potenciar el talento colectivo. Hay que tener actualizados los CV por competencias. Efectuar evaluaciones de adecuación para el puesto de trabajo. Documento de política laboral elaborado. Descripción actualizada de los puestos de trabajo en todas las áreas. Trabajar la motivación del equipo técnico.
9	Gestión del voluntariado		Mejorar el seguimiento de tareas de los voluntarios, evaluar la calidad, aumentar la pertinencia.
10	Alianzas		Lograr una estrategia clara de alianzas. Consolidar las alianzas establecidas y aprovechar sus sinergias. Ejercer un cierto liderazgo en las redes.

Funciones de la persona consultora en esta fase

- Guiar a la entidad en la aplicación de la metodología.
- Efectuar las adaptaciones de metodología y herramientas, si es necesario.
- Aportar criterio y contraste para el diagnóstico mediante las preguntas pertinentes.
- Velar para que el diagnóstico provenga de la reflexión de la entidad y no se le imponga desde fuera.

Recursos:
Tablas de diagnóstico
Reuniones con responsables de la entidad.



Esteve Cabré
acidH
"El proceso de reinvención nos ha hecho cobrar conciencia de la importancia y la eficacia de la junta directiva y de los órganos de gobierno, y de que la situación de crisis económica es muy importante, pero no tiene por qué ser determinante ni eclipsar otros valores esenciales de la organización."

REINVENTAR

Objetivos de la fase

- Elaborar un plan de medidas concretas y estrategia para que la entidad cumpla su misión de la manera más eficiente y sostenible.
- Marcar una línea de trabajo de mejora constante, que sirva como pauta metodológica.

Pasos de la fase Plan de Reinvención

1. Revisar el resumen de los retos

Tomaremos la tabla resumida de diagnóstico por ámbitos y revisaremos las descripciones y las valoraciones. Ahora es el momento de transformar problemas y carencias en retos que hay que superar. Reformular la redacción en forma de reto nos ayudará a mirar de forma distinta, proactiva, centrada en las soluciones y no en el pesimismo.

2. Describir las iniciativas

Describiremos las iniciativas que juzgamos adecuadas para cada ámbito. Lo mejor es describir pocas iniciativas, pero claras, y que tengan la máxima vinculación con el reto o retos del ámbito correspondiente. Los ámbitos que se encuentren con la valoración satisfactoria no precisan de iniciativas. Priorizaremos las que tengan una peor valoración.

Asignaremos un código a cada una de las iniciativas para identificarla fácilmente en los documentos. Por ejemplo: 9.2 *Campaña de captación de voluntariado*. El primer dígito corresponde al ámbito 9, que es el de Voluntariado, y el dígito siguiente al orden de la iniciativa dentro de dicho ámbito.

3. Definir la información clave de cada iniciativa

Para que la iniciativa sea clara y operativa, tenemos que definir en detalle toda la información relevante: objetivos, responsable, acciones, indicadores, costes...
Sin esa información, la iniciativa puede quedar en mera declaración de intenciones. Es imprescindible que se asigne un responsable, recursos y calendario para concretar cuándo se llevará a término. Los indicadores son fundamentales de cara a evaluar si se alcanzan resultados, y en qué medida.

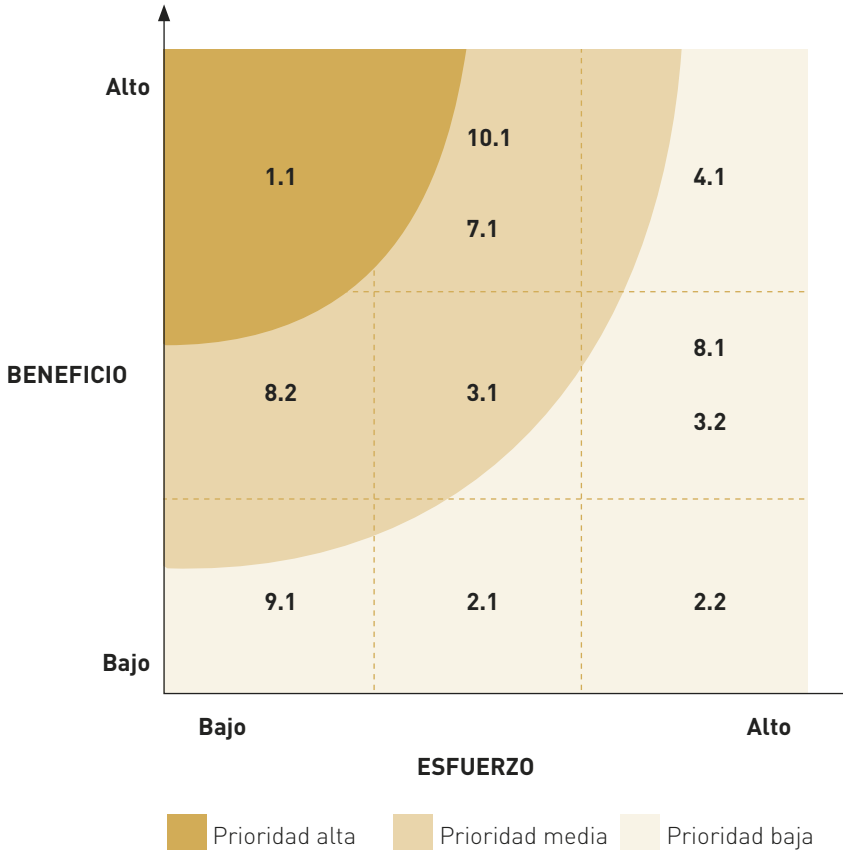
Propuesta de tabla para definir la información clave de cada inciativa

Objetivo de la iniciativa	Tareas principales que se deben realizar		
Beneficios esperados al término de la iniciativa			
Responsable de la iniciativa	**Recursos propios / externos asignados**	**Mes inicio**	**Mes final**
Departamentos o agentes involucrados		**Esfuerzo necesario**	**Beneficio esperado**
		¿Alto? ¿Medio? ¿Bajo?	¿Alto? ¿Medio? ¿Bajo?
Indicadores clave que se deben medir para detectar mejoras		**Duración**	

4. Priorizar cada una de las iniciativas

Un detalle importante es que hay que valorar el grado de esfuerzo que supondrá la iniciativa, aunque sea de manera intuitiva, así como el grado de beneficio que se espera del proceso de reinvención. Esta sencilla valoración permitirá establecer un orden de prioridades entre todas las iniciativas, ya que no se puede empezar con todos los frentes abiertos en el momento de pasar a la acción.

Las iniciativas que supongan un gran esfuerzo (económico, organizativo, de recursos humanos...) y poco beneficio deberían quedar automáticamente aplazadas. Las que deberían tener prioridad son las que suponen poco esfuerzo y aportan un beneficio elevado. Una manera de representar estas variables y contribuir a la priorización se halla en el gráfico siguiente:



5. Planificar las iniciativas

El despliegue de las iniciativas seleccionadas se debe concretar mediante la fecha de inicio y finalización de cada una de las actividades. Un cuadro de planificación nos aportará ventajas importantes:

- Visión de conjunto de la planificación temporal de las actividades.
- Visualización de solapamientos de las actividades (y de los recursos que estas requieren).
- Realización de un seguimiento de los progresos de la iniciativa.

Resultados de la fase

Al terminar esta fase deberíamos disponer de dos documentos de trabajo:

- Un documento con las fichas de las iniciativas, donde tenemos, de forma estructurada y resumida, los detalles de cada una de ellas.
- Una tabla de planificación con el listado de acciones a realizar, que sirva tanto para planificar en el tiempo como para el seguimiento de los progresos.

Ejemplo de tabla de planificación

Actividad	Responsable	Notas	Fecha inicio	Fecha final	Progreso (%)	Estado
Campaña de *crowdfunding*	Martí Romeu		Enero	Junio	25%	Iniciada
Constituir Consejo Asesor	Sara Grau		Febrero	Abril	0%	Por iniciar

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Campaña de *crowdfunding*												
Constituir Consejo Asesor												

Funciones de la persona consultora en esta fase

- Guiar a la entidad en la aplicación de la metodología.
- Efectuar las adaptaciones de metodología y herramientas, si es necesario.
- Aportar criterio y contraste al diagnóstico por medio de las preguntas pertinentes.
- Velar para que el diagnóstico provenga de la reflexión de la entidad y no se le imponga desde fuera.

Recursos:
Cuadro de iniciativas
Ficha detallada de iniciativa
Tabla de planificación
Reuniones con responsables

Rosa Mari Martín
Fundació Akwaba
"Hemos aprendido que hay que incorporar disciplina empresarial a la gestión de la entidad para que pueda cumplir la misión y transformar el ideario en acciones concretas. También hemos descubierto la necesidad de una comunicación más actual, eficaz y adaptada al tiempo presente."

