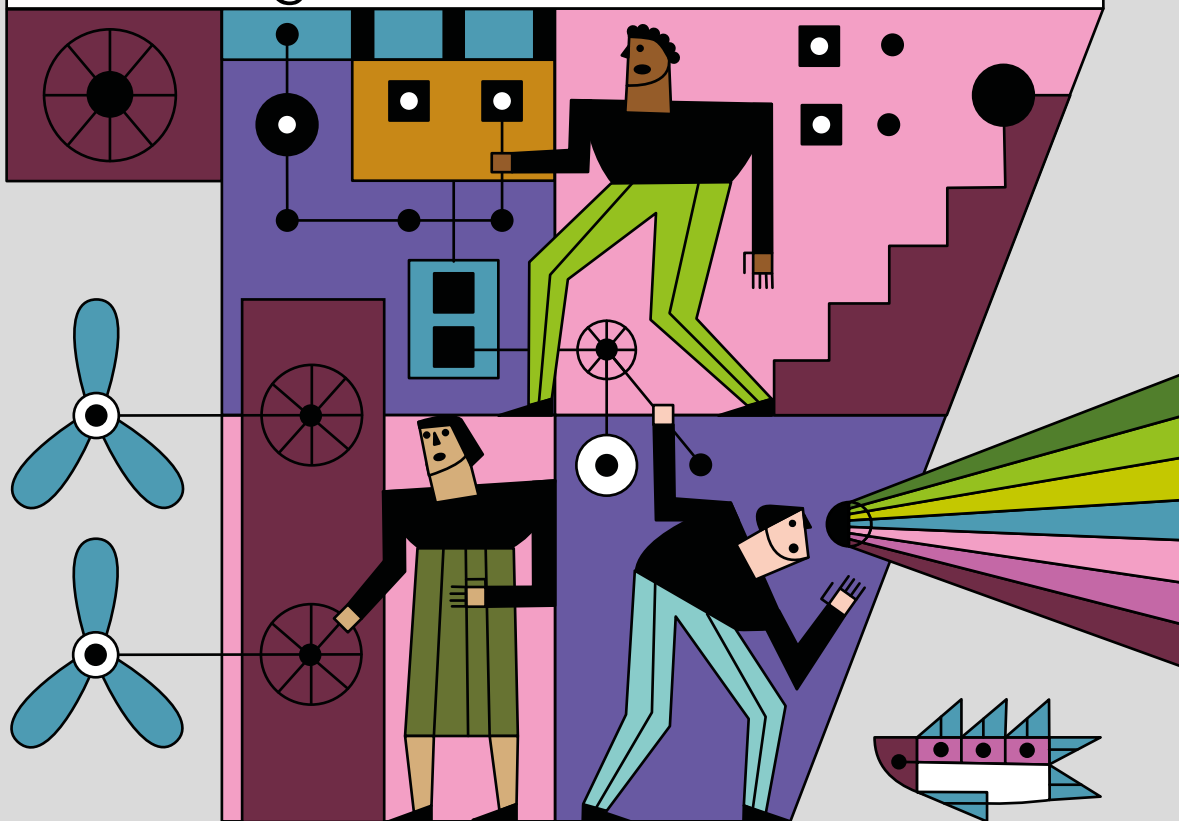




Asociación de Empresas
de Inserción del País Vasco
Gizarteratzeko eta Laneratzeko
Euskadiko Enpresen Elkarte

Estrategia **Gizatea** horizonte 2030



Estrategia horizonte 2030

Junio: 2024

Gizatea

Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco
Gizarteratzeko eta Laneratzeko Euskadiko Enpresen Elkarte

Plaza Cantera 4, 3ª planta • 48003 Bilbao

Tel.: 944 010 959

gizatea@gizatea.net

www.gizatea.net

X: @Gizatea

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.

Coordinación, análisis y redacción: Joana Revilla, Miren Urkizu.

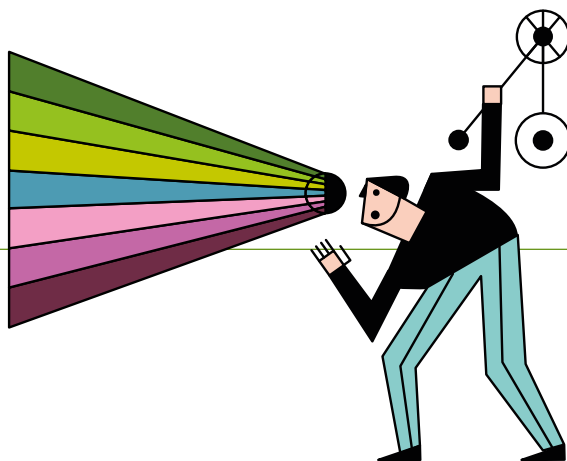


Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0

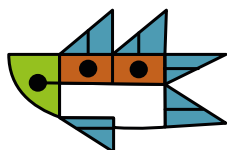
Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. Si se altera o transforma, o se genera una obra derivada, sólo podrá distribuirse bajo una licencia idéntica a ésta.

Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/>

Índice



Presentación de este documento	5
Las empresas de inserción	7
Qué es Gizatea	10
Nuestro recorrido desde 2017	12
Tomando el pulso a la configuración y situación actual de Gizatea	14
Análisis de la situación y tendencias que percibimos en el entorno	16
Planteamiento estratégico de Gizatea	18
Estructura de Gizatea	23
Hacia un cuadro de mando para Gizatea	24
Recapitulación, enfoque y conclusión	25





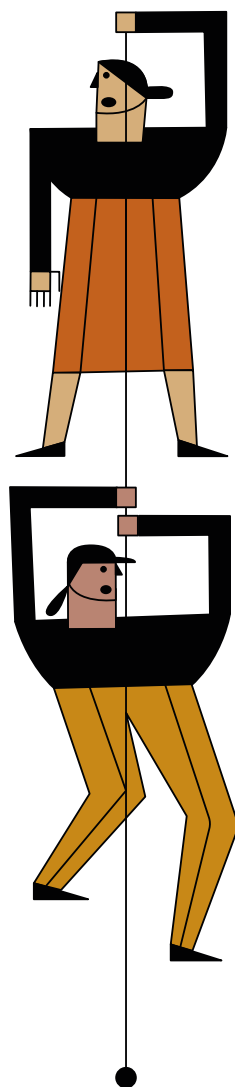
Estrategia **Gizatea** horizonte 2030

Presentación de este documento

Este documento contiene la estrategia de **Gizatea** para los próximos años.

Tener una **estrategia** es prever, con un cierto grado de abstracción y con notable flexibilidad, qué hará la organización si sucede esto o aquello en su *viaje* hacia un destino elegido. La estrategia, por tanto, parte de una visión, de un sueño factible acerca de las características diferenciales que queremos que llegue a presentar nuestra organización y el posicionamiento e impacto que pretendemos que tenga en relación con sus entornos y agentes relevantes. Así pues, una estrategia nos sirve para saber que en el escenario equis haremos tal cosa y que en el escenario zeta haremos tal otra cosa, más o menos, *grosso modo*. Por eso decimos que una estrategia es un patrón articulado de fines y medios (o de objetivos y cursos de acción), basado en una lectura o interpretación de la situación y tendencias en el entorno y en la organización, que facilita la toma de decisiones de todos los agentes interesados e implicados en ella y que contribuye a su coherencia, sostenibilidad y mejora y, en definitiva, a la transformación y avance de la organización hacia una cada vez mayor excelencia (que hará única a la organización) e impacto (basado en su posicionamiento en relación con los otros agentes).

No hemos pretendido en ningún momento elaborar una planificación plurianual sino, precisamente, dotarnos de un **instrumento versátil** que nos pueda servir de guía en diferentes escenarios y supuestos, tanto en lo referente a circunstancias externas como a decisiones de la organización.



Esta estrategia se ha elaborado siguiendo estos **pasos**:

Incorporación del consultor externo y revisión por su parte de documentación aportada por **Gizatea**.

Trabajo entre la presidenta, la coordinadora y el consultor.

Cuestionario a todas las empresas de inserción de **Gizatea**.

Conversaciones con agentes del entorno.

Reunión general de representantes de todas las empresas de **Gizatea**.

Visitas del consultor a empresas y entrevistas con personas en proceso de inclusión laboral.

Elaboración de un primer borrador de la estrategia.

Segunda reunión del conjunto de empresas de **Gizatea**.

Reunión con agentes externos.

Elaboración de un segundo borrador de la estrategia por parte de la presidenta, la coordinadora y el consultor.

Revisión y aportaciones por parte de las empresas de **Gizatea**.

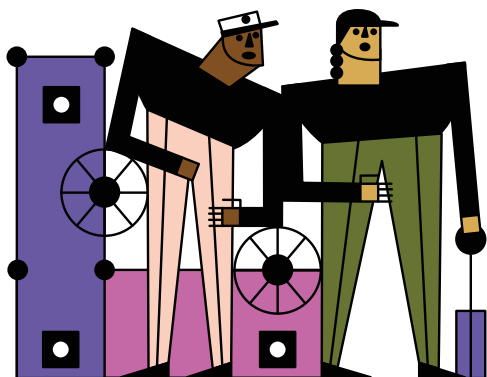
Elaboración del documento definitivo para su aprobación en la asamblea de **Gizatea**.



Las empresas de inserción

Lo primero que queremos decir y lo que nunca debemos olvidar es que **las empresas de inserción existen porque existe la exclusión laboral y, en general, social**. Nuestra razón de ser es la existencia de personas que son dejadas, contra su voluntad, en los márgenes o al margen de las actividades productivas y laborales en nuestra sociedad. Personas que, normalmente, llegan a nuestras empresas tras haber visto y mientras continúan viendo vulnerados una parte importante de sus derechos humanos. Las empresas de inserción son y deben ser, entonces, uno de los lugares en los que esas personas vean reconocida su dignidad, facilitado el ejercicio de sus derechos y posibilitado un proceso de empoderamiento, reconexión y acceso al bienestar.

Las empresas de inserción se rigen por la política sectorial de empleo y por la política transversal de inclusión (social). Desde el punto de vista de la política sectorial de empleo, se entiende el empleo como un bien de primera necesidad, como un derecho social, y las empresas de inserción son una pieza clave dentro de la política de empleo (junto a otras, como la orientación, la formación o la intermediación). Desde el punto de vista de la política transversal de inclusión social, la inclusión social es la resultante o efecto combinado de varias facetas, factores o dimensiones de inclusión (como la laboral, la relacional, la financiera, la administrativa u otras) y las empresas de inserción son un instrumento valioso en muchos itinerarios de inclusión social de diferentes personas. Las empresas de inserción son un elemento o ingrediente indispensable de las políticas públicas (activas) de empleo y de las políticas públicas de inclusión (activa) social. Si bien, obviamente, hay itinerarios de inclusión laboral de personas que no pasan por las empresas de inserción, los poderes públicos responsables de las políticas de empleo y de las políticas de inclusión necesitan contar con ese ingrediente.



En ese sentido, **los poderes y administraciones públicas necesitan de las entidades promotoras**, de la iniciativa solidaria creadora e impulsora de las empresas de inserción. Desde luego, las empresas de inserción y sus promotoras necesitan el apoyo público, pero no debemos olvidar que inicialmente son las instituciones públicas las que necesitan de las empresas y

de sus promotoras, más aún en un escenario en el que la recientemente aprobada Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión y la Ley Vasca de Empleo en tramitación garantizan el derecho subjetivo y exigible a los apoyos que necesiten las personas para sus procesos de inclusión laboral.

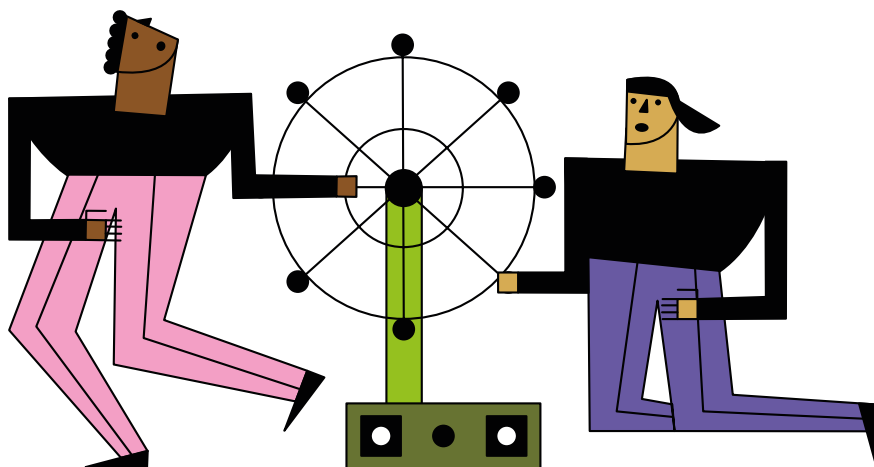
Las empresas de inserción son, por tanto, un valioso dispositivo de colaboración entre las políticas públicas de empleo e inclusión y el tejido solidario de la sociedad civil, **una solución de compromiso entre la iniciativa social y solidaria en el terreno económico y el apoyo público a la inclusión laboral** de personas que, en un momento dado de su trayectoria vital, encuentran dificultades para acceder a un empleo adecuado, lo cual afecta a su proceso de inclusión social. Las empresas de inserción son, por ello, un ejemplo de sinergia entre la garantía pública de derechos y la libre iniciativa de la sociedad civil, un ejemplo de coproducción y cogestión de políticas, de colaboración público-comunitaria, público-solidaria o público-social. Una demostración de que el valor público no se crea sólo en el sector público y de que la economía solidaria trabaja por el bien común y el interés general. Las empresas de inserción son parte del tercer sector, de ese tercer sector que los poderes públicos se han obligado legalmente a promover e impulsar.

En tanto que expresión de la iniciativa social, la creación, desarrollo y crecimiento de empresas de inserción depende de la capacidad de emprendimiento económico del tejido solidario ante las necesidades de la sociedad, mientras que, en tanto que instrumento de una política pública, la creación, desarrollo y crecimiento de las empresas de inser-

ción depende de las decisiones de los poderes públicos competentes en materia de empleo e inclusión. Posiblemente la **tensión creativa existente entre esas dos dimensiones y dinámicas** que atraviesan a las empresas de inserción es inherente a ellas.

El diseño que las empresas de inserción tienen hoy y aquí determina que las personas en proceso hacia la inclusión laboral participan en ellas de manera transitoria (por un máximo de tres años). También que se rigen por el convenio del ámbito sectorial al que pertenezca la empresa. Otros instrumentos de las políticas de empleo o inclusión tienen otras características porque tienen otras funciones o sentidos dentro del marco general de dichas políticas públicas. En todo caso, las características de las empresas de inserción, como las del resto de dispositivos, apoyos o instrumentos de las políticas públicas de empleo e inclusión no son inamovibles, sino que pueden ir cambiando y evolucionando.

Una realidad especialmente próxima a la de las empresas de inserción, pero diferenciada de ella es la de los **centros especiales de empleo**, que se enmarcan en las políticas públicas sobre discapacidad. Aquellas aprenden de éstos y viceversa. Se respetan mutuamente y colaboran entre sí, tanto a escala pequeña como a gran escala entre las redes que las agrupan, unen, promueven y representan.



Qué es Gizatea

Gizatea puede ser vista, acertadamente, como el **instrumento que construyen y del que se dotan las empresas de inserción de Euskadi para perseguir determinadas finalidades compartidas**. Es, en ese sentido, el resultado de mancomunar, mutualizar o poner en común una serie de recursos, activos, actividades y procesos que, pudiendo haber quedado en cada empresa, se decide, sin embargo, poner al servicio del conjunto de todas ellas. **Gizatea** es el fruto de la renuncia voluntaria por parte de las empresas de inserción vascas a una parte de su autonomía estratégica, al entender que algunas finalidades u objetivos se logran más eficientemente a escala de **Gizatea** que a escala de empresa.

Sin embargo, **Gizatea es más que eso, mucho más**. Porque, desde el momento en el que las empresas la crean, por voluntad de éstas, adquiere vida propia y se convierte en interlocutora de las propias empresas. Los procesos, conversaciones, encuentros, órganos, cargos y personal de **Gizatea** tienen un mandato común, solidario y público que va más allá de los legítimos intereses, encargos y objetivos de las empresas.

De hecho, **los poderes públicos** no sólo necesitan de las empresas de inserción, como decíamos antes, sino que también **necesitan de ese sujeto colectivo que es más que la suma de las partes que lo componen**. Por eso, los poderes públicos, a su vez, deben dar soporte directamente a **Gizatea** (además de dar soporte a cada una de las empresas de inserción), es decir, apoyar activamente esa arquitectura compartida, que, prácticamente, no sería posible si tuviera que ser sostenida únicamente por las empresas (cosa que sucede también, por cierto, en nuestra sociedad, con todas las arquitecturas similares, tales como, por ejemplo, las que reúnen a partidos políticos, organizaciones sindicales, organizaciones patronales y así sucesivamente).

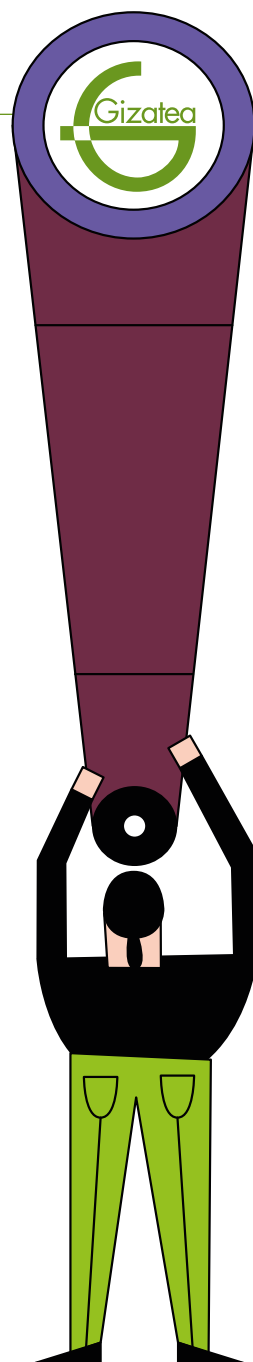
Por cierto, hay que entender que **Gizatea**, a su vez, pone en común, mutualiza o mancomuna una parte de sus actividades, recursos, procesos o activos en alianzas o redes ulteriores de organizaciones

a las que pertenece en busca de las correspondientes finalidades superiores. Por todo ello, **Gizatea** es, fundamentalmente, una **articuladora**, hacia dentro y hacia fuera. Es colaboración, red y alianza de las empresas de inserción entre sí y de las empresas de inserción con otros agentes y con otros conjuntos de agentes.

Promoción e innovación serían los dos grandes objetivos y dinámicas propias de Gizatea. La promoción tiene una dimensión cuantitativa, es decir, contribuir a que surjan más (número de) empleos de inserción. La innovación presenta una dimensión cualitativa, esto es, impulsar la mejora continua y, por tanto, nuevas soluciones que superan a las anteriores. Promoción de empresas de inserción e innovación en inserción laboral son los dos grandes cometidos y labores de **Gizatea**.

En lo relativo a la **promoción** del tejido empresarial de inserción, no estamos pensando en fomentar que haya más empresas necesariamente sino más puestos de trabajo de inserción. En ocasiones eso pasará por la creación de nuevas empresas y, en otros casos, por el desarrollo y crecimiento de las existentes o por colaboraciones, alianzas o uniones temporales o permanentes entre ellas.

En lo tocante a la **innovación**, **Gizatea**, en todo lo que hace, está siempre buscando la excelencia de las empresas de inserción, a través de la mejora continua de la calidad de sus procesos productivos, de acompañamiento, de gestión y de gobierno, gracias al avance del conocimiento ético, científico, tecnológico y práctico y a su aplicación.



Nuestro recorrido desde 2017

Usando una metáfora del billar, podríamos decir que, en el Plan de Acción Inmediata de 2017, dibujábamos una carambola ambiciosa que no se logró tal como la imaginábamos, pero, sin embargo, estamos **muy satisfechas del recorrido y los logros de Gizatea en estos años**, máxime si consideramos las convulsiones sociales y económicas vividas en la segunda mitad de ese sexenio.

La **carambola que dibujábamos** comenzaba por la consecución de cambios (fundamentalmente) en las Administraciones (en normativa, en apoyo o en contratación), de modo que, apoyándose en esos cambios y desarrollando o fortaleciendo algunas capacidades de **Gizatea** (como modelos, comunicación y apoyo en la gestión), se lograra un importante incremento de la presencia de las empresas de inserción en el territorio de Euskadi y del número de personas que, gracias a ellas, alcanzarían su inclusión laboral satisfactoria en la empresa ordinaria.

La dinámica real en estos seis años ha sido más modesta de lo previsto en cuanto al impacto final en el número de personas que han logrado su inclusión laboral pero muy satisfactoria desde el punto de vista de las empresas de inserción vascas. Específicamente, los cambios logrados en las Administraciones no han tenido la envergadura y velocidad deseadas, pero sí se ha alcanzado una **dinámica de mejora sostenida de la actitud y actuación de relevantes administraciones públicas vascas en relación con las empresas de inserción**.

A la vez, en ese contexto, en estos seis años de funcionamiento independiente (tras su emancipación respecto de la Red de Economía Alternativa y Solidaria), **Gizatea** ha adquirido una muy potente **velocidad de crucero**, constituyéndose (si se permite otra

metáfora) como una embarcación propulsada por una hélice, fundamentalmente, de tres palas:

1

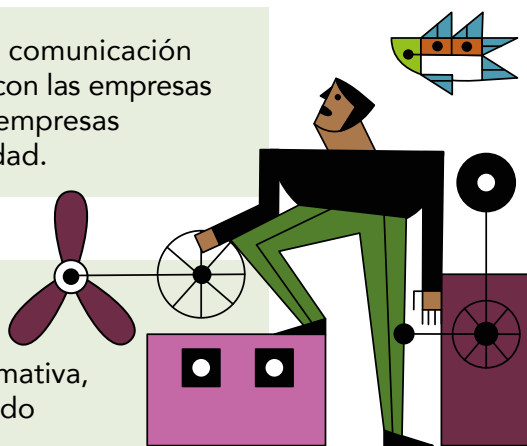
Gestión de la información y la comunicación acerca de todo lo relacionado con las empresas de inserción, orientando a las empresas y visibilizándolas ante la sociedad.

2

Interlocución con los poderes y administraciones públicas a efectos de incidencia en normativa, políticas y decisiones (incluyendo contratos reservados).

3

Gestión del conocimiento ético y técnico, fundamentalmente en materia de acompañamiento para la inserción laboral (incluyendo sistematización de documentos, grupos de trabajo y asesoramiento programado y a demanda).



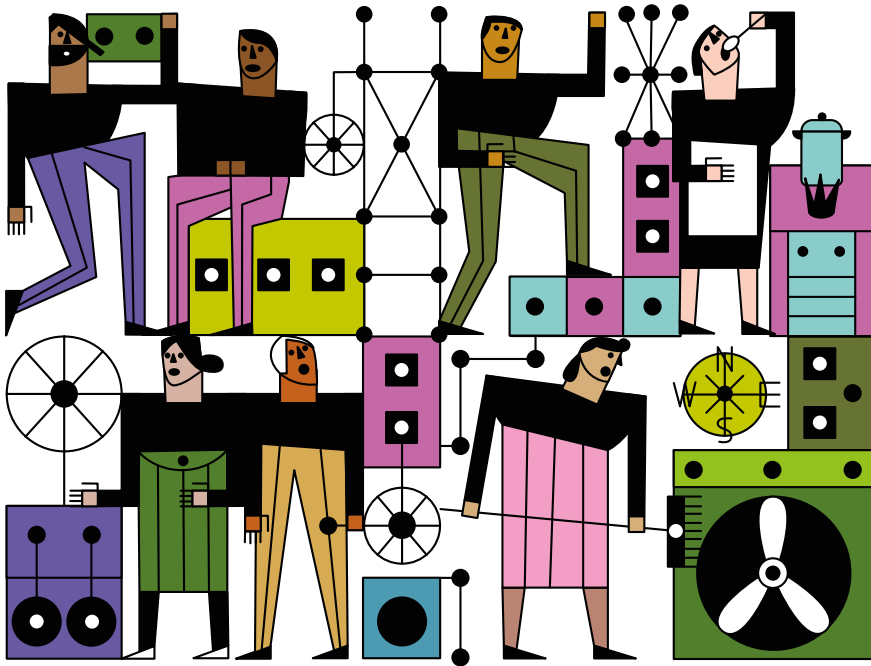
Entendemos que esta **Gizatea** de triple hélice con su **estructura** actual (básicamente, dos personas contratadas más los órganos de participación y grupos de trabajo) resulta muy adecuada y funcional para el actual tamaño del conjunto y de cada una de las empresas de inserción en Euskadi y de la capacidad agregada, más o menos estabilizada, de éstas en su aportación a los procesos de inclusión laboral en Euskadi.

Tomando el pulso a la configuración y situación actual de Gizatea

Tenemos, por tanto, un alto grado de satisfacción con la configuración y situación actual de **Gizatea** y su conexión en red con el conjunto de empresas de inserción de Euskadi y con el entorno. Hemos demostrado, en unos tiempos nada fáciles, unión, fortaleza y eficacia. Esa hélice de tres palas ha contribuido y sigue contribuyendo incluso a que las empresas de inserción de Euskadi:

- ⊗ Hayamos sido y estemos siendo capaces de acoger y acompañar una mayor **diversidad, gravedad y complejidad** en las situaciones de exclusión laboral y, en general, social de las personas que se han ido incorporando y se están incorporando a los puestos de inserción.
- ⊗ Hayamos sido y estemos siendo capaces de mantener la tensión que, en muchos casos, supone la **conexión con los eslabones anteriores (como la derivación desde Lanbide) y los eslabones posteriores (el empleo ordinario, fundamentalmente)** de la cadena de valor de la inclusión laboral.
- ⊗ Hayamos sido y estemos siendo capaces de acceder a (y mantenernos en) **nichos de mercado de mayor valor económico añadido** pese a la presión de las fuerzas de los mercados para que las empresas de inserción permanezcamos en (o vayamos a) actividades menos rentables económicamente y menos atractivas laboralmente (*commodities*).

La capacidad de las empresas de inserción y de **Gizatea** de afrontar estos retos nos coloca, creemos, en una buena posición para avanzar. Con todo, también **reconocemos** que nuestro tejido empresarial de la inserción está más atomizado de lo deseable, que las crisis de



los últimos años han minado un tanto la capacidad promotora del tejido solidario vasco y que tiene margen para su fortalecimiento la musculatura de gestión de nuestro entramado empresarial.

Sea como fuere, en **Gizatea** en este momento, con claridad, hay un clima de motivación para el avance, ganas de afrontar nuevos retos, deseo de crecer, disposición a fortalecer la musculación gestora, sana y realista ambición y, expresado metafóricamente, una decidida voluntad compartida de **ascender a la siguiente división y jugar en otra liga.**

Análisis de la situación y tendencias que percibimos en el entorno

En este ejercicio de reflexión estratégica **no podemos permitirnos afirmar nada con seguridad sobre el entorno en el que nos vamos a mover** en los próximos años, sino que debemos intentar visualizar diferentes escenarios en función de la continuidad de fenómenos o tendencias que ya percibimos o del crecimiento o emergencia de amenazas u oportunidades. El equilibrio relativo en el funcionamiento del engranaje de todo lo relacionado con las empresas de inserción en Euskadi puede mantenerse o pueden darse circunstancias (en forma de oportunidad o de amenaza) que animen o que obliguen a su alteración. Esas circunstancias pueden tener que ver, por ejemplo, con:

- ⊗ • Aceleración de los procesos de desigualdad y segregación en los territorios y en la sociedad, así como de polarización ideológica y política, pudiéndose aumentar la hostilidad a iniciativas como la nuestras y a las personas que participan en ellas.
- ⊗ • Cambios en el entorno económico y laboral, del estilo, por ejemplo, de la reciente reforma laboral en relación con el empleo fijo que, siendo positivos desde una perspectiva general, representan un reto para empresas como las nuestras.
- ⊗ • Aumento de la complejidad de actividades productivas y mayores barreras de entrada en crecientes ámbitos sectoriales de la economía.
- ⊗ • Cambios en las dinámicas migratorias o en su regulación.
- ⊗ • Disfunciones en las administraciones públicas, por saturación, debilitamiento o desorientación (incluyendo fenómenos de ensanchamiento de la brecha digital que afectan a amplios segmentos de población).

- ⊗ • Cambios en la normativa de aplicación a las empresas de inserción, por ejemplo, en lo que corresponde a cuál sea el convenio colectivo a considerar (si uno específico para las empresas de inserción o el que rija en el ámbito sectorial de actividad al que se dedica la empresa); en lo referente al carácter transitorio o finalista de las empresas de inserción o en los perfiles de personas que pueden entrar a empresas de inserción.
- ⊗ • Ampliaciones o reducciones, mejoras o empeoramientos en las políticas públicas de empleo e inclusión.
- ⊗ • Actuaciones y aproximaciones de otros agentes (amistosas o no) que nos afecten (nos referimos, por ejemplo, a movimientos que se están dando o se pueden dar en el mundo de los centros especiales de empleo, en especial los de la discapacidad intelectual, por iniciativa propia o impulsadas por las instituciones públicas).
- ⊗ • Cambios (a mejor o a peor, *de iure* o *de facto*) en el entramado normativo, administrativo y organizativo afectado por las políticas de inclusión social (garantía de ingresos para la inclusión, servicios sociales, servicios de empleo u otros).
- ⊗ • Jubilación de personas del entorno académico, técnico, organizativo, político o social que han sido referentes para **Gizatea** y para las empresas de inserción.

Sea como fuere, sí percibimos un **contexto inicial favorable** por los cambios normativos específicos para las empresas de inserción que están a punto de culminarse y por el apoyo público y la financiación a través de diversos fondos que está llegando y está comprometida para la economía social y solidaria. Por otra parte, las nuevas leyes vascas sobre garantía de ingresos y empleo pueden ofrecer también oportunidades, especialmente en el ámbito local. No creemos engañarnos si vemos muy próximo y real este prometedor escenario.

Planteamiento estratégico de Gizatea

Sea como fuere, desde el punto de vista estratégico, dada la valoración satisfactoria del recorrido realizado hasta el momento, parece razonable, **inicialmente, seguir navegando con la hélice de tres palas** y la estructura de **Gizatea** que hasta ahora ha dado buenos resultados. En un entorno más o menos estable y en ausencia de fuertes impulsos (desde dentro) o tracciones (desde fuera) **Gizatea** se manejaría con una agenda, básicamente, de funcionamiento, desarrollo, fortalecimiento y mejora de esas tres capacidades:



En lo tocante a la **gestión de la información y la comunicación (para orientación a y visibilización de las empresas de inserción)** cabría avanzar, fundamentalmente en lo relativo a:

- Seguir invirtiendo (tiempo fundamentalmente) en el conocimiento mutuo entre las empresas y en la generación de confianza.
- Seguir construyendo, a partir de las señas de identidad de las organizaciones del tercer sector promotoras, valores, significados y símbolos compartidos por el conjunto de las empresas de inserción.
- Trabajar para crecer más en notoriedad social y aprecio hacia las empresas de inserción por parte de nuestro entorno social.
- Hacer un especial esfuerzo por llegar con nuestra información y comunicación al mundo de la empresa ordinaria (incluyendo los sindicatos).
- Avanzar en la evaluación del impacto (con el correspondiente desarrollo de instrumentos y aplicaciones) de **Gizatea** y sus empresas de inserción.



En lo relativo a la **interlocución con los poderes y administraciones públicas a efectos de incidencia en normativa, políticas y decisiones**, se trataría, fundamentalmente de:

- Aparte de incidir en el tema específico de las empresas de inserción, entrar al conjunto de las políticas de empleo e inclusión.
- Continuar el trato fluido con las Administraciones y agentes con los que tenemos buena relación.
- Llegar a más Administraciones y agentes (con insistencia en las agencias de desarrollo local y, por otro lado, en Araba).
- Seguir trabajando por los contratos reservados.
- Intentar articular un proyecto más ambicioso, como pudo ser en su momento el Itun.

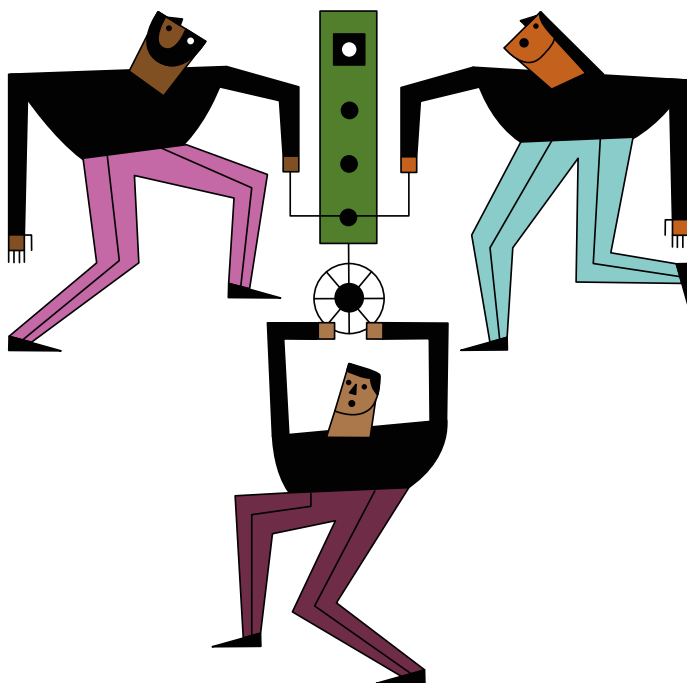




En lo que corresponde a la **gestión del conocimiento técnico, fundamentalmente, en materia de acompañamiento para la inserción laboral (también productivo y ético)**, se trataría de:

- Trabajar para mejorar la integración vertical (en relación con los pasos anteriores y posteriores a la empresa de inserción en los itinerarios de inclusión laboral de las personas): derivación desde Lanbide, derivación desde los servicios sociales, acreditación de la competencia, empleo con apoyo, transición al empleo ordinario, fundamentalmente.
- Trabajar para mejorar la integración horizontal (proyectando en mayor medida la influencia de **Gizatea** sobre otras dimensiones de la inclusión de las personas cuyo proceso de inclusión laboral se apoya fundamentalmente en su trabajo en una empresa de inserción). Estamos pensando fundamentalmente en itinerarios mixtos con los servicios sociales.
- Impulsar la innovación tecnológica y social en el ámbito de las empresas de inserción y, en general, de las políticas de empleo e inclusión.

Si siguiéramos con la **Gizatea** de una hélice con estas claves de mantenimiento y mejora de sus tres palas, significaría que no estamos



percibiendo especiales amenazas u oportunidades y que entendemos que lo que toca es sostener, mediante la mejora incremental continua, un estado de cosas básicamente similar al logrado en estos últimos años. Sin embargo, estratégicamente, podemos **identificar otras tres funciones que podrían activarse, desarrollarse y fortalecerse**, lo cual nos podría llevar, hipotéticamente, a una embarcación impulsada por una hélice de cuatro, cinco o seis palas (o quizá de dos hélices de tres palas cada una), necesariamente con una estructura de mayor envergadura. Esas tres nuevas palas podrían ser:

- 1 Gestión de la información, los conocimientos, las relaciones, las alianzas y las marcas para la comercialización de los productos y servicios de las empresas de inserción (en un mercado social y, sobre todo, más allá de ese mercado social).
- 2 Gestión del conocimiento y de las decisiones (dirección compartida en clave de intercooperación) que corresponden a los procesos de gerencia o dirección general de las empresas, en una línea de posible concertación y concentración de decisiones y trayectorias estratégicas de las (o de algunas de las) empresas de inserción vascas.
- 3 Gestión del conocimiento, los procesos, las alianzas, los apoyos y las actuaciones de financiación (incluida la fiscalidad) de la actividad y las estructuras de las empresas de inserción y de **Gizatea**.

Lógicamente somos conscientes de que, a medida que, en función de determinadas amenazas u oportunidades o, en todo caso, en función de unas u otras decisiones, las empresas de inserción vascas optaran por poner en común, mutualizar o mancomunar, además de lo que tiene que ver con las tres primeras palas de la hélice (información, incidencia y acompañamiento), lo que tiene que ver con una, dos o tres de estas otras palas (comercialización, gerencia y financiación) estaríamos, seguramente, produciendo y experimentando un **cambio**

de **paradigma**, llegando a otra **Gizatea** y a otra situación de las empresas de inserción vascas. Vayamos por partes (y en el orden en el que, hipotéticamente, se podrían ir *instalando* estas *palas*):



En lo relativo a la **comercialización**, se trataría, en su caso, de mancomunar funciones de marketing y potenciar las alianzas, sinergias y efectos multiplicadores entre las empresas de inserción, impulsando, en todo caso, su capacidad de leer y analizar las necesidades y demandas de las clientelas actuales o futuras y su posicionamiento o su imagen de marca en un mercado tan amplio como sea posible: Se trataría de incidir en todo el ciclo de la comercialización de los productos y servicios de las empresas de inserción (desde la prospección para encontrar nichos de mercado hasta la gestión de la marca, incluso de la marca **Gizatea**, eventualmente), incluyendo la parte de esas relaciones comerciales que se da entre las propias empresas de inserción en clave de mercado social.



En cuanto a la **gerencia**, se trataría en, su caso de alinear saberes y estilos gerenciales y la propia acción directiva (mediante una escuela de gerentes, un grupo de gerentes o instrumento similar), en el entendido de que el avance de la intercooperación, de las alianzas y de las uniones (temporales o permanentes) pasa necesariamente por la involucración de las líderes de las empresas de inserción y entidades promotoras. La construcción de sujetos colectivos a partir de los sujetos que se identifican e identificamos ahora es un proceso de musculación que sentimos necesario y que no se hace solo: hay que hacerlo y en alguna medida tienen que hacerlo las depositarias y garantes de las identidades actuales.



En cuanto a la **financiación**, sentimos que todavía nos queda lejos el momento de poner dinero en común o de que **Gizatea** pudiera comprometerse (por ejemplo, mediante avales) en procesos de financiación para la inversión en o de las empresas de inserción. Sin embargo, si es posible dedicar en algún momento parte de los procesos de **Gizatea** a involucrarse más en el mundo de la fiscalidad y la financiación pública (y quizá también privada) para las empresas de inserción.

Estructura de Gizatea

En función de los planteamientos estratégicos anteriores tendríamos una **horquilla** que iría desde una estructura similar a la actual hasta una significativamente mayor, con otro perfil competencial y tecnológico y mayor autonomía (por diversificación, de entrada, entre Administraciones) respecto a la financiación pública.

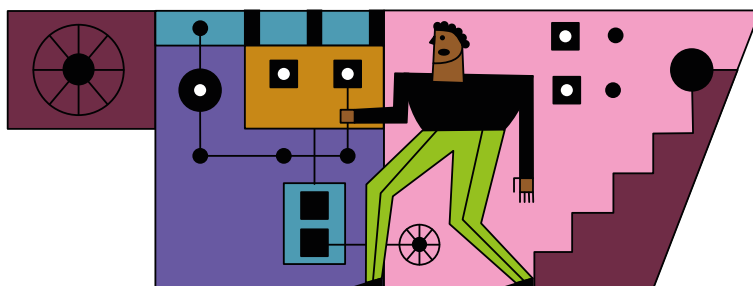
Al funcionamiento de las estructuras actualmente existentes (junta directiva, grupo de trabajo de técnicas de acompañamiento, y comité de ética, fundamentalmente), en función del desarrollo estratégico, **se podría añadir** un grupo de personas técnicas más vinculadas a los procesos de producción y comercialización y el grupo o escuela de gerentes).

Se trabajaría por **planes y memorias anuales**.

En cuanto a **activos de conocimiento**, en este momento, los principales son el código de ética, el modelo de acompañamiento, la escala de factores de empleabilidad, el aplicativo web de gestión de itinerarios de inserción, el programa de apoyo al empleo ordinario, el sistema de seguimiento post empresa de inserción y el plan de comunicación. Activos a cuidar y a completar con otros.

En cuanto a las **estructuras a las que se pertenece**, señalaríamos Sareen Sarea, Federación de Asociaciones (Empresariales) de Empresas de Inserción, Euskal Gizarte Ekonomia Sarea y Asociación de Finanzas Éticas. Aparte de las diferentes mesas, consejos y comisiones de las Administraciones. Ahí el reto es más bien el de la eficiencia en la interlocución y participación.

Hacia un cuadro de mando para Gizatea



Gizatea iría construyendo un **cuadro de mando** que recogiera los principales indicadores (y estándares) tanto objetivos como subjetivos en relación con los diferentes aspectos de su funcionamiento y efectos (tanto tomados los aspectos de uno en uno como relacionando unos con otros):

- Recursos obtenidos para las actividades de **Gizatea**.
- Participación de las empresas en la vida de **Gizatea**.
- Actividades de **Gizatea** (haciendo referencia a las diferentes *palas*).
- Activos de conocimiento de los que se dispone.
- Relaciones de **Gizatea** con otros agentes.
- Resultados obtenidos de forma directa gracias a la actividad de **Gizatea**.
- Impacto en términos de inclusión laboral de personas que pasan por las empresas de inserción y otros.

Seguramente, más que formular nuevos indicadores y estándares, se tratará de reformular, perfeccionar y complementar los que **ahora se encuentran** en los planes, memorias y, en general, documentación de **Gizatea**.

Recapitulación, enfoque y conclusión

Basta con mirar a los últimos tres años para darnos cuenta de la **complejidad, incertidumbre y variabilidad presentes en los contextos** en los que nos hemos tenido que desenvolver, entre fenómenos como los siguientes: la pandemia de la covid-19 y la respuesta a ella desde las ciencias y las políticas; las crecientes tensiones entre el funcionamiento de la economía globalizada y las materias primas, las fuentes de energía, el clima y el entorno natural, la guerra de Ucrania y otras guerras; la transformación demográfica en una sociedad longeva; el aumento de la inflación y los cambios en la política monetaria; o el creciente desajuste entre los avances tecnológicos y la capacidad de gobernar su utilización.

En un contexto de esas características, **Gizatea** ha sido capaz de fortalecerse en su papel de articulador, promotor e innovador en todo lo que tiene que ver con las empresas de inserción en Euskadi y, más en general, con las políticas de empleo e inclusión. Lo ha hecho como **una lancha a velocidad de crucero con una hélice de tres palas**: haciendo circular constantemente información relevante hacia, entre y desde las empresas de inserción; manteniendo una intensa interlocución y ejerciendo influencia para con el conjunto de agentes interesados e implicados; y la gestión del conocimiento ético y técnico, especialmente en materia de acompañamiento.

Manteniendo la composición y estructura que tenemos ahora, entendemos que la agenda de mantenimiento, mejora y desarrollo de estas tres palas es clara y acertada. Sin embargo, es el propio **grado de satisfacción de quienes componemos Gizatea con su situación actual y la identificación de importantes desafíos en el entorno**, emerge la motivación de hacer un proceso que nos lleve a subir a otra división, a jugar en otra liga.

De ese modo, apoyándonos en la fortaleza que nos da el funcionamiento de las tres palas de nuestra hélice (información, incidencia y acompañamiento) y aprovechando o generando ventanas de oportunidad, podemos ir instalando, perfeccionando sucesivamente las **tres nuevas**

palas identificadas (comercialización, gerencia, financiación), transformando la estructura y pudiendo, eventualmente, llegar a un proyecto, configuración, posicionamiento e impacto cuantitativa y cualitativamente diferentes.

Posiblemