

change



DOS CAPÍTULOS DEL INFORME

CHANGE

Matchmaker for social lobbies

En 2024 CHANGE retoma una investigación inconclusa, del mismo nombre, truncada por la pandemia, desarrollada entre 2019 y 2020 por Pedro Silguero, con la coordinación de Ricardo Antón de ColaBoraBora, en el marco de las residencias WIKIRIKI de Wikitoki.

En aquel primer acercamiento, CHANGE tuvo el subtítulo de “Matchmaker for Social Lobbies” y se hizo la pregunta:

“¿Quiénes están apostando por la financiación de proyectos de experimentación e innovación para el cambio?”.

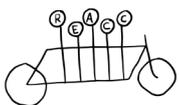
Ponía el foco en la identificación de vías de financiación para los agentes que trabajan en ámbitos emergentes y transformadores, fijándose en las características de estas vías y sus paradojas, potencialidades y áreas de mejora. Aunque el informe resultante no llegó a publicarse,

rescatamos sus puntos 5. Conclusiones y alguna ¿paradoja? y 6. Sugerencias, poniendo en valor lo entonces trabajado, considerando que aún puede resultar de interés.

Han pasado ya 4 años desde que se redactó este primer informe CHANGE. Algunas cosas sobre las que se habla en estas conclusiones y sugerencias han cambiado y evolucionado, otras siguen igual o han empeorado, y otras nuevas han emergido. Conviene leer estas páginas tomando esa distancia.

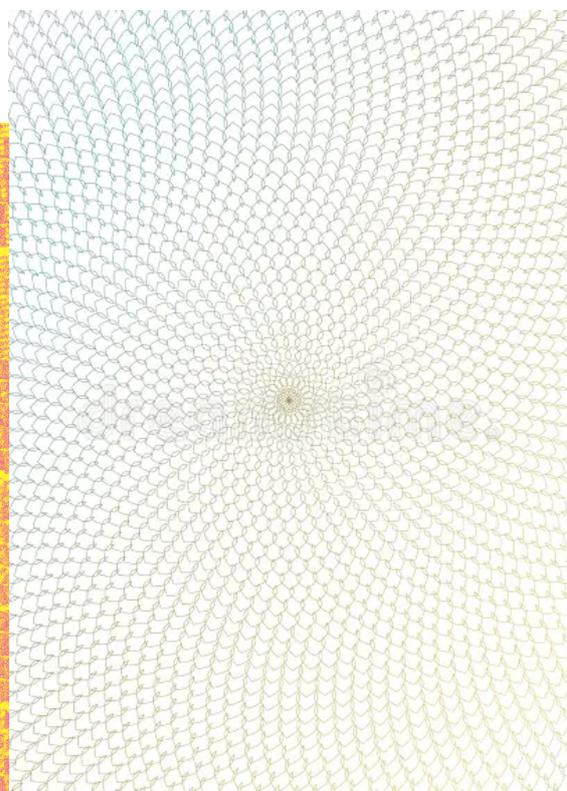
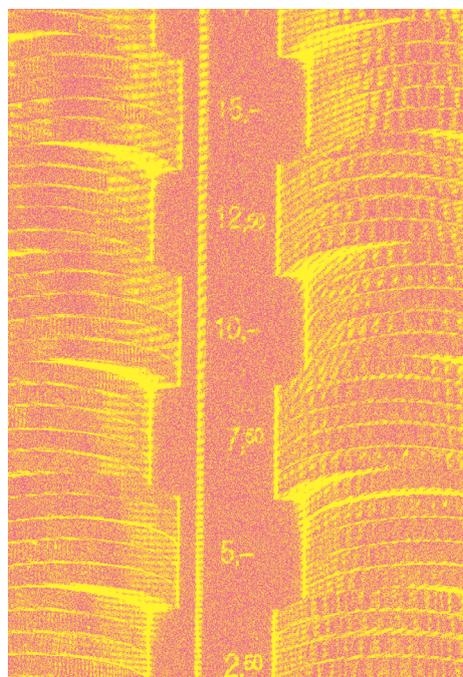
Impulsan

Colaboran



#CHANGE_MdC

change.karraskan.org



change

CAPÍTULO 5

Conclusiones y alguna ¿paradoja?

Esta ha sido la primera fase de un estudio con intenciones bilaterales. Es decir, con el estudio realizado esperamos contribuir al entendimiento de la “situación de financiación” de partida tanto de agentes financiadores como de agentes que buscan financiación.

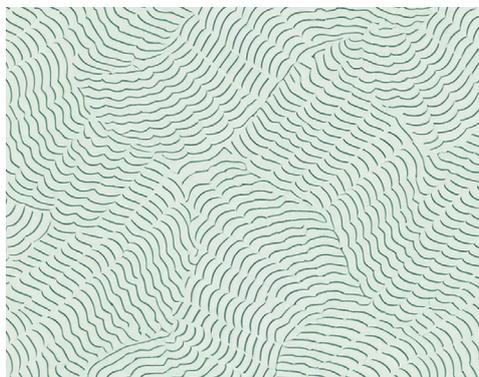
Por un lado, definiendo líneas que (re)dirijan el enfoque de financiamiento desplegado por los organismos públicos y privados -*grant makers, funding grant policy makers, mecenas e inversores*-, mediante la selección y análisis de casos considerados ejemplares o problematizadores, por desarrollar su labor como financiadores en esos márgenes difusos y permeables de lo que hemos llamado “I+D+I social”. Con la misma intencionalidad, tratamos de demarcar una trazabilidad de

organizaciones financiadoras y facilitadoras de recursos, para sugerir posibles caminos en lo que podríamos definir como: procesos rentables y eficientes de adquisición de recursos que contribuyen a la sostenibilidad de las organizaciones sociales que trabajan por un cambio de paradigma económico, político, social y cultural.

Entendemos que habría sido imposible (por cantidad) e improductivo (por volatilidad) realizar un simple listado exhaustivo de las convocatorias que tanto organismos públicos como privados ofrecen para el fomento de ámbitos que, debido a la multisectorialidad de los agente y retos, abarcaría un ecosistema inconmensurable.

Tras esta deriva analítica y propositiva se ha llegado a unas

conclusiones orientativas, nunca planteadas como definitivas, que, sin ser la meta de este informe, podrían servir como claves parciales sobre las que seguir trabajando en una segunda fase. Estas conclusiones tratan de presentarse de manera más o menos objetiva, sin entrar a hacer valoraciones de la pertinencia o no de lo que podrían apuntar, son las siguientes:



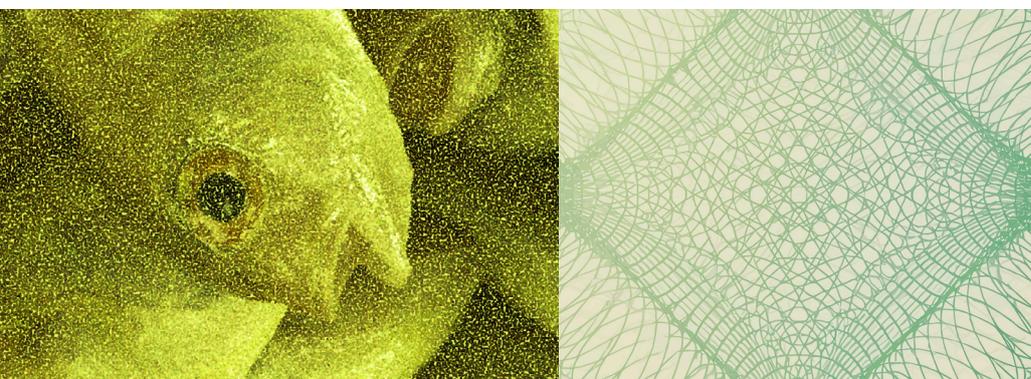


1. Un sistema de apoyo al cambio poco consolidado, ordenado y estructural, con itinerarios diversos.

Por el peso que tiene a nivel global la financiación privada de este tipo de proyectos, hemos de argüir que España es un país con pocas entidades filantrópicas que se dediquen a financiar proyectos que a su vez generen algún tipo de beneficencia o transformación social (según un informe EVPA, 2015). Además, al ser de ámbito privado, estas entidades pueden, y de hecho así lo hacen, proponer los procesos o los filtros selectivos como crean oportuno, alargar o disminuir los tiempos tanto como quieran, etc. Lo que nos sitúa ante un panorama de

entidades diversas entre sí y con procedimientos ad hoc, que las organizaciones sociales deben seguir hasta conseguir los recursos que las primeras facilitan. En cuanto al sector público, encontramos una realidad similar en lo que a complejidad se refiere. Propuestas que no son lo suficientemente accesibles para cualquier tipo de organización, muy sectoriales (en términos profesionales) y gestionadas desde el formato de subvención tradicional, métodos de acceso a recursos que repiten el formato de: tener dinero para pedir dinero

y la necesidad de componer un cada vez más complejo y diversificado puzzle de financiación para completar el presupuesto. Ante todo esto, las organizaciones sociales tienen que seguir investigando, desarrollando e innovando no solo en sus proyectos, sino también en la búsqueda de una sostenibilidad organizacional operativa y viable.



change

CAPÍTULO 5

Conclusiones y alguna ¿paradoja?

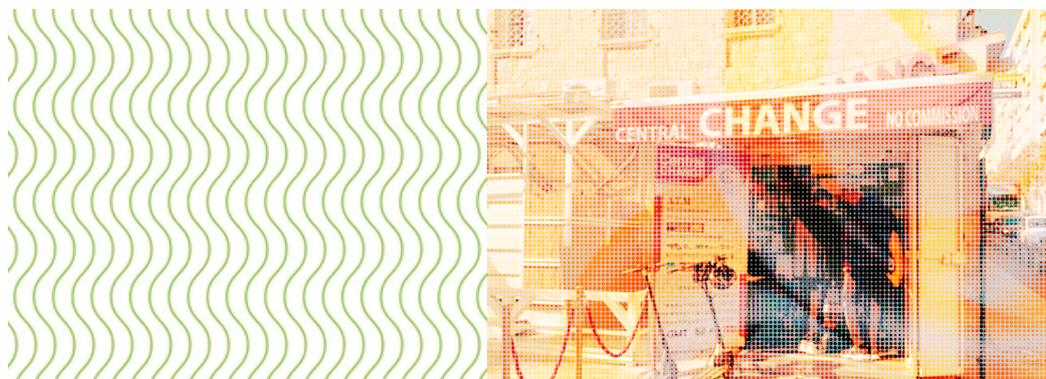
2. El apoyo al cambio social se genera de una forma desarticulada.

Aunque encontramos alianzas entre sectores público-privado-social, éstas están mucho más desarrolladas fuera de las fronteras españolas. Hablamos de un camino organizacional en solitario donde las redes y las grandes coaliciones se mueven a escalas difícilmente asequibles para las pequeñas organizaciones. A este respecto, cabe destacar las convocatorias de la Unión Europea, que suelen fomentar la multidisciplinariedad y la cooperación entre los territorios de la UE. Pero estas son convocatorias para las que, para optar a su otorgamiento, se necesita invertir recursos.

Y buscar partners internacionales parece ser aún más un requerimiento para el acceso a los recursos que una necesidad o inquietud propia de iniciativas sociales de ámbito más local.

3. Necesidad de mayor foco y complementariedad para abordar los cambios.

El influjo de recursos a las organizaciones sociales demandantes no se está dirigiendo de manera precisa a cubrir alguna de las necesidades propias de una fase o un determinado eslabón en las cadenas de valor para abordar un reto. Esto puede ser así por dos razones. 1) Las convocatorias no determinan con claridad la posición financiera de la cadena de valor. Por el contrario, hablan de partidas económicas y recursos que se mueven en una indefinición que puede fluctuar entre cualquier parte de un proyecto o, incluso, estar enfocado en afectar a su totalidad. Esto genera impre-





cisión y confusión organizacional perceptible, complicando la detección de la necesidad que ha de ser financiada y los hechos financiables por las convocatorias. Con poco se pretende hacer demasiado, no hay una trazabilidad de objetivos y falta complementariedad entre agentes y proyectos ligados a retos comunes. 2) Las organizaciones demandantes de recursos no hacen un ejercicio de especialización y complementariedad dentro de la cadena de valor, porque eso, más que premiarlas, las penaliza en la cada vez más competitiva carrera por la consecución de los recursos

escasos (entre las organizaciones se comparten más los principios de cambio que los recursos disponibles para abordar esos cambios). Se postula a todo, se pierde foco, se dedica más tiempo a la búsqueda diversificada de recursos y su justificación, que a la ejecución de los propios proyectos. Y muchas veces, que la entidades financiadoras traten de acotar más sus convocatorias, se vive por las organizaciones sociales, más como una injerencia y pérdida de autonomía, que como algo en beneficio común del ecosistema y de los propios retos a abordar. Estas dos razones

generan un panorama confuso que no permite a las organizaciones sociales pensar más allá de la gestión presupuestaria de proyectos específicos. Esto provoca una mirada micro y parcial del aspecto financiero de las organizaciones sociales, que debería ser solventado con una ampliación de foco que les permita pensar la economía organizacional y los recursos necesarios para el mantenimiento en el tiempo de la actitud de cambio, desde una visión más compleja y de conjunto.

change

CAPÍTULO 5

Conclusiones y alguna ¿paradoja?

4. Tendencias de financiación que perpetúan las diferencias y tensiones entre centro-periferia.

Los recursos del cambio suelen encontrarse en los núcleos urbanos, donde más capital social y cultural hay en movimiento (son pocos los programas que dirigen la mirada al mundo rural). Los grandes núcleos urbanos son los lugares donde se encuentran las oficinas y sucursales, al igual que los eventos que estos organismos organizan. Además, los recursos públicos en la mayoría de los casos están marcados por la pertenencia de las solicitantes al lugar de origen de los recursos.

5. Tensión ideológica y economía política.

La política partidista condiciona el acceso a recursos públicos y privados por parte de organizaciones sociales que, al perseguir un cambio (de corte político, social, cultural, económico y/o medioambiental), no salvan esta tensión ideológica oculta en discursos y prácticas que difieren unas de otras a ambos lados de la geografía política. Es difícil escapar al “*pasar el duelo tras las últimas elecciones*”. Es cierto y constatable que existe una economía política de las subvenciones o los contratos, en la que el exceso de complicidad puede conducir a las organizaciones sociales a la falta

de diversificación de clientes-agentes que les aportan recursos.



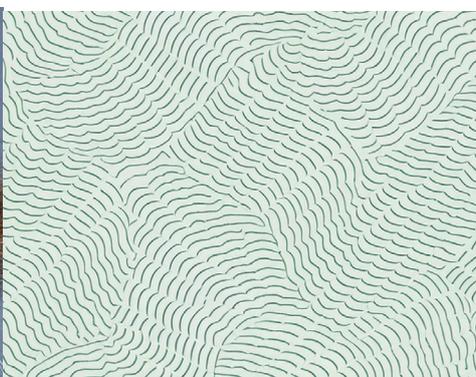
6. Siempre existe un interés, una contraprestación o condiciones

impuestas por quien convoca y más o menos asumibles por las organizaciones beneficiarias. No debemos olvidar que el disfrute de alguna de estas modalidades de obtención de recursos conlleva la movilización de marcas o logos corporativos, publicitación y publicación de los benefactores en eventos y medios de todo tipo, cesión de obras o derechos de reproducción, etc. Una trazabilidad que suele tener intereses simbólicos, económicos, fiscales, publicitarios, estratégicos, políticos, etc. No se facilitan recursos si no se muestra la procedencia de los mismos. Así, la

libertad de producción siempre se encuentra encorsetada, en mayor o menor medida, por los requerimientos de los organismos de los que proceden los recursos (la no alusión a la fuente es poco común).

7. El techo de cristal de las prácticas «crowd».

Este tipo de prácticas han abierto un nuevo escenario de posibilidades de financiación a entidades más pequeñas y menos profesionalizadas, y un acceso a una financiación más plural y diversificada, incluyendo a todo el ecosistema de stakeholders de un proyecto. Pero, salvo excepciones, es una vía que no permite superar el prototipado o la financiación de fases iniciales de los proyectos.



change

CAPÍTULO 5

Conclusiones y alguna ¿paradoja?

8. De la subvención a la oferta de servicios

La oferta de servicios es un recurso, una actitud, poco desarrollada por las organizaciones sociales. Muchas de ellas se encuentran unidas a la ayuda externa, lo que les impide generar un motor financiero autónomo. Al mismo tiempo, la demanda de servicios a empresas y organizaciones sociales no es muy significativa y las oportunidades que existen, mayormente en el campo de las licitaciones públicas, suelen colocar a estas organizaciones en una lógica de competencia entre ellas. En esta carrera por conseguir el mejor contrato público nos encontramos con

requisitos en los pliegos de difícil acceso para pequeñas organizaciones. Como contrapunto, para poder competir por una licitación con las organizaciones más fuertes, muchas organizaciones sociales forman partenariados temporales. Por otro lado, se ha observado que los pliegos públicos siguen sin sumar a sus criterios de evaluación Cláusulas Sociales transformadoras, hecho que actúa de forma excluyente y, de igual modo, incluyente para empresas sin ambiciones sociales. Esto supone que, dependiendo del destino de los proyectos licitados, encontremos concursos desiertos

o una prestación de servicios devaluada. En líneas generales, hablamos de un entramado público insuficiente que, salvo excepciones, no supera más que el ofrecimiento de ayudas mediante programas y acciones de carácter episódico en lo que apoyo al cambio se refiere. En cuanto a la contratación, se denota la necesidad de fortalecer acciones de fomento de oferta y demanda a ambos lados de la relación mercantil, a las relaciones entre organismos oferentes de recursos y organizaciones sociales.





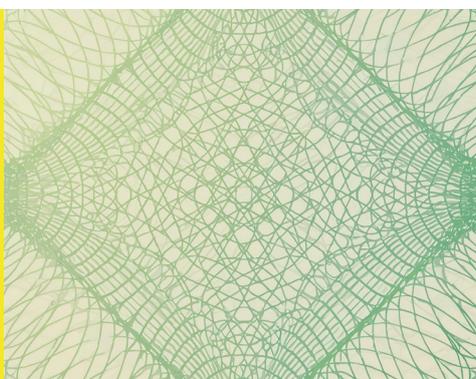
9. Segundas esferas discursivas y tensiones operativas.

Nos encontramos con un diverso y profundo campo de experimentación e investigación que genera un desarrollo de proyectos innovadores y rupturistas, con capacidades transformadoras y distintos impactos. Ante este panorama discursivo y proyectual, la gestión administrativa y organizacional (la que más se acerca a la realidad, la que desborda las descripciones de los documentos oficiales y la literatura) y el aspecto económico (realidades financieras), ocupa una posición secundaria. La gestión sigue siendo un ámbito poco trabajado y poco transparente,

que genera una brecha entre la proyección de la entidad en la esfera pública y su realidad interna. Se evidencia una necesidad por conseguir una equiparación entre esferas discursivas, lo que aparentemente se hace, se persigue y se espera, y lo que de “de puertas para adentro” se vive en el día a día de las organizaciones sociales.

10. La adscripción a los valores de la Economía Social y Solidaria (ESS)

Este tipo de prácticas han abierto un nuevo escenario de posibilidades de financiación a entidades más pequeñas y menos profesionalizadas, y un acceso a una financiación más plural y diversificada, incluyendo a todo el ecosistema de stakeholders de un proyecto. Pero, salvo excepciones, es una vía que no permite superar el prototipado o la financiación de fases iniciales de los proyectos.



change

CAPÍTULO 5

Conclusiones y alguna ¿paradoja?

11. Las lógicas del Capitalismo y el mercado

El emprendimiento, la innovación y el crecimiento, por ejemplo, pertenecen a un campo organizacional que conlleva una dimensión y lógica económica difícilmente sorteable, y donde las fricciones con las tendencias del mercado capitalista ejercen fuertes presiones, que acaban afectando a la estabilidad económica de las organizaciones sociales. Como es sabido, estas organizaciones operarán por el acceso a recursos provenientes de la ayuda privada benefactora o en su defecto, del estado y el mercado.

Al observarse una tendencia a la unión público-privada, podemos

argüir que cualquier dependencia y falta de diversificación de las fuentes de recursos puede poner en peligro la estabilidad organizacional. La decisión de optar a depende qué tipo de recursos, marcará la estrategia de las organizaciones sociales, creando diferentes modelos de viabilidad y negocio, que diferenciarán unas de otras.

La adscripción a la ESS no asegura per sé un mejor funcionamiento organizacional, de hecho, introduce un mayor nivel de problematización y autocrítica.

Esto hace que el intento de disminuir la lógica capitalista

dentro de una organización, supone un importante sobreesfuerzo.





12. Precariedad multisectorial de “los sociales”

A pesar de que la ESS postula un empleo digno en sus principios, lo cierto es que nos encontramos con un panorama laboral con un importante grado de precariedad. Los recursos disponibles no parecen ser suficientes. Hablamos de un tejido social que en muchas ocasiones, al mismo tiempo que trabaja por el cambio, tiene que estar preocupado por su propia supervivencia. Seguimos encontrando ayudas públicas y privadas donde los salarios dignos y/o los gastos estructurales continúan sin posibilidad de ser no incluidos en los gastos subvencionables del proyecto o se limita mucho su inclusión.

13. Condiciones laborales deficientes.

La militancia, en tanto que inversión de tiempo en una organización social más o menos profesionalizada o en empresas sociales, es sinónimo de precariedad desde una lectura de derechos laborales. Es cierto que la acción colectiva entra en conflicto con los cálculos económicos, pero no podemos olvidar que hablamos de organizaciones que necesitan ser sostenibles para prolongar sus acciones transformadoras en el tiempo. Este “préstamo”, usado comúnmente en la jerga de las organizaciones sociales, parece esconder una realidad sociolaboral que debería ser tomada

en consideración, donde las personas promotoras de los proyectos se convierten en empresarias de sí y las trabajadoras, entre los que se incluyen ellas mismas, se convierten en una suerte de militantes que reciben un salario y unos derechos laborales insuficientes. En general nos enfrentamos a una gestión laboral deficiente.

Change

change

CAPÍTULO 5

Conclusiones y alguna ¿paradoja?

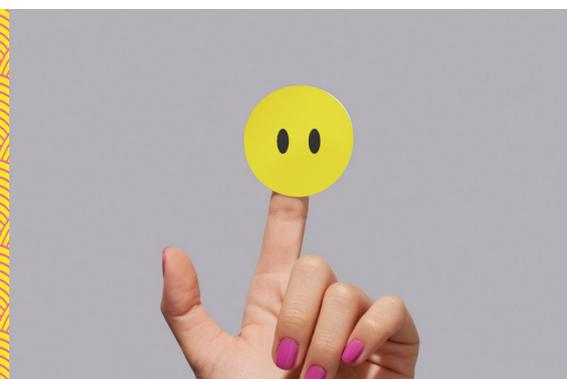
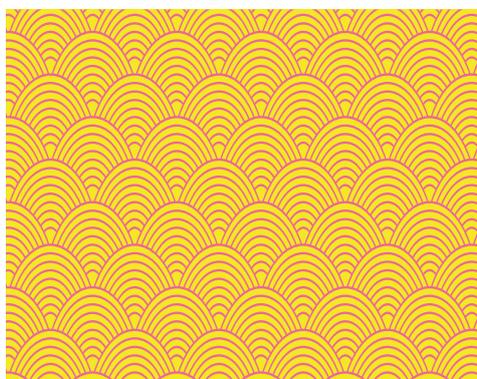
14. La polisemia de términos compartidos.

Organismos oferentes y organizaciones sociales comparten términos que les ayudan a autodefinirse y a definir sus servicios como “sociales”. Pero estos términos son interpretados de forma en muchos casos diferente por unas y otras. Lo hemos visto con las palabras social, sostenible o participación, usadas con diferentes intenciones y visiones o niveles de cambio. Encontrar esa correlatividad de significados, hablar en los mismos términos, facilita la comprensión de las pretensiones entre las organizaciones en términos de contratación, colaboración, postulaciones, etc.

15. El peso del inglés en las relaciones internacionales.

Muchos organismos, tanto públicos como privados, usan la lengua inglesa por sus posibilidades vehiculares y profesionales. Carencias en el manejo de la lengua supone un hándicap importante para el acceso a los recursos, generando situaciones en las que la organización social, si quiere optar a ellos, necesita invertir recursos en la traducción de documentos o la contratación especializada. Esto, además de suponer una gran pérdida de diversidad, hace que muchas organizaciones vean truncadas sus posibilidades o intenciones de pertenencia a partenariados in-

ternacionales (algo que, además de lo idiomático, requiere de una importante disponibilidad: viajes, reuniones, participación en eventos, etc.).





CAPÍTULO 6

Sugerencias

En este apartado se recogen algunas sugerencias fruto de las respuestas obtenidas en el proceso de participación y del resultado del propio proceso de investigación. Estas sugerencias deben ser entendidas como algo parcial y tentativo, que cada cual debe interpretar y adaptar a su contexto y tipología.

1. Sugerencias para entidades financiadoras públicas y privadas

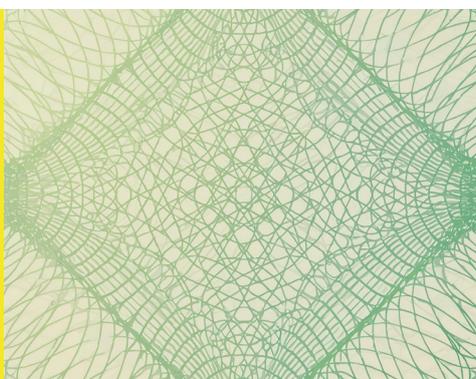
- **Crear itinerarios de financiación por escala o multiescala**, consecuentes con el grado de profesionalización, tamaño o madurez de las organizaciones sociales y/o de la fase en que se encuentren los proyectos a financiar. Aunque esto es algo que empieza a considerarse, tenemos la sensación de que la dimensión de la escala de las organizaciones es directamente proporcional a la posibilidad de acceso a recursos estables y con capacidades de generar una “I+D+I social” de mayor calidad, impacto y retorno.

- **Se hacen necesarias medidas que simplifiquen los procedimientos, requisitos y documentación para optar a recursos.** Como por ejemplo, en el caso de los procesos de selección con una fase preliminar tipo one page project.

- **Que las propias organizaciones sociales demandantes de recursos formen parte de los procesos de convocatoria y adjudicación.** Que se las tenga más en cuenta en la elaboración de los procedimientos y las bases de convocatorias y subvenciones; y que se propongan fórmulas para su participación

en los procesos de selección y evaluación de las propuestas (lo que se conoce como collective grant making process). Esto podría generar condiciones de mayor corresponsabilidad, democracia y/o transparencia sobre los propios procesos selectivos y sus resultados.

- **Entender que la búsqueda de recursos y financiación supone, a su vez, una inversión de recursos, y que la medición de los impactos generados también lo es.** Encontrar la forma de retornar los recursos invertidos en estos procesos previos y posteriores al desarrollo de los proyectos, generaría una vida organizacional más saludable.



change

CAPÍTULO 6

Sugerencias

1. Sugerencias para entidades financiadoras públicas y privadas

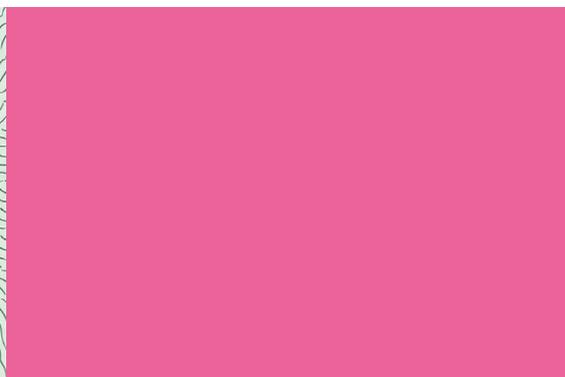
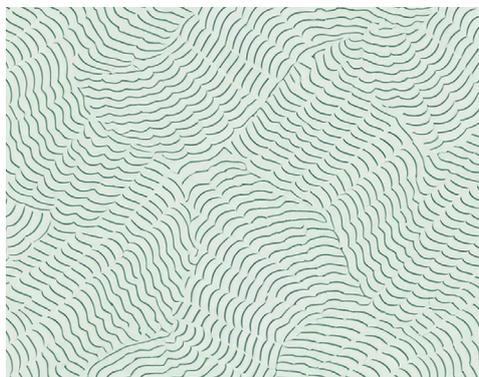
- **Fomentar la contratación de este tipo de servicios sociales**, tanto en el ámbito público como privado. Esto podría permitir el crecimiento estable de las organizaciones o al menos diversificaría las fuentes de recursos, los riesgos y las dependencias.

- **Incorporar Cláusulas Sociales a los pliegos de las licitaciones y contrataciones de servicios de los distintos organismos competentes.** Para conseguir proyectos y servicios que innoven, funcionen y tengan mayor impacto social, es necesario poder incorporar a las propias organizaciones sociales

más cercanas a cada reto. Licitaciones más sofisticadas en términos sociales facilitarían el acceso a nuevas proveedoras, asegurando una heterogeneidad organizacional más rica.

- **Hablar de cambios estructurales y de long-term social changes debería estar estrictamente relacionado con el apoyo de manera estructural y con los long-term supports.** Perseguir grandes cambios de naturaleza compleja con muchos agentes y factores implicados, no casa con convocatorias procedimentalmente farragosas, dotadas de pocos recursos y con temporalidades cortas.

- **En España, se observa una falta de lo que se conoce como *progressive foundations / progressive philanthropy / rainbow philanthropy*.** Además de esta situación de escasez, en el tejido filantrópico existente es necesario avanzar hacia interpretaciones de la idea de cambio menos paternalistas y asistencialistas.





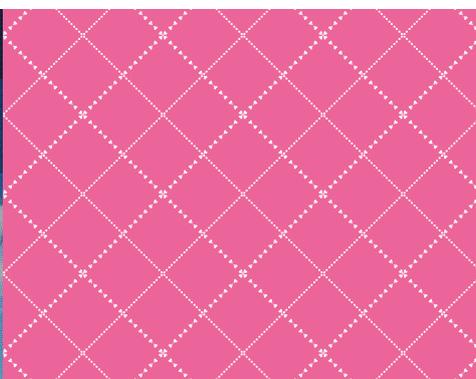
2. Sugerencias para organizaciones sociales demandantes de financiación

• **Analizar y adaptar los proyectos a los planes estratégicos y los objetivos de las convocatorias**, en muchas ocasiones publicadas con antelación suficiente y, por lo tanto, puestos a disposición de las interesadas en diferentes medios y formatos. Es importante que exista una intención de complementariedad, plasmada en los proyectos, con los valores que se dejan entrever en estos documentos y comunicados. La capacidad tractora de los grandes organismos hace que sus prioridades y condiciones se capilaricen desde escalas internacionales a lo más local. En este sentido por ejemplo, en este momento se recomienda analizar los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas) incluidos

en la Agenda 2030 o conocer del plan estratégico de financiación del programa Horizonte 2024 de la Unión Europea.

• **Investigar e informarse.** Presentarse a una convocatoria, una subvención o una licitación, requiere de un esfuerzo enorme. Parece recomendable: pedir asesoramiento a través de las oficinas de atención a la ciudadanía; atender a eventos y comunicaciones donde se presente la oportunidad de conocer más de cerca las convocatorias y los agentes implicados en su ejecución; o analizar las concesiones de años anteriores.

• **Las mediciones de impacto social siguen siendo requerimientos externos a la propia actividad de las organizaciones sociales y convendría dar la vuelta a esto.** Las mediciones tienden a estar pensadas para servir a los agentes inversores, para evaluar su inversión y asegurar su retorno y/o como forma de control de las organizaciones usufructuarias por las organizaciones benefactoras. Esto supone un gasto exigido poco productivo para las organizaciones sociales (entre el 3 y el 10% de la financiación obtenida). Si el medir y evaluar han venido para quedarse, entonces es necesario pensar desde las organizaciones sociales sobre qué, cómo, para qué queremos medir, para tratar de que pase de ser una obligación impuesta a convertirse en una herramienta útil.



CAPÍTULO 6

Sugerencias

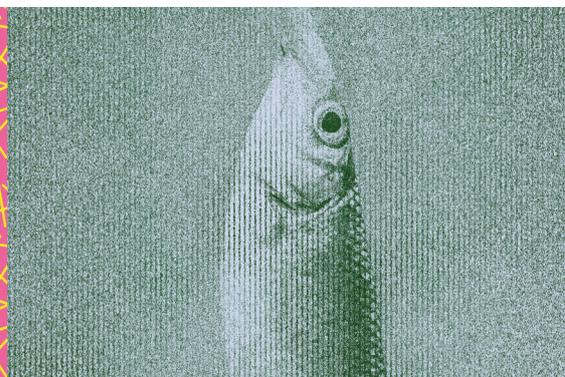
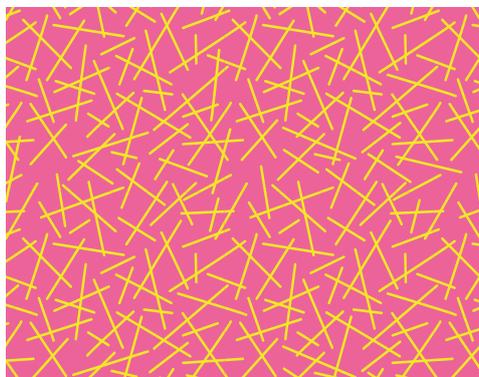
2. Sugerencias para organizaciones sociales demandantes de financiación

- **Las relaciones mercantiles deben ser gestionadas según los cauces legislativos y administrativos disponibles.** Es necesario conocer la legislación que afecta a las organizaciones sociales debido a su naturaleza económica, política y social, para ser conscientes de sus particularidades y poder sacar partido a los beneficios que puede reportar.
- **Dejar constancia de cualquier relación entre organismos financiadores y organizaciones sociales, ayuda al mantenimiento de la colaboración y a la aclaración de lo acordado en momentos de inestabilidad relacional.** En el ámbito de lo social también caben los malos entendidos, los olvidos y aquello de “donde dije digo, digo

diego”, incluso entre las organizaciones amigas.

- **Uno de los métodos que más sigue funcionando para lograr recursos y establecer coaliciones, es el trato directo con personas con poder en los organismos oferentes.** Esta realidad está indudablemente ligada a la adquisición o posesión de capitales sociales y a estrategias relacionales de oportunidad y seducción. El contacto personal amplía las posibilidades de identificar intereses comunes, por lo que la búsqueda de mecenas, inversores y recursos en general, puede ser desarrollada teniendo en cuenta estos aspectos.

- **Mantener relaciones, tanto mercantiles como mediante el acceso de subvenciones y concursos, lo más abiertas y diversas posible, en lo que a ideologías políticas se refiere.** Es decir, trabajar con cualquier partido político desde la lógica de que para quien se trabaja es para la ciudadanía. La tendencia a trabajar/colaborar con organismos pertenecientes a un solo lado del tablero político, genera una trazabilidad fácilmente rastreadable, que puede jugar a la contra en el momento que una organización social pretenda acceder a recursos que estén gestionados por personas con ideologías distintas, lo que las posicionará como oponentes. En la medida de lo posible, se debe tratar de no verse atrapadas en ese tablero de juego.





2. Sugerencias para organizaciones sociales demandantes de financiación

• **Resulta muy arriesgado ser completamente dependientes de ayudas recurrentes de concurrencia competitiva.** Un consejo típico en el mundo empresarial es la diversificación de la cartera de clientes y las fuentes de ingresos. Una forma de abordarlo podría ser la oferta de servicios de pequeña escala, poniendo en práctica la búsqueda de nuevos clientes en el sector público, para el aprovechamiento de los contratos de obra menor y el otorgamiento de proyectos sin necesidad de convocatoria pública (se recomienda la lectura de las leyes que afectan a este proceso).

• **Existen multitud de motores de búsqueda de proyectos de licitación y subvenciones, en abierto o de pago.** En esta línea, la contratación puntual de los servicios ofrecidos por especialistas en la búsqueda de recursos y redactoras de subvenciones, puede ser una buena estrategia si se dispone de recursos que invertir. Este tipo de gastos pueden además llegar a ser incluidos en los presupuestos de algunas convocatorias.

• **Hacer frente a una búsqueda de recursos a priori de difícil acceso, requiere de unir fuerzas, de la creación de alianzas y en ocasiones, de partenariados legalmente instituidos.** Es frecuente encontrar organizaciones sociales

colaborando en UTEs o cooperativas de segundo grado. Estas colaboraciones, con temporalidad variable, ayudan a incrementar las capacidades competitivas frente a las grandes empresas con mayores capacidades. Las cooperativas de impulso empresarial e interés social, recogidas por la legislación andaluza, son un ejemplo de gestión administrativa y fiscal.

• **Copiar y adaptar, en la medida de lo posible, los comportamientos y estrategias de organizaciones consolidadas y referentes pertenecientes a sectores compartidos.** Es importante saber cómo otras organizaciones, en sus diferentes etapas vitales, han conseguido la estabilidad y sostenibilidad, cómo

CAPÍTULO 6

Sugerencias

2. Sugerencias para organizaciones sociales demandantes de financiación

han gestionado las relaciones en los campos establecidos por la filantropía, el mecenazgo o micro-mecenazgo, el sistema de subvenciones o la oferta de servicios. Compartir conocimientos y experiencias para evolucionar como ecosistema.

- **Las grandes ONGs obtienen muchos de sus recursos de lo que se conoce como fundrising.** Aplicar métodos de captación de fondos similares a estas entidades, podría generar una posibilidad de acceso a recursos, poco trabajada por organizaciones sociales de menor escala, pero pertenecientes a sectores similares.

- **Cuestionar o no el origen y objetivo de la financiación y/o hasta que punto hacerlo, es una decisión importante, que corresponde a cada organización y que debería ir en concordancia todo lo posible con sus valores.** Las organizaciones sociales tienen que ser conscientes del riesgo de instrumentalización y de ser víctimas de lo que se conoce como social-washing, pink-washing, green-washing,.... Las valoraciones éticas que analizan y establecen líneas rojas sobre el origen, la limpieza o legitimidad de los recursos puestos a disposición por muchas entidades financiadoras (tracking the resources), suponen una gran limitación en el acceso a financiación, pero a la vez, abren necesarios

debates y sostienen tensiones socioeconómicamente pertinentes (cuidando de no caer en posiciones marcadas por la subjetividad o la superioridad moral).

- **La falta de liquidez y de recursos puede atajarse mediante el uso de métodos tradicionales del tipo de préstamos, líneas de crédito o adelantos,** que suponen un coste significativo a tener en cuenta. Desde el ámbito de la Economía Social empiezan a ofrecerse este tipo de instrumentos de una forma más accesible, menos especulativa y más acorde a los valores sociales.