



# Informe Jornada final de fortalecimiento de la Red y resultados del Programa Red-Género

Federación de Mujeres Progresistas

**m!** FEDERACIÓN  
MUJERES  
PROGRESISTAS



<b>Introducción</b> .....	<b>2</b>
Objetivos .....	2
Metodología utilizada .....	2
Esquema de la Jornada Final .....	2
Asistentes y equipo dinamizador .....	3
<b>World Café – Fundamentos y organización</b> .....	<b>5</b>
¿Qué es? .....	5
(1) Crear un espacio acogedor .....	5
(2) Explorar preguntas que importan .....	6
(3) Alentar la contribución de cada uno/a y conectar las diversas perspectivas .....	8
<b>World Café Red Género – Conclusiones</b> .....	<b>9</b>
Captación de fondos .....	9
¿Qué importancia tiene en nuestra entidad la captación de fondos? .....	9
¿Qué acciones hemos llevado a cabo en materia de captación de fondos? .....	10
¿De qué depende el éxito de la captación? .....	12
Gestión y desarrollo organizativo .....	13
¿Qué área de gestión vemos que su mejora es prioritaria en nuestra organización? .....	13
¿Qué mejoras hemos incorporado en los últimos dos años en la gestión interna de nuestra entidad? .....	14
¿Consideramos que el trabajo en red puede ser una vía para mejorar algunas áreas de gestión? .....	16
Comunicación .....	17
¿Qué prácticas de comunicación conocemos que sean realmente efectivas? .....	17
¿Qué tipo de mensajes son efectivos para conectar con nuestro público? ..	18
¿Qué recursos existen en nuestras organizaciones que podamos utilizar para mejorar la comunicación? .....	19
<b>Recomendaciones finales</b> .....	<b>20</b>
<b>Resultados del Proyecto Red-Género (gráficos)</b> .....	<b>21</b>

## Introducción

### OBJETIVOS

Con motivo del cierre del proyecto Red-Género, llevado a cabo por la Federación de Mujeres Progresistas gracias al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad durante todo el año 2018, se ha organizado una jornada final destinada a trabajar en el fortalecimiento de las entidades que componen el tejido asociativo en el ámbito de atención a personas en situación de vulnerabilidad social.

En un encuentro en Madrid, hemos contado con la participación de asistentes de organizaciones de diferentes procedencias, en una sesión participativa y dinámica con formato World Café.

### METODOLOGÍA UTILIZADA

Para alcanzar nuestros objetivos se planteó una sesión de trabajo en la que, partiendo de una visión conjunta de todas las personas asistentes y tomando en cuenta diferentes posturas y experiencias, se reflexionase acerca de la situación actual y los retos del futuro, proponiendo tres ejes temáticos a los que cada asistente se sumó. Cabe recordar que la primera parte de la jornada fue dedicada a la postura institucional sobre la situación del Tercer Sector (ponencias marco).

Se llevó a cabo un proceso que partía de la metodología World Café estableciendo un diálogo colaborativo a partir de preguntas diseñadas previamente para la conversación en cada una de las mesas de trabajo.

Para esta dinámica se contó con tres mesas que dialogaron alrededor de tres temas diferentes: **Comunicación, Captación de fondos y Gestión y Desarrollo Organizacional.**

### ESQUEMA DE LA JORNADA FINAL

La temporalización para la sesión fue la siguiente:

---

**9:45h.** Acreditaciones

---

**10.00h.** Inauguración institucional. El Tercer Sector y sus retos.

-Yolanda Besteiro de la Fuente-Presidenta de la FMP

-Luciano Poyato Roca-Presidente de la Plataforma del Tercer Sector

---

**10.45h.** Resultados y experiencias del programa Red-Género

---

11.30h.	Introducción a la sesión y explicación de la dinámica
11.45h.	Inicio de la primera ronda
12.10h.	Cambio mesas/Segunda ronda
12.35h.	Cambio mesas/Tercera ronda
13.00h.	Conclusiones finales
13.15h.	Consulta a los/as asistentes sobre sus principales conclusiones con Slido

## ASISTENTES Y EQUIPO DINAMIZADOR

### Asistentes

Se convocó a la jornada a todas las entidades sociales participantes en el programa, así mismo se abrió la invitación a otras entidades sociales interesadas.

**Jornada Final**  
DE FORTALECIMIENTO DE LA RED

Te invitamos a la Jornada Final de Fortalecimiento de la Red en el marco del programa Red-Género, que persigue que personas voluntarias y trabajadoras de entidades cooperen juntas, intercambien conocimientos y reflexionen sobre los retos que tiene el Tercer Sector por delante, en un espacio participativo y abierto.

**Cuándo:** 23 de noviembre 2018  
**A qué hora:** De 09:45h. a 13:30h.

**Dónde:** Impact HUB Alameda (Sala Londres), c/ Alameda, 22. Madrid  
**Cómo llegar:** Metro Alocha

Confirma tu asistencia: [redgenero@mujeresprogresistas.org/915990238](mailto:redgenero@mujeresprogresistas.org/) (Susana Santos Casas)

\*Las entidades que lo deseen pueden solicitar dejar información sobre sus actividades, ¡consultanos!

**Jornada Final Fortalecimiento de la Red**  
Programa Red-Género. Viernes 23 de noviembre de 2018  
Sala Londres. Impact Hub c/Alameda, 22. Madrid

9:45h.-10h. Acreditaciones

10h.-10:45h. Inauguración- Situación del Tercer Sector  
-Yolanda Bessiere de la Fuente, Presidenta Federación de Mujeres Progresistas  
-Luciano Poyato Roca, Presidente Plataforma del Tercer Sector

10:45-11h. Experiencias del programa Red-Género  
-Susana Santos Casas, responsable del proyecto

11h.-11:30h. Pausa café

11:30h.-13h. World Café participativo. Trabajaremos sobre la Comunicación, la Captación de Fondos y la Gestión de las ONG. Propuestas, retos...

13h.-13:30h. Conclusiones y cierre

### Dinamizadores/as y la Jornada

Para la dinamización de la segunda parte de jornada contamos con la consultora **abr(e)** y un equipo compuesto por tres personas que actuaron de anfitriones/as en cada una de las mesas (y que son profesionales de la materia).

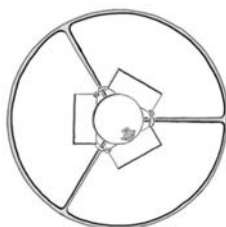
Se designó una persona experta en cada uno de los temas que preparó la dinámica y trabajó con el grupo la conversación para dar respuestas a las preguntas planteadas con el objetivo de resolver el desafío planteado **¿Qué retos de futuro tienen estas tres áreas en nuestras entidades?**

La sesión fue inaugurada por la presidenta de la Federación de Mujeres Progresistas, Yolanda Besteiro, y el presidente de la Plataforma del Tercer Sector, Luciano Poyato quienes lanzaron una mirada institucional sobre cuáles son los retos y circunstancias a las que las organizaciones deben enfrentarse. En un contexto de crisis económica, las entidades asumen una gran responsabilidad con su labor, y precisan del soporte y de una interlocución constante con la Administración en pro de los intereses de la ciudadanía.

La responsable del proyecto Red-Género, también ofreció a las personas asistentes los datos del primer año de implantación del mismo.



**El presente informe tiene un doble objetivo: explica el desarrollo de la dinámica de la jornada final(INFORME DE ACTIVIDAD) y devuelve los resultados de la misma (INFORME DE RESULTADOS).**



## World Café – Fundamentos y organización

### ¿QUÉ ES?

El World Café es una metodología que crea redes de diálogo colaborativo, alrededor de asuntos que importan y que están en la agenda de todas las personas que asisten.

Es un proceso conversacional que nos permite albergar diálogos de grupos grandes de forma simultánea.

En este caso se distribuyeron las mesas en torno a los tres temas comentados y trabajados a lo largo del año en la formación: **Comunicación, Captación de fondos y Gestión y Desarrollo Organizacional.**

Todas las personas asistentes rotaron en las mesas participando en el diálogo de los tres temas.

Como dinámica, el World Café, tiene unos fundamentos que se han seguido en esta jornada y que detallamos a continuación:

#### (1) Crear un espacio acogedor



La jornada se desarrolló en el Hub Madrid Alameda, en la Sala Londres, un espacio diáfano y amplio en el que se dispusieron tres mesas circulares (una por tema).

En las mesas las participantes contaban con manteles de papel para dibujar o recoger impresiones durante su participación, libretas, rotuladores y bolígrafos y post-it.



Una persona consultora experta en el ámbito de discusión actuaba como anfitriona en cada una de las tres mesas. Se proporcionó a los/as asistentes un documento que informaba de la dinámica, con una guía para poder participar, en la que había una introducción de cada uno de los temas, las preguntas que se iban a plantear en cada mesa y un código de colores a modo de pasaporte que permitiera guiar la participación y el movimiento de las mesas.

Se explicó previamente la dinámica a las personas asistentes, se dio la bienvenida a las mesas y se explicó el material que tenían a su disposición, así como las normas de funcionamiento del grupo.

## (2) Explorar preguntas que importan

En esta metodología la clave es guiar la conversación a través de preguntas que cumplan diferentes criterios: cuestiones con las que las participantes se puedan sentir identificadas, cuestiones que generen curiosidad y que busquen que queramos escuchar las respuestas del resto además de plantear la nuestra, que estimulen la conversación reflexiva, que partiendo de la realidad actual inviten a nuevas posibilidades, que generen avance, etc.

Para conseguir alinear a las personas asistentes alrededor de los temas, antes de iniciar la dinámica se facilitó información de contexto de los tres temas, por escrito y verbalmente, a los/as asistentes. Y se diseñaron tres preguntas por mesa para conseguir el reto.

### Captación de fondos

*“En los últimos años, el escenario de los recursos económicos con los que cuentan las entidades del sector no lucrativo ha experimentado un gran cambio como consecuencia de los recortes en las subvenciones de las Administraciones Públicas y al aumento de las necesidades atendidas por éstas.*

*Ante este panorama nos enfrentamos al reto de diversificar nuestras fuentes de financiación, convirtiéndose la captación de fondos en una prioridad.*

*Donantes, filantropía, responsabilidad social, convocatorias, licitaciones, convenios, crowdfunding, campañas, eventos, etc son términos que suenan con fuerza en nuestras reuniones y, muy probablemente, seguirán sonando en los próximos años.”*

- ¿Qué importancia tiene en nuestra entidad la captación de fondos?

- ¿Qué acciones hemos llevado a cabo en esta materia en los últimos tiempos?
- ¿De qué depende el éxito de una acción de captación?

## Comunicación

La comunicación es uno de los ámbitos que más se ha transformado en las dos últimas décadas y que ha generado importantes brechas generacionales y de acceso a la información. Además, nos enfrentamos a un entorno de mucho ruido, en el que se mezcla la información veraz, la información falsa o la información basada en emociones.

Por otro lado, el público objetivo al que nos dirigimos ha cambiado y, a menudo, utilizamos formatos, herramientas o mensajes que ya no son efectivos.

Nunca hemos tenido acceso a tantas herramientas de comunicación como hoy en día y, al mismo tiempo, nunca hemos tenido que manejarnos en entornos tan complejos para que nuestros mensajes lleguen a la sociedad.

- ¿Qué tipo de mensajes son efectivos para conectar con nuestro público?
- ¿Qué prácticas de comunicación conocemos que sean realmente efectivas para aplicar a la comunicación de nuestras organizaciones?
- ¿Qué recursos existen en nuestras organizaciones que podamos utilizar para mejorar la comunicación?

## Gestión y Desarrollo Organizacional

La gestión de las entidades no lucrativas se complica en los momentos actuales, ya no basta con gestionar bien los proyectos y llevar la contabilidad. Transparencia, gestión de relaciones, innovación, gobernanza, sostenibilidad, nuevas tecnologías, medición de impacto, protección de datos... son temas recurrentes en nuestras agendas que influirán cada vez más en nuestra forma de gestionar las entidades sociales en los próximos años.

Esta necesidad de avanzar en la gestión proviene de frentes muy diversos: el afán interno por mejorar, las nuevas regulaciones y la presión de otras entidades que avanzan a mayor velocidad en estos campos.

- ¿Qué área de gestión vemos que es necesario mejorar prioritariamente en nuestra organización?
- ¿Qué mejoras hemos incorporado en los últimos dos años en la gestión interna de nuestra entidad?
- ¿Consideramos que el trabajo en red puede ser una vía para mejorar algunas áreas de gestión?



### (3) Alentar la contribución de cada uno/a y conectar las diversas perspectivas

Al inicio de la dinámica, en cada una de las mesas, se facilitó a las personas asistentes unas pautas para la participación:

- Intervenciones breves, mensaje conciso y al núcleo
- Intervenciones centradas en la pregunta que se está trabajando
- No entrar a debatir lo dicho por otra persona, sino complementar o matizar

Durante toda la sesión se apeló al cuidado de los tiempos, las intervenciones breves y el enfoque propositivo para generar un clima adecuado, asegurar la participación de todas las personas que estaban en cada mesa, y crear una dinámica de trabajo operativa.

### (4) Hacer visible el conocimiento colectivo

Se utilizaron varias técnicas para visibilizar el conocimiento:

- I. Con la ayuda de los papelógrafos dispuestos en las mesas se hizo una recogida de ideas sobre los temas de debate.



- II. Los dinamizadores de cada mesa hicieron un cierre devolviendo las conclusiones de cada una de las áreas de trabajo al grupo grande.
- III. Así mismo se trabajó un paso más allá para asegurar la participación con una herramienta digital (Sli.do) que nos ayudó a cerrar la jornada con una participación de todo el grupo en tiempo real alrededor de tres preguntas. La herramienta nos permitió visibilizar en una pantalla la participación y la retroalimentación en directo de las respuestas.
  - Se formularon tres preguntas de cierre (¿Cuál sería la **primera medida** que tomarías para **mejorar la captación de fondos** de tu organización? + ¿Cuál sería la **primera medida** que tomarías para **mejorar la comunicación** de tu organización? + ¿Cuál

sería la **primera medida** que tomarías para **mejorar la gestión** de tu organización?)

- Todos lxs asistentes respondían a las preguntas
- Todos lxs asistentes tenían acceso a las respuestas del resto
- Todos lxs asistentes podían votar la respuesta del resto

IV. Por otra parte se informó a las personas asistentes de que se les haría llegar un informe escrito de conclusiones de la jornada.

## World Café Red Género – Conclusiones

A continuación se devuelven los resultados de las tres mesas de debate:

### **CAPTACIÓN DE FONDOS**

#### **¿Qué importancia tiene en nuestra entidad la captación de fondos?**

Aspecto prioritario en el día a día:

En las tres rondas se coincide con que es un aspecto fundamental en las entidades. Hay algunas de ellas que reconocen que aunque no han empezado a buscar fondos activamente, o no tienen definida una estrategia de captación, o desconocen mucho del tema, es un aspecto que siempre está ahí, que es recurrente en cada reunión o conversación dentro de la entidad ("está presente a diario").

Frases que se repiten, y que en nuestra opinión son muy significativas, a la vez que recogen bien la situación actual en las entidades no lucrativas, son: "la captación de fondos es nuestro quebradero de cabeza", "luchamos por conseguir la independencia económica, pero es muy difícil".

Es importante para planos técnicos y políticos por igual, una preocupación para todos los miembros de la entidad independientemente del rol que tengan asignado.

Códigos éticos y límites:

Alguna de las entidades asistentes abre el debate de la importancia de la ética en la captación, pero a la vez añaden que en ocasiones las entidades cuentan con códigos éticos muy estrictos que dificultan mucho el día a día en la búsqueda de fondos.

Pese a que el sentir general es que la captación es un tema central en las entidades algo que se repite, y que cuando se aborda en la conversación

hace que asientan todos/as los/as asistentes es que “nos tenemos que poner las pilas”.

Hay otra reflexión importante en torno a qué es lo que se está financiando en las entidades, se comenta que se recibe financiación para alguna de las actividades que realizan las entidades pero que se hacen muchas otras que no están financiadas. Que esto no suele condicionar las misiones de las entidades porque se cuenta con voluntarios/as y con mucho activismo y buena voluntad de juntas directivas y personal contratado, pero ven una clara debilidad porque implica irregularidad en la prestación. Cada vez más se piensa en cómo financiar estructuras estables que aseguren la intervención.

#### Financiación pública:

Parece que, a diferencia de unos años atrás, se ha asumido que la financiación pública no puede ser (ni va a ser) la única vía de financiación de nuestros programas sociales. No obstante todavía hay mucho que colocar y hay que ver como sustituir el descenso de financiación pública. La financiación pública ha bajado, es un problema financiar y también conseguir la cofinanciación necesaria para presentarse a nuevas convocatorias.

El sentir general es que el cambio de IRPF a tramos autonómicos ha perjudicado al sector (“Ahora en lo local ha tomado un marcado carácter político, que en territorios pequeños es más evidente”, “Financiarnos es político, venga de donde venga el dinero.”). El grupo no determina si el cambio ha perjudicado o simplemente aún se están adaptando al cambio.

Coinciden en que es una etapa de cambio y hay que adaptarse.

### **¿Qué acciones hemos llevado a cabo en materia de captación de fondos?**

Todo el grupo ha iniciado acciones de captación de financiación pública diferentes a cómo estaban haciéndolo hasta ahora (tanto en formulación de proyectos, como en identificar financiadores públicos y convocatorias alternativas). Esto surge del cambio del IRPF comentado en el punto anterior.

Hay una clara postura de que hay aspectos (técnicos, de intervención y de organización) que solo pueden ser financiados con dinero público (como por ejemplo la dificultad de financiar las redes con fondos privados).

Hay un claro posicionamiento alrededor de una postura asentada en el grupo: “la financiación pública está condicionada a quien gobierna y esto

supone un problema para la sostenibilidad de las entidades sociales". Se piden acciones de incidencia para que no afecte a la continuidad de los proyectos ni el cambio de signo político ni las relaciones personales en lo local.

#### Líneas de financiación alternativas:

El grupo coincide en que se están iniciando en vías de financiación alternativas con éxito desigual. Las fórmulas en las que están pensando abarcan todas las opciones de financiación de proyectos sociales (desde venta de servicios, captación a particulares a donaciones de empresas).

Aluden a que son técnicas muy distintas, que requieren diferentes técnicas y especialidades y que no todas las organizaciones están preparadas para abordar todos los tipos de captación de fondos. Piden formación y más información.

Entre las opciones señaladas que las entidades asistentes ya habían puesto en marcha resaltamos:

- Hay entidades que se plantean la **prestación de servicios** como línea de financiación. Aquí el riesgo lo ven en cómo conseguir financiar con técnicas de venta sin perder dinero y asegurando que el coste del servicio, más los costes de poner el servicio en el mercado aseguran ingresos para cubrir la prestación a la vez que generan margen. Otra línea menos explorada pero que puede ser interesante es la explotación de activos (ejemplo: "Entidad de Madrid que con sus activos inmobiliarios crea una empresa de hostelería, un hostel, para financiar los proyectos")
- Otras están pensando cómo estimular a **particulares**. No obstante están en procesos de reflexión sobre el tamaño, y parece que, en general, piensan que el tamaño es determinante en la captación de fondos.
- Captación de **fondos privados, empresa por empresa**, a ofrecer servicios, a puerta fría ("Igual pasan dos o tres años hasta que consigues algo", "A veces chocas"). Identifican desconocimiento mutuo, ambos sectores aún se miran con recelo lo que dificulta la financiación, también aluden a falta de cultura de financiación de proyectos sociales por parte de las empresas. No obstante queda patente en el grupo que la captación depende de la tipología de empresas, hay muchas y no todas son iguales ni tienen las mismas prioridades en lo social "Hay que seguir con acciones de conocimiento mutuo".
- **Campañas** vía SMS, eventos y conciertos solidarios.

- **Donaciones en especie**, estamos empezando a tomar conciencia de que si no son donaciones monetarias las donaciones en especie también pueden ser interesantes. No obstante, aquí hay que recordar que toda la captación tiene límites que debemos controlar para no perder o desviarnos de la misión (por ejemplo: no recoger donaciones en especie que no sean útiles para la entidad o para los/as beneficiarios/as).

## ¿De qué depende el éxito de la captación?

Se resaltan varios factores en los que el grupo en su totalidad coincide:

- *Expertise* técnico. Son técnicas de captación muy diferentes y hay que tener equipo y recursos para abordar las diferentes fuentes de financiación ("Ya no es válido tener un técnico de proyectos encargado de la captación, es necesario conocer técnicas de márketing, de comunicación, de gestión de fondos, de venta, tecnología, conocimientos financieros, etc"). Para esto son fundamentales las acciones de formación ("Necesitamos formarnos para abordar el cambio en el modelo de financiación")
- Necesitamos tiempo y recursos. Con esos dos factores el éxito es más probable, es una condición necesaria aunque no siempre es suficiente. Tenemos que saber priorizar tareas y temas y no estar a todo, cuando hacemos eso todo va mejor.
- Es fundamental la transparencia. Si una organización no es transparente tiene muy difícil la captación de fondos. Es necesario ir más allá de la Ley de transparencia.
- Si la captación está alineada con nuestra comunicación las probabilidades de que consigamos fondos son mayores.
- Hay que apalancarse en la base social cercana (nuestros/as socios/as, nuestro voluntariado, las empresas proveedoras, nuestras juntas directivas, etc) para explorar nuevas vías de financiación.
- Con empresas, antes de pedir dinero, funciona probar las donaciones en especie o las colaboraciones con voluntariado.
- Es más fácil captar cuando la organización conoce sus fortalezas, es necesario identificar eso que hacemos y somos que nos diferencia del resto de entidades. Si buscamos fondos para cubrir una necesidad real que no está cubriendo nadie es todo más fácil, se complica cuando buscamos todas las entidades fondos para hacer lo mismo y se nos olvida pensar en la necesidad y en el impacto.
- Las habilidades de comunicación son fundamentales para captar, hay que saber lo que hacemos bien pero también es importante saber contar bien lo que hacemos bien.
- Tenemos que transmitir seriedad y compromiso, independientemente de quien capte dentro de la entidad tiene que asegurar que se

- percibe que la entidad es coherente entre lo que dice y lo que hace, que se percibe integridad (ética, fines, límites, transparencia, etc)
- Si los órganos políticos (Juntas directivas y Patronatos) están implicados en la captación funciona mejor. No obstante se pide, además de que se impliquen, que: se ciñan a los objetivos y límites de la organización, que rompan muros y se relacionen con los equipos técnicos, que se generen sinergias con otras entidades y redes, etc). Una buena práctica es crear comisiones de sostenibilidad mixtas entre equipo técnico y equipos directivos.
  - El Plan de captación de fondos tiene que estar alineado con el plan estratégico (en caso de que no exista plan estratégico por lo menos es necesaria una reflexión estratégica previa)

En resumen los mensajes fuerza que salieron en la dinámica se concretan en: estabilidad, formación, transparencia, buen gobierno, comunicación, mensajes claros, profesionalización, recursos, cultura organizacional orientada a la captación, transparencia y cumplimiento legal y normativo. Y una última petición por parte de los miembros del grupo: las redes tienen que apoyar la financiación pública, y hacer fuerza.

## GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZATIVO

### ¿Qué área de gestión vemos que su mejora es prioritaria en nuestra organización?

La gestión de las entidades viene condicionada por la falta de tiempo para las tareas asociadas directamente con la gestión: cuestiones administrativas, legales, gestión de archivos y bases de datos, transparencia, planificación... Muchas de estas cuestiones vienen derivadas de normativas legales, como por ejemplo la transparencia o la protección de datos, y las ONG son conscientes de esta realidad y que es importante su cumplimiento, pero otras cuestiones urgentes impiden que estos cumplimientos de gestión se lleven al día.

También hay consenso en que las cuestiones urgentes que condicionan las tareas de gestión son principalmente las derivadas de financiación y de la intervención con los usuarios. Como ejemplo de esta segunda realidad, dos entidades indican que la persona de gestión es quien está en la oficina y también se encarga de atender el teléfono para cualquier llamada y la atención "puerta abierta" de quien visita la ONG.

En cuanto a las urgencias derivadas de los financiadores se exponen muchos ejemplos, especialmente en todo lo relacionado con las justificaciones. También es cierto que estas exigencias derivadas de los financiadores contribuyen, en muchos casos, a avances en la gestión de estas ONG y se

mencionan ejemplos la actualización de registros y cuestiones legales de la junta directiva, cumplimiento de exigencias legales como protección de datos o exigencia de los certificados de antecedentes penales por delitos sexuales para las tareas de voluntariado con menores. Una ONG reflexiona: "si me lo pides (el financiador), me vuelvo transparente"

Esta situación suele originarse porque no hay personas en las estructuras dedicadas exclusivamente a la gestión y, si las hay, desarrollan diferentes tareas que desbordan la jornada laboral. Se repite mucho la frase "es que me cae de todo". Se incide mucho en que estas personas son *multitasking* y que la falta de tiempo condiciona siempre su agenda. También se destaca que es frecuente que estos puestos *multitasking* los ocupen personas con escasa formación en el ámbito de la gestión.

Esta saturación de tareas unida a la priorización entre lo importante y lo urgente hace que siempre haya tareas administrativas pendientes. Como ejemplo, una ONG dice "cartas en el cajón y ninguna es de amor".

Ante esta situación, hay entidades que han iniciado procesos de planificación para diseñar puestos y repartir las tareas de gestión. También hay muchas entidades que, siendo conscientes de esta necesidad, no han acometido estos procesos de planificación por falta de tiempo y recursos.

Se reconoce que las entidades que han iniciado estos procesos de planificación, con del consumo de tiempo y recursos que conllevan, disponen de una cultura interna donde la gestión se valora y esa valoración se evidencia en la dedicación de estos recursos. Otras entidades reconocen que la prioridad absoluta es la intervención y no se contempla destinar recursos a planificación o gestión. Además de estas cuestiones, se comenta que hay áreas de gestión donde la inversión es mínima, pero son prioritarias como seguridad informática, afrontar la brecha digital en la gestión (de nuevo es un tema donde las ONG están mejorando porque la administración pública les obliga en la solicitudes de financiación), gestión de bases de datos y CRM, herramientas que facilitan la gestión y ahorran trabajo (por ejemplo, un programa de contabilidad)...

### **¿Qué mejoras hemos incorporado en los últimos dos años en la gestión interna de nuestra entidad?**

La primera condición para haber acometido mejoras en la gestión en los últimos años es que haya una cultura interna que apueste por priorizar e invertir en gestión. Supone el reto de superar la idea de que lo único importante es la intervención.

La mejora incorporada por más entidades es la planificación y el diseño de puestos y distribución de tareas. Destacan como ventajas de estos procesos de planificación:

- Facilita la gestión de los picos de trabajo. Una ONG comparte su plan donde hay parejas de profesionales que se apoyan mutuamente y, en momentos de picos de trabajo, son la primera persona donde apoyarse para superar este pico. Recalcan la importancia de que la filosofía de cuidado entre compañeros/as se concrete en un modelo que lo respalde.
- Contar con estructuras claras y cómodas de trabajo permite que los profesionales tengan más tiempo para innovar y mejorar la gestión.

Se insiste en que estos procesos de planificación apuesten por estructuras horizontales y tengan en cuenta la comunicación interna. Aunque es objeto de otra mesa, sí se insiste en la importancia de la comunicación interna.

Otra de las mejoras incorporadas es la profesionalización del ámbito de la gestión contratando a personas con perfiles específicos para este campo y que solo desarrollan tareas de gestión. Reconocen dos dificultades en estas contrataciones:

- La principal es la falta de recursos económicos para este tipo de puestos.
- La integración de estos profesionales en la actividad de las ONG porque es necesario que se comprometan e identifiquen con la misión de la entidad y también ajustar horarios y dedicación a las necesidades de la ONG, donde es frecuente que haya picos en ciertas fechas. Había consenso sobre la necesidad de cierta flexibilidad en los horarios de estos profesionales.

Otro ámbito de mejora ha sido la formación, aunque reconocen la dificultad para formarse en algunos temas de gestión específicos de las ONG. En esta línea de formación insisten en la necesidad de que todas las personas de la ONG tengan una formación mínima sobre gestión para que comprendan mejor la forma de funcionar de la entidad. En esta formación se comenta de nuevo las justificaciones de subvenciones públicas porque se consensua que todas las personas de la organización deberían saber cómo funcionan en cuanto a plazos, justificación de facturas, gastos presupuestados...

Varias ONG participantes comentaron que estaban valorando iniciar procesos de certificación en calidad o de reconocimiento de utilidad pública, pero reconocen, en el primer caso, el coste de estos procesos de certificación y, en el segundo caso, no tienen claro las ventajas de este reconocimiento.



Una realidad donde se viven situaciones diferentes es en la gestión de la junta directiva donde se comentaron casos donde era un reto que mejorar por implicación, incorporación de nuevas personas, situación documental de nombramientos y funciones... mientras que otras habían avanzado en esta materia.

Se valora como mejora, más ligada a intervención, disponer de tiempo para analizar la realidad y poder tomar decisiones ajustadas a los cambios sociales que se van produciendo.

### **¿Consideramos que el trabajo en red puede ser una vía para mejorar algunas áreas de gestión?**

La primera respuesta es que no hay colaboración entre las entidades que componen las redes, se habla de que es "una pelea de gatos" por cierto hermetismo de los proyectos de cada entidad y porque se compite por las mismas subvenciones. Una vez que se avanza en el diálogo, sí se reconocen ciertas líneas de colaboración.

La principal idea compartida es que esta colaboración se da entre personas del plano técnico, pero que en el plano de juntas directivas esta colaboración es menor. Esta idea muestra que estas colaboraciones más fructíferas en el plano de gestión se basan más en relaciones personales e informales que en relaciones institucionales y formales. Ejemplos de estas colaboraciones son:

- Compartir información sobre convocatorias de financiación para saber qué busca el financiador y poder ajustar mejor las solicitudes.
- Apoyar la difusión de eventos, acciones de sensibilización y denuncia.
- A nivel de intervención, es común compartir buenas prácticas.
- Formación entre las entidades, aquellas más grandes o especializadas forman al resto.
- Recomendaciones de profesionales de cara a su contratación.

Entre las entidades participantes hay alguna federación con un punto de vista diferente porque sí contribuyen a mejoras en la gestión de sus entidades federadas, principalmente vía formación y elaboración de planes (de voluntariado, calidad...)

Se menciona en varias ocasiones el buen trabajo realizado en la Plataforma 25N.

## COMUNICACIÓN

### ¿Qué prácticas de comunicación conocemos que sean realmente efectivas?

El grupo conversó alrededor de las diferentes prácticas y herramientas de comunicación que recogemos a continuación, no obstante previamente señaló dos aspectos importantes antes de realizar acciones de comunicación:

1. Escoger adecuadamente los momentos de comunicación.
2. La existencia de una persona encargada de la comunicación.

#### Prácticas identificadas en la dinámica:

##### Comunicación digital y redes sociales

- Pago por publicidad en facebook, alrededor de 100 euros
- Telegram como canal de comunicación interna
- Talleres de formación en redes sociales
- Acuerdos con otras organizaciones para apoyarnos en redes sociales
- Las RRSS nos ayudan a afinar con nuestro público objetivo, aunque a veces nos olvidamos de las personas que no utilizan estas redes
- La importancia de mantener la web actualizada

##### Comunicación off-line

- El desplazamiento físico a los lugares para hacer llegar los mensajes, esencialmente para mayores que no utilizan las nuevas tecnologías
- El papel de los ayuntamientos como difusores de nuestros mensajes
- Acercar los proyectos a la gente, haciendo que participen en las campañas desde su diseño
- Asambleas abiertas a la ciudadanía organizadas de forma periódica
- Organización de jornadas temáticas
- Talleres de manualidades en los pueblos como forma de llegar al público objetivo
- Encuentros con otras organizaciones como el de este taller

##### Los medios de comunicación locales

- En las ciudades de tamaño medio, los medios locales son muy receptivos a los mensajes que lanzamos desde nuestras organizaciones
- Ruedas de prensa

## Comunicación interna

- Hábitos de reuniones semanales o mensuales
- Intercambiar lo online y lo off-line para garantizar que se llega a todo el público objetivo
- Articular mecanismos de participación en organizaciones grandes que faciliten otros canales de comunicación interna además del correo electrónico
- Dinámicas para involucrar a la dirección
- Generar una cultura de comunicación
- Mejorar la gestión de equipos para lograr una mejor comunicación interna

## **¿Qué tipo de mensajes son efectivos para conectar con nuestro público?**

Las personas asistentes coinciden en que previo a construir los mensajes hay que pensar en la estrategia de comunicación en global. Esto se traduce en identificar a los públicos a los que vamos a hacer llegar nuestros mensajes, encontrar las herramientas adecuadas para hacer llegar ese mensaje al público objetivo, y pensar en los emisores del mensaje.

Tras esta reflexión el grupo identificó aspectos para configurar mensajes que impacten positivamente y que nos hagan conectar:

- Es importante utilizar audiovisuales para definir los mensajes
- Los vídeos por whatsapp tienen un gran impacto
- Centrarse en mensajes positivos
- Mensajes más cercanos
- Utilizar las redes
- Experiencias personales
- Los mensajes con emoción pero sin ocultar la realidad / Importancia de la comunicación crítica para evitar una emoción que lleva a la lágrima fácil
- Testimonios, tener en cuenta a las personas beneficiarias, a los/as voluntarios/as, a otros/as relacionadas con la entidad (por ejemplo "Superar el pasado y que no sea siempre una carta enviada por el presidente, hay otras personas que pueden contar")

## ¿Qué recursos existen en nuestras organizaciones que podamos utilizar para mejorar la comunicación?

En general todos los recursos existentes en la organización comunican, cualquier persona relacionada con nuestra actividad puede ser portavoz (de manera intencionada o de manera involuntaria). Hay que tener cuidado cuando no somos conscientes de esto porque podemos estar emitiendo mensajes contradictorios.

Los recursos identificados se pueden dividir en tres bloques:

### Emisores:

- Los/as propios/as trabajadores/as de las organizaciones
- Miembros de Juntas directivas y Patronatos y voluntariado
- Personas beneficiarias
- Otras personas que estén relacionadas con la organización (proveedores, financiadores, familiares, etc.)

### Herramientas:

- Herramientas de comunicación interna como Slack o Trello (<https://trello.com/> y <https://slack.com>)
- La web y las redes sociales
- Boletines internos
- Cesión de espacios por parte de medios de comunicación locales (es más fácil que conseguir espacio en medios estatales cuando somos entidades pequeñas)
- CRM y gestores de contactos y contenidos

### Recursos:

- Las estrategias de comunicación
- Los códigos de conducta
- Las bases de datos de contactos de nuestras organizaciones
- Intercambio de recursos entre organizaciones
- Redes del sector que pueden servir como altavoz de nuestros mensajes

## Recomendaciones finales

Además de las conclusiones de cada grupo, queremos resaltar aspectos transversales en los tres temas:

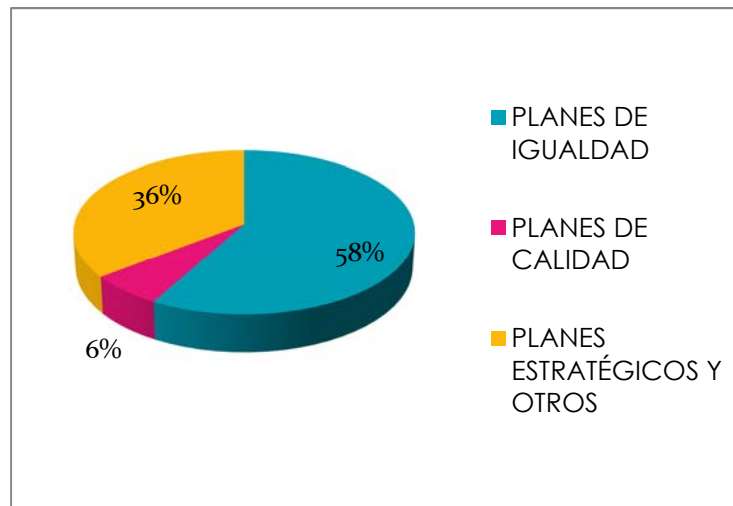
1. La sensación del grupo asistente de que estamos en un momento de cambio y de que ya no nos sirven las prácticas y herramientas de antes para ninguno de los tres ámbitos
2. La seguridad de que los tres ámbitos están íntimamente relacionados, se apoyan unos en otros, y que si uno de los aspectos es débil dificulta al resto:
  - a. Si no sabemos comunicar es muy difícil captar
  - b. Si no acertamos con la estrategia de captación se complica la gestión
  - c. Si captamos y no gestionamos bien podemos tener un problema a medio plazo
  - d. Si la gestión de la cultura organizacional no tiene en cuenta aspectos de comunicación externa e interna no lograremos ser ni transparentes ni eficientes aspectos fundamentales en la captación
3. Las peticiones iniciales de los/as asistentes son formación y recursos. Superado esto es cuando aparecen otros aspectos más subyacentes. Recomendamos tener en cuenta este aspecto cuando se diseñen programas de apoyo o fortalecimiento de organizaciones y analizar bien lo que hay detrás de estas peticiones iniciales (no todo se resuelve con más recursos, hay que introducir principio de realidad en nuestras acciones)
4. El trabajo en red para la incidencia, para compartir recursos, para amplificar el mensaje es ahora más necesario que nunca. Hay que fortalecer las redes, dotarlas de contenidos y marcar prioridades de trabajo entre todas.

## Resultados del Proyecto Red-Género (Gráficos)

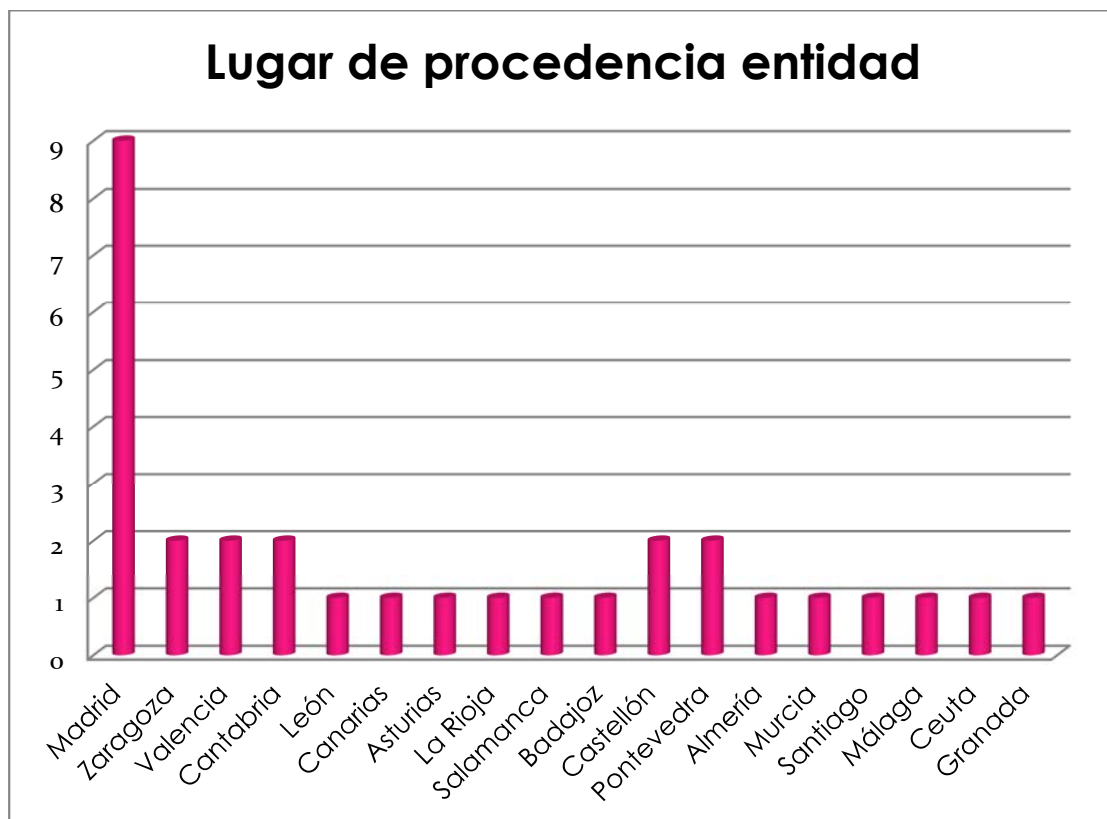
### ASESORAMIENTOS

- 31 organizaciones asesoradas

#### TIPO DE ASESORAMIENTO



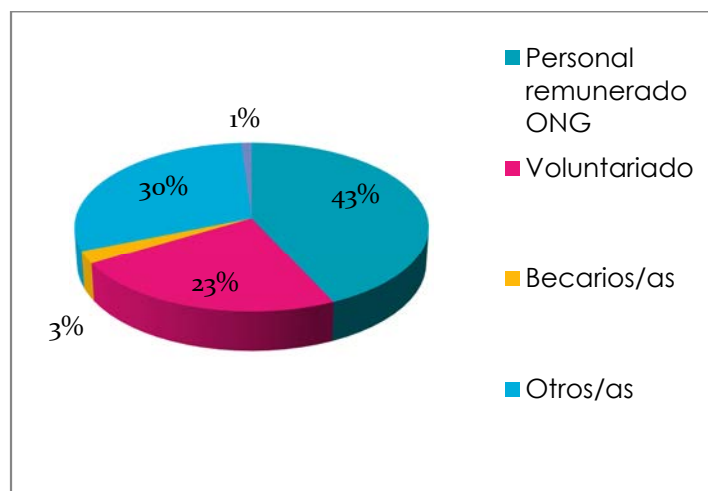
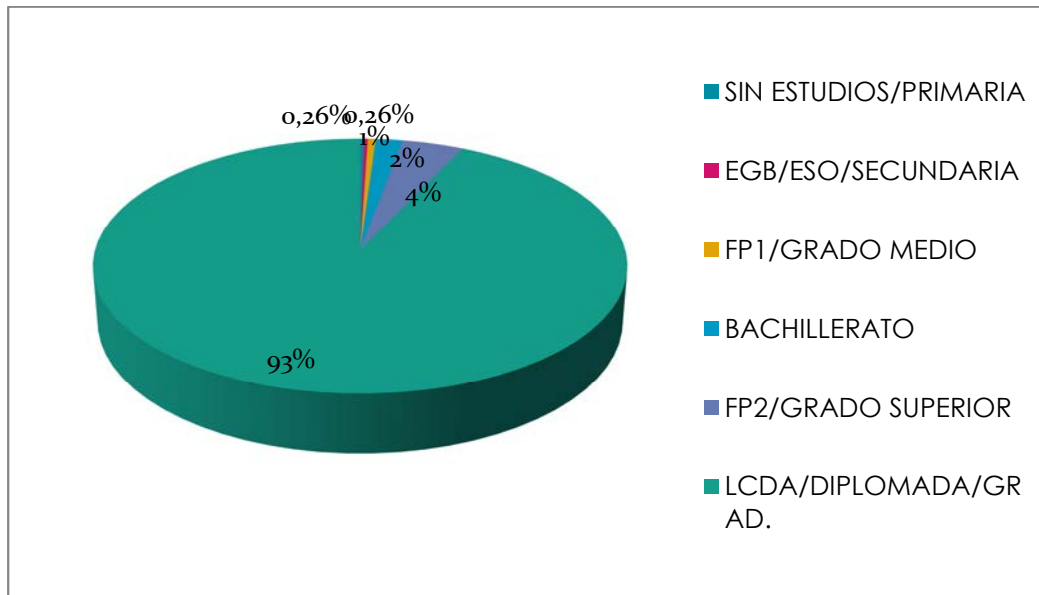
#### Lugar de procedencia entidad



## FORMACIÓN

- 378 personas inscritas en las formaciones

### PERFIL DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES



## Lugar de procedencia

