



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

# El Tercer Sector profesionaliza la gestión para mejorar su eficiencia

**PLAN ESTRATÉGICO/** La Fundación Adsis es un ejemplo de cómo las organizaciones sin ánimo de lucro pueden dar un giro para rentabilizar los fondos que obtienen y ampliar el alcance de sus proyectos.

A. Medina, Madrid

El Tercer Sector y las organizaciones no gubernamentales se enfrentan al desafío de profesionalizarse para ser más eficientes y responder ante ciudadanos, administraciones y empresas que aportan fondos para financiar los proyectos que desarrollan. Con el objetivo de gestionar mejor sus recursos y programas, la Fundación Adsis inició hace dos años un proceso de cambio que se ha traducido en un Plan Estratégico hasta 2013, que le permite marcar las pautas de sus actuaciones futuras en su campo de acción: la ayuda a colectivos en riesgo de exclusión.

“Este plan es el fin de una serie de procesos y una guía para el futuro. Somos conscientes de que tenemos que ser eficaces y eficientes; los gastos se recortan y hay que rendir cuentas a los que nos financian. También buscamos la rentabilidad social, porque queremos generar beneficios para reinvertirlos en colectivos que no están cubiertos por aportaciones públicas”, señala Carlos Melgar, director general de esta organización sin ánimo de lucro, fruto de la unión de doce organizaciones vinculadas con la acción social en 1996, aunque su origen se remonta a los años sesenta.

## Incorporaciones

Para la elaboración del Plan Estratégico se incorporó a la gestión Antonio Godoy, que había trabajado en distintas consultoras que ofrecían servicios a ONG. “Decimos que tenemos doce sedes, pero queríamos centralizar la gestión, aunque respetando las doce realidades locales. Existía la voluntad de diseñar el



El comercio justo de Equimercado está en 300 puntos de venta.

plan generando un proceso de participación. Hemos dedicado dos años a recoger información de colectivos externos e internos para conocer su visión de futuro. Ha sido un plan muy consensuado”, dice el coordinador de programas de acción social. Junto a la incorporación de directivos no vinculados al Tercer Sector, Godoy destaca la apuesta de la Fundación Adsis por la formación de la dirección. El 90% ha realizado cursos en Esade para aprender herramientas que contribuyesen a una mejor

gestión de esta organización.

Pero esa profesionalización se extiende también a los programas que desarrolla, centrados principalmente en la educación de los jóvenes y la cooperación al desarrollo. “Estamos redefiniendo el escenario de actuación sobre la clave de la innovación, porque los programas tienen que seguir cambiando. Si queremos mejorar la gestión y rentabilizar mejor los recursos, los proyectos no pueden estar al margen de la eficiencia. Si tuviéramos recursos nos desplazáramos a donde no hu-

## El despegue de Equimercado

Los proyectos de cooperación al desarrollo de la Fundación Adsis tienen su reflejo en Equimercado, la marca que comercializa productos de comercio justo procedentes de Sudamérica, Asia y África en más de 300 puntos de venta en el mercado español. Equimercado espera cerrar este año con unos ingresos cercanos a los 350.000 euros, un 12% más respecto a 2008. “El crecimiento nos ha sorprendido, dada la crisis económica. En el primer semestre, el crecimiento fue del 40%”, apuntan en la Fundación, que atribuye esta mejora al aumento de los puntos de venta y a la profesionalización de la gestión de Equimercado, con la incorporación al frente de Jordi Serena, un directivo que no había trabajado anteriormente en el campo de la acción social. La sensibilización sobre esta actividad ha llevado a la Fundación a adentrarse en el campo pedagógico con el lanzamiento de una Guía Audiovisual, *Tres miradas sobre el Comercio Justo*, orientada a explicar a los estudiantes desde 3º de la ESO a 1º de Bachillerato la realidad de los países del Sur y que recoge en tres documentales las experiencias de cooperación filmadas por Equimercado en Ecuador con un lenguaje más ameno.

biera nadie, pero como no es posible, nos cuestionamos lo que hacemos en cuanto a contenido y personas a las que nos dirigimos. Somos empresarios en el sentido de emprender algo, no queremos hacer algo que termine en cinco años”, afirma Melgar. En este sentido, el Plan Estratégico prevé el seguimiento y la evaluación de los planes.

## Beneficiarios

Alrededor de 20.000 personas se beneficiaron el año pasado de los proyectos de la Fundación, que incluyen la

intervención socioeducativa e inserción sociolaboral (con aulas para niños, formación profesional, talleres de orientación al empleo para jóvenes y centros de día), protección a la infancia (cuenta con hogares tutelados), programas de reinserción de reclusos (es una de las organizaciones con mayor presencia en las cárceles y miembro del Consejo Social Penitenciario) y promoción de la mujer (prevención de la violencia e inserción laboral). Además, lleva a cabo proyectos de cooperación al desarrollo en Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, Perú y Uruguay.

Entre sus retos, figura aumentar la financiación privada (que supuso el 17% de sus recursos en 2008) y que, en 2013, el 60% de las aportaciones públicas proceda de conciertos con estas instituciones y no de subvenciones, que se perciben al finalizar los proyectos.

## Objetivos, gestión, formación e innovación

- La Fundación Adsis ha fichado ejecutivos ajenos a la acción social y ha elaborado un Plan Estratégico para fijar objetivos y mejorar la gestión y eficacia de sus actuaciones.

- El 90% de los directivos ha realizado cursos de formación en Esade para aprender herramientas que contribuyan a la administración.

- También está redefiniendo los programas que desarrolla sobre la clave de la innovación, para rentabilizar los recursos y que sean más eficientes.