

H. MODELOS DE INNOVACIÓN EN LA ECONOMÍA SOCIAL. GRUPO DE ENTIDADES SOCIALES CECAP, TOLEDO (ESPAÑA)



Andrés Martínez Medina

Grupo de Entidades Sociales CECAP
presidente@cecaptoledo.es

Vicente Martínez Medina

Grupo de Entidades Sociales CECAP
vicente.martinez@cecaptoledo.es

RESUMEN

Desde el año 2006, el Grupo de Entidades Sociales CECAP, implementa en la region de Castilla-La Mancha un modelo de innovación social, basado en la gestión de un sistema de interconexión entre cinco herramientas organizacionales, todas vinculadas a la Economía Social, regidas bajo un mismo órgano de gobierno. El concepto de herramientas organizacionales, nos sitúa en un ecosistema de interrelaciones que cumplen un objetivo y una finalidad, al servicio de los colectivos más vulnerables. Por lo tanto, dicho concepto nos permite identificar facilmente, que dicho modelo cumple con una finalidad esencial, la de servir a la persona en situación de vulnerabilidad social, en la consecución de sus objetivos personales, garantizando de esta forma el acceso al marco de derechos fundamentals, en igualdad de condiciones.

Las herramientas organizacionales a las que hacíamos mención son, el Servicio de Capacitación CECAP, con el objetivo de facilitar el desarrollo personal y empoderamien-

to individual de la persona en situación de vulnerabilidad social; FUTURVALIA Multiservicios Empresariales, dirigida a la generación de oportunidades de acceso al mercado laboral; CECAP JOVEN, nace con el objetivo de favorecer el acceso de jóvenes en riesgo de exclusión social, a las políticas de juventud; Fundación CIEES, creada con el objetivo de diseñar e implementar proyectos de innovación social que garanticen un impacto positivo en el desarrollo social de los territorios; Escuela de Desarrollo e Innovación Social (EDIS), plataforma de formación, investigación y consultoría, cuyo objetivo principal es el fortalecimiento y especialización del tercer sector y la Economía Social.

1. INTRODUCCIÓN

El Grupo de Entidades Sociales CECAP, ha sido reconocido como referencia de innovación social, dentro de un modelo social-inclusivo, donde la persona prima por encima de los intereses de siglas u organizaciones. Es por ello, que, al hablar de herramientas organizacionales, es importante destacar, el papel fundamental que éstas ejercen en el apoyo del protagonista, generando acciones que puedan favorecer positivamente el acceso de éste/a al marco de derechos fundamentales, y como consecuencia, a la consecución de sus objetivos personales. El término “herramienta organizacional” otorga un papel activo a la persona protagonista de la acción, en el servicio hacia la persona en situación de vulnerabilidad social, alejándose de esa idea más propia del modelo rehabilitador-médico o asistencial, donde la persona tenía un sentido de pertenencia a la organización, entidad o institución.

De esta forma, definimos el Grupo de Entidades Sociales CECAP como un conjunto de herramientas al servicio de la persona en riesgo de vulnerabilidad social, cada una de ellas definida en un ámbito de actuación e interdependiente del resto. Constituyen un elemento básico en el planteamiento estratégico y/o la implementación de acciones que permitan conseguir el objetivo final del programa de inclusión socio-laboral. A continuación, haremos mención al objetivo general de cada una de estas herramientas, con la finalidad de conocer de forma concreta y concisa el papel fundamental que desempeñan en el Programa de Inclusión Socio-Laboral que nos ocupa.



Trabaja con y para la persona en riesgo de vulnerabilidad social, ofreciendo herramientas de apoyo que faciliten su desarrollo y capacitación personal y social hacia el empoderamiento individual y la consecución de sus objetivos personales.



Trabaja con y para el tejido empresarial, apoyando en la implementación de acciones de responsabilidad social que favorezcan el acceso al mercado laboral de la persona en riesgo de vulnerabilidad social



Trabaja con y para los jóvenes con especiales dificultades de acceso a las acciones o actividades juveniles, ofreciendo herramientas de apoyo que faciliten su acceso a los distintos recursos comunitarios relacionados con sus intereses y su marco de edad.



Trabaja en la generación de redes con distintos agentes comunitarios (empresas, administración, etc.), en el desarrollo de acciones de interés social, que favorezcan el acceso de las personas en riesgo de vulnerabilidad social al marco de derechos fundamentales.



Plataforma de formación, investigación y consultoría social, dirigida al fortalecimiento y especialización de los distintos grupos de interés que actúan en la Economía Social.

Gráfico 1. Programa de Inclusión Socio-Laboral



FUENTE: CECAP

Es el Servicio de Capacitación CECAP quien actúa como matriz metodológica y articula el conjunto de acciones que se recogen en el Programa de Inclusión Socio-Laboral. Es importante conocer su estructura organizativa para entender las distintas líneas de acción que se implementan desde sus distintas áreas y departamentos, actuando nuevamente como herramientas al servicio del participante o persona beneficiaria del proyecto. De esta forma, entendemos que a su alrededor se dibujan un conjunto de herramientas que invitan a la participación, fomentando un rol activo del/la participante en el proyecto, en la utilización de aquellas que mejor se ajusten

a sus necesidades e intereses u objetivos individuales. Por tanto, podemos decir, que en torno a la persona protagonista del Servicio, se articulan un conjunto de herramientas que están íntimamente relacionadas con sus objetivos personales.

Cabe mencionar, llegados a este punto, que la utilización de estas herramientas, ya sean organizacionales u operativas cuando hablamos de distintas áreas y departamentos, no es aleatoria, sino que está planificada y diseñada en relación directa con el plan de capacitación individual que recoge los objetivos personales del participante, y sobre el cuál se articula una red de apoyos conformada por el último y más cercano elenco de herramientas a disposición del participante, las herramientas profesionales y personales que bajo un compromiso firme han aceptado apoyar a éste/a en la consecución de sus objetivos personales. De esta forma, podemos entender los distintos niveles de herramientas con los que cuenta el participante del proyecto:

Gráfico 2. Niveles de herramientas



FUENTE: CECAP

Para poder dinamizar este conjunto de herramientas de forma armónica y ajustada a las necesidades, intereses y/u objetivos personales del participante es necesario un protocolo metodológico conformado por distintas fases u estadios recogidos en lo que denominamos “Diagrama de Flujos”. Dicho Diagrama se entiende como el conjunto de procesos y procedimientos que son necesarios para poder conseguir el objetivo final del proyecto. A su vez, este conjunto de procesos y procedimientos marcan la acción profesional, ofreciéndole un plan de acción detallado y concreto en función de los requisitos y premisas fundamentales, así como la misión, visión y valores de la entidad y/o proyecto en cuestión.

3. COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN

Está basado en 6 componentes que son claves en nuestra metodología de trabajo y piezas fundamentales en cada una de nuestras actuaciones:

- 1) **Personas y sociedad:** Las personas y la sociedad en su conjunto son la columna vertebral de la organización. CECAP es una entidad “viva” compuesta por personas que trabajan “con” y “para” otras personas siendo responsables del impacto de nuestras actuaciones.
- 2) **Conocimiento y capacidad:** La “capacidad” es la base de la metodología de trabajo. Es el conocimiento, la base que les hace diferentes y garantiza el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- 3) **Calidad, excelencia e innovación:** La calidad y la excelencia clave para garantizar la satisfacción de sus grupos de interés y el cumplimiento de sus expectativas. Los cambios continuos de el entorno y de las necesidades de aquellos que conforman sus principales grupos de interés obligan, al Grupo de Entidades Sociales CECAP, a “innovar” garantizando la eficiencia y la eficacia de su modelo de gestión.
- 4) **Resultados:** El modelo profesional y su implantación garantizan la consecución de los objetivos. Los resultados contribuyen a la sostenibilidad del modelo metodológico y definen su personalidad como organización.
- 5) **Estrategia:** Entendida como la manera de enfocar y organizar los recursos para conseguir los objetivos. A su vez, dichos recursos se encuentran alineados en todo momento con los intereses de sus grupos de interés.

Valor compartido: “Unirse es un principio, mantenerse juntos es progreso, y trabajar juntos es éxito...”. Todas sus actuaciones están estrechamente relacionadas con el entorno que les rodea, la forma en la que interrelacionan con dicho entorno es clave de su éxito.

Gráfico 3. Modelo de Gestión de CECAP



FUENTE: CECAP

3.1. Criterios de excelencia

Por otra parte, se hace necesario definir los criterios de excelencia que rigen el comportamiento organizacional del Grupo de Entidades Sociales CECAP. Dicho comportamiento, marca las diferencias con respecto a otros modelos de Economía Social, que dirigen su acción a prestar servicios y responder a las necesidades de personas en situación de vulnerabilidad social. El modelo de excelencia, gira en torno a once criterios esenciales:

- 1) **Accesibilidad:** Desde CECAP se ofrece un servicio accesible sin restricciones hacia las características de la persona o sus condiciones. Se trata de un modelo abierto en la que cualquier limitación en la atención se limita a un criterio objetivo y profesional.
- 2) **Individualidad y cercanía:** Se trata de un servicio personalizado y de atención individualizada, en el que se conoce muy bien al participante y se trabaja con él en pro de sus necesidades e intereses.
- 3) **Flexibilidad:** Entendida como el ajuste personalizado de planes de actuación, tiempos de intervención y horarios de atención, en relación con la realidad individual de cada participante, sus necesidades y problemas.
- 4) **Capacidad de respuesta:** Es un modelo de acción ágil con una elevada y rápida capacidad de respuesta profesional, sin demoras en la atención.
- 5) **Comunicación:** Es un servicio con una comunicación muy fluida con el participante y sus familias, para ello, se establecen canales de comunicación compartidos.
- 6) **Sistematización y metodología:** Es un servicio diseñado bajo una metodología de trabajo profesional y avalada técnicamente, sustentada en unos procedimientos profesionales contrastados y sujetos a un plan de mejora continuo.
- 7) **Profesionalización y especialización:** Es un servicio que cuenta con un equipo profesional altamente especializado y con una elevada experiencia, sujetos a una formación y preparación continúa.
- 8) **Investigación e innovación (I+I):** Promovemos la innovación y búsqueda de nuevos marcos de conocimiento que puedan generar un valor añadido a nuestra metodología, apostando por una socialización de este saber hacer.
- 9) **Resultados:** Es un servicio avalado por sus resultados y por el cumplimiento de expectativas e intereses de sus grupos de interés.
- 10) **Comunitario:** Atención individualizada en el contexto natural del participante, trabajando en redes colaborativas con todos los agentes sociales y comunitarios que actúan en dicho contexto.
- 11) **Territorial:** Somos una herramienta que provoca cambios sociales significativos en el territorio, entendido este como el lugar donde se sitúan las necesidades sociales objetivo de nuestro apoyo.

3.2. El modelo profesional redárquico

Siguiendo las premisas anteriormente expuestas y las características específicas del modelo de gestión, el Grupo de Entidades Sociales CECAP, basa su funcionamiento interno en una innovadora estructura organizativa, acuñada con el término “redarquía”. Hablamos entonces, de cómo su organigrama se estructura profesionalmente en modelos “redárquicos” y “duales” que combinan una estructura jerárquica orientada al desarrollo del modelo de gestión e institucional, y una estructura redárquica orientada al desarrollo de la acción social.

La “redarquía” es un modelo organizativo altamente innovador en el Tercer Sector, alternativo y complementario al modelo jerárquico (orden impuesto y formal) donde los miembros de la organización están conectados y cohesionados en torno a los objetivos del participante.