APLICAR Y EVALUAR

Objetivos de la fase

- Toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno y dirección.
- Aplicación progresiva de las iniciativas.
- Detectar desviaciones respecto al plan y aplicar correcciones a tiempo.
- Evaluar los resultados.

Finalmente llega la hora de ejecutar el plan. Tenemos unos objetivos, se han definido unas medidas, se han elegido personas responsables para llevar a término las iniciativas, y es el momento de pasar a la acción. De tomar decisiones.

El seguimiento de los progresos de la iniciativa es una función crítica, porque es imprescindible para reaccionar a tiempo frente a posibles desviaciones. Una actividad que se demore puede afectar a toda la cadena de iniciativas.

Es en esta fase cuando se pone a prueba la capacidad directiva de las personas que lideran la entidad, sea desde la dirección o gerencia, sea desde los órganos de gobierno.

Consideramos muy útiles estos dos criterios:

1. **Las pequeñas decisiones, los pasos pequeños, son importantes, porque demuestran que nos movemos y nos fortalecen.**
   Por ejemplo: establecer una reunión semanal para el seguimiento de las iniciativas, constituir un equipo para reforzar la comunicación, actualizar semanalmente el blog o el facebook...

2. **El plan de reinvención se tiene que vivir como un proceso de mejora permanente.**

   Cal tenir present que els resultats realment valuosos no són immediats, i que les decisions no són el resultat, però sense decisions no hi ha canvi.

   Por ejemplo: decidir cambios en la composición de los órganos de gobierno tiene como finalidad que estos trabajen mejor y asuman su función. Pero, una vez tomada la decisión, se necesitará dedicación, saber hacer y paciencia.

   Por otra parte, conviene tener un único Plan de Reinvención. Si la entidad contaba previamente con un plan estratégico, habrá que proceder a una fusión de los dos planes por mor de la operatividad.

Metodología de seguimiento

El mantenimiento del rigor y de la disciplina es esencial en esta fase. Toda la inversión en tiempo y recursos destinada al diagnóstico y la reinvención puede resultar estéril si no buscamos la coherencia en el momento de aplicar las medidas aprobadas en el Plan de Reinvención.

Habrá que prever medidas correctoras cuando se produzcan desviaciones. Por ejemplo: cuando haya retrasos, cuando se presente un factor imprevisto, cuando la persona responsable no se pueda dedicar a la labor, o cuando la resistencia interna a los cambios sea más fuerte de lo que se había creído.

Posibles medidas correctivas:

- Asignar la responsabilidad a otra persona.
- Aplazar o suspender otras actividades no estratégicas.
- Mejorar la comunicación interna para incrementar la convicción y el compromiso del equipo.

Funciones de la persona consultora en esta fase

- Reforzar la confianza del equipo directivo en sus propias capacidades y en la bondad de las iniciativas, para facilitar la toma de decisiones.
- Asesorar a la entidad en la aplicación de las iniciativas.
- Asesorar en la búsqueda de medidas correctivas en caso de desviación respecto al plan.

Recursos:
Cuadro de iniciativas
Ficha detallada de iniciativa
Cuadro de planificación
Reuniones con responsables

ANEXO

Barcelona, 22 de septiembre de 2014

Queridos/as amigos/as:

AVBC Formació i Inserció Laboral, la entidad que Esther Adrover y yo mismo codirigimos, participó en el programa REINVÉNTATE. A partir del diagnóstico inicial y por medio del diseño de iniciativas que entonces se definieron, detectamos que la sostenibilidad de una entidad pequeña, con una actividad muy focalizada, planteaba numerosas dificultades. Durante el proceso barajamos diferentes alternativas. Una de ellas consistía en plantearnos una fusión con otra entidad que fuera más fuerte tanto en lo económico como en lo territorial.

El pasado agosto, AVBC firmó un convenio de absorción con la Fundación Gentis. Así, a lo largo de este próximo año, se transferirán progresivamente a Gentis todos los servicios de AVBC. Fue una decisión difícil, porque implicaba poner en juego la estrategia de la entidad y los sentimientos de la dirección. Pero la participación en REINVÉNTATE hizo posible que evaluáramos con cierto distanciamiento los puntos fuertes y también los débiles de la decisión adoptada.

No sabemos qué nos va a deparar el futuro, pero pensamos que esa era, sin lugar a dudas, la decisión que había que tomar.

Por todo ello, he querido escribiros estas líneas para daros las gracias. Para agradecer que ECAS, la Obra Social "la Caixa" y KPMG hayan puesto al alcance de una entidad tan pequeña un proyecto tan grande.

Quiero expresar mi agradecimiento, especialmente, a Jordi Gusi, porque luchó para que un proyecto como este se hiciera realidad, y por haber aceptado nuestra candidatura.

Finalmente, no puedo dejar de tener en cuenta el trabajo de Frederic Cusí y Josep Salvador. Muchas gracias. Nuestros encuentros nos han hecho crecer como entidad y como personas. Las sesiones compartidas con vosotros han sido un placer muy grande y un aprendizaje constante.

En el día de hoy empieza el mañana de AVBC. Espero que volvamos a encontrarnos en el camino para seguir aprendiendo.

Las últimas palabras son para Teresa Crespo, Albert Soria, y Pedro León y Francia. No dudéis en seguir apostando por este proyecto, porque tiene la capacidad de transformar una entidad, las personas que trabajan en ella y sus beneficiarios. A partir de este proceso de reflexión, y después de haber dado uno de los pasos más importantes en el ámbito profesional y personal, quiero animaros a no cejar en la búsqueda de opciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto REINVÉNTATE en el futuro.

Hasta pronto,

Carles Martínez Collado
Director de AVBC Formació i Inserció Laboral

Tres meses después de finalizar el programa Reinvántate, una de las entidades participantes envió esta carta a la oficina técnica y nos pidió que se hiciera llegar a una serie de personas vinculadas al programa.

PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA *REINVÉNTATE*

Entidad impulsora

entitats catalanes d'acció social

ecas

Instituciones colaboradoras

Obra Social "la Caixa"

KPMG

Dirección

Jordi Gusi, gerente de ECAS

Consultores KPMG

Carlos Cuatrecasas
Josep Salvador
Ramón París
Eduardo Porras
Pau Artigas

Consultores sociales y oficina técnica (INpacte, Consultors Socials)

Frederic Cusí
Marc Botella
Eva Anguera
Ramón Gimeno

Comité de seguimiento

Jordi Gusi, gerente de ECAS
Sonia Fuertes, miembro de la Junta Directiva de ECAS
Silvia Maldonado, jefa de programas internacionales de la Fundación Bancaria "la Caixa"
Carlos Cuatrecasas, consultor de KPMG
Frederic Cusí, consultor de INpacte, Consultors Socials

Entidades

Akwaba Fundació

acidH Integració i Desenvolupament Intel·ligència Ètnica Associació

afev

àmbit prevenció Fundació

AVBC Formació i Inserció Laboral

el Lloc de la dona Germanes Oblates

Iniciatives Solidàries Una ONG d'acolliment i inserció

in via ACISJF • In via

lligam associació

entitats
catalanes
d'acció
social
ecas

Via Laietana 54, 1º
08003 Barcelona
T. 93 295 5946
ecas@acciosocial.org
www.acciosocial.org

Reinventarse como apuesta de futuro nace con la voluntad de promover en el seno de las entidades de acción social una reflexión a propósito de la necesidad o la conveniencia de reinventarse y, a la vez, proporcionar herramientas y pautas concretas para que dichas entidades inicien el proceso de reinvención.

Esta guía se dirige a todas las organizaciones interesadas en ampliar sus horizontes para afrontar los retos del futuro. Les ofrece una metodología práctica, basada en la experiencia del programa *Reinvéntate*, realizado por ECAS en colaboración con una decena de entidades de la federación, con el objetivo de llevar a buen puerto las tres fases del proceso: diagnóstico, plan de reinvención, y aplicación y seguimiento del plan.

Los testimonios en primera persona de profesionales que han participado en procesos de análisis y reconversión —o los han puesto en marcha— enriquecen el contenido teórico y los recursos metodológicos por medio de la vivencia directa y de los ejemplos prácticos que conocieron en el curso de la realización de las acciones propuestas. Al final de cada uno de los capítulos se incluye un cuadro-resumen de las ideas clave.

Reinventa't!

IDEAS Y HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR LA ACCIÓN SOCIAL es una colección de publicaciones editadas por ECAS con el objetivo de proporcionar a las entidades sociales elementos de reflexión en torno a su actividad y recursos que contribuyan a la mejora de la misma. Vinculadas en ocasiones a programas más amplios de apoyo a las entidades que forman parte de la federación, son fruto, en cualquier caso, de nuestro compromiso con el fortalecimiento del tercer sector social y de nuestra vocación de servicio para con el conjunto de organizaciones no lucrativas que trabajan en el ámbito social.

Con la colaboración de:

KPMG

Obra Social "la Caixa"