Características propias del “modelo redárquico”:

- Elevada autonomía profesional en la toma de decisiones.
- Elevada iniciativa y creatividad: Elevada capacidad para innovar, crear y proponer.
- Elevada especialización y competencias técnicas.
- Elevado compromiso: Todos aportan lo máximo y contribuyen a generar valor.
- Importancia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido.
- Importancia de la sistematización y la gestión de procesos (metodología).
- Canales de comunicación formales e informales, abiertos y compartidos con el resto de profesionales, participantes y familias.
- Importancia de la tecnología en la gestión de procesos eficientes.

En el modelo “redárquico”, el usuario-participante es el protagonista y en torno a sus objetivos de calidad de vida se orienta el trabajo de toda la organización (*se reduce la influencia jerárquica y dependencia directiva, ya que las necesidades y objetivos del participante es lo que define la calidad del servicio reforzando su propuesta de valor*). De esta forma, se maximiza la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas sociales del participante y su familia, ya que orienta todos los recursos disponibles de forma eficaz y eficiente a ese objetivo (maximización de la “utilidad social”).

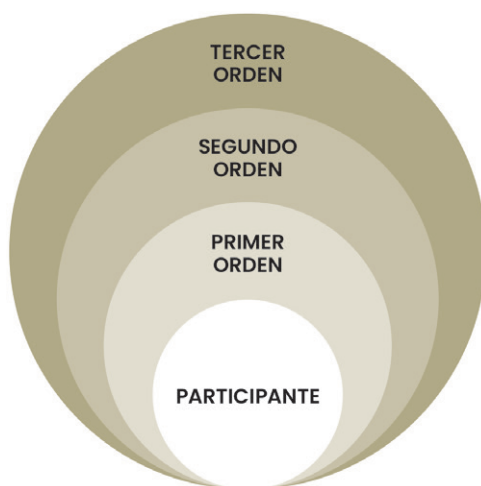
El modelo “redárquico” se representa esquemáticamente de forma circular y concéntrica donde el participante es el protagonista y no la organización, de forma que todos los recursos profesionales responden a sus objetivos, intereses y expectativas. Por otra parte, este modelo profesional genera un efecto multiplicador en el grado de eficiencia, ya que los recursos se orientan al cumplimiento de objetivos específicos recogidos en los planes de capacitación, garantizando elevados resultados.

Toda la estructura profesional, se diseña con un cometido; responder a las necesidades de las redes de apoyo que trabajan en torno a los objetivos de la persona

con discapacidad. Esta red, a su vez, se estructura en niveles de diferente orden en función del impacto que la red ejerce en los objetivos del usuario-participante, la tipología de personas y grado de influencia que conforman la red, y la forma en se coordinan a los miembros de la red en torno al usuario-participante y sus objetivos garantizando la calidad del proceso.

De esta forma, el organigrama profesional se adapta a las necesidades del usuario-participante y orienta todos los recursos profesionales disponibles a sus objetivos, garantizando la eficiencia a través de la educación recurso-objetivo.

Gráfico 4. Niveles de la red de apoyos al usuario-participante



FUENTE: CECAP

Los distintos niveles de las redes de apoyo son los siguientes:

- **Nivel de primer orden:** Conformada por aquellas personas que han adquirido un compromiso en el apoyo cotidiano de la persona, facilitando la consecución de sus objetivos personales a través de la capacitación individual. Este nivel no solo está conformado por profesionales, sino por cualquier persona que asume compromisos de apoyo dentro de la red.
- **Nivel de segundo orden:** Conformada por profesionales. Su objetivo principal es preservar el buen funcionamiento de la red de primer orden, facilitando todo tipo de herramientas y satisfaciendo las necesidades del usuario-participante desde un punto de vista operativo.
- **Nivel de tercer orden:** Conformada por la dirección técnica, que supervisa el funcionamiento y la calidad de los diferentes niveles y sus resultados.

Esta estructura profesional es única e innovadora, y responde a sus finalidades, a sus características específicas, a la exigencia de calidad, y a la satisfacción de las personas a las que se atiende y se apoya.

Por otra parte, y como veremos a continuación, este modelo profesional y metodológico garantiza la máxima eficiencia en la gestión del gasto público, ya que todos los recursos están orientados a conseguir resultados bajo criterios de rentabilidad social (relación entre la inversión pública de una operación y el impacto social generado).

3.3. Claves del modelo de gestión profesional

Algunas claves del modelo de gestión profesional, que garantizan la gestión eficiente de recursos económicos públicos y privados, del Grupo de Entidades Sociales CECAP, son las siguientes:

- Selección y reclutamiento de perfiles profesionales específicos (captación de talento).
- Profesionales altamente especializados y formados en una metodología específica de intervención, que garantiza la eficacia y eficiencia.
- Métodos de evaluación profesional basados en el desempeño y el conocimiento técnico.
- Medidas de gestión profesional orientadas al desarrollo de talento interno profesional.
- Implantación de herramientas técnicas para el estudio y análisis del rendimiento profesional (ERP), que garantizan niveles óptimos de productividad y una asignación eficaz y eficiente de apoyos profesionales a las necesidades de los usuarios-participantes.
- Gestión de conocimiento compartido e intraprofesional.
- Desarrollo de aplicaciones y herramientas tecnológicas propias adaptadas a las necesidades de procesos y metodología, como la herramienta "MIRED" para la evaluación de perfiles individuales y asignación de recursos profesionales.
- Diseño de una estructura organizativa propia, adaptada a las necesidades de la organización y de los participantes.
- Políticas de personal flexibles y adaptadas a las características del servicio y las necesidades del participante (horarios laborales, disponibilidad profesional, etc.).
- Cumplimiento estricto de la normativa laboral vigente (Estatuto de Trabajadores, Convenio Colectivo, etc.).

4. CONCLUSIONES

La “innovación social” es el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. El Grupo de Entidades Sociales CECAP, ha sabido diseñar e implementar un ecosistema de herramientas organizacionales, cuyo modelo de gestión se adecúa a esta definición, ya que responden a necesidades sociales aportando nuevas soluciones, evaluando su eficiencia, y ampliando su conocimiento. La forma en la que estos recursos generan utilidad social junto con sus características particulares, los hace únicos y perfectamente compatibles con otros recursos sociales que conforman el entramado de la Economía Social.

En este artículo, se ha presentado el modelo profesional que rige el esquema organizativo, estructurado en un organigrama “redárquico” que responde a las necesidades de apoyo de sus usuarios-participantes, así como al trabajo en red que define de una forma singular su metodología. Este modelo profesional, hace especial hincapié en factores claves como la especialización, la productividad, la mejora continua, la sistematización, etc., que contribuyen de manera significativa a generar eficiencia y un ahorro en el gasto público.

Por otra parte, se han expuesto los aspectos relevantes del modelo de gestión del Grupo, entendido como el marco de referencia para la administración y gestión de estos recursos, haciendo especial hincapié en la sostenibilidad, su estructura económico-financiera y la importancia de la transparencia en su gestión que favorece la confianza de colaboradores e inversores.

Un modelo de gestión, basado finalmente en la conjunción y coexistencia de metodología, tecnología y sostenibilidad financiera. El equilibrio entre estos tres factores, han hecho del Grupo de Entidades Sociales CECAP, un modelo de referencia en la gestión de entidades no lucrativas en el marco de la Economía Social, generando un marco de influencia que excede de la región en la que actúa, Castilla-La Mancha. En la actualidad, sus diferentes herramientas organizacionales, desarrollan acciones de transferencia de conocimiento y generación de proyectos en redes colaborativas, con organizaciones de la Economía Social, de distintos países, tanto en Europa como en Latinoamérica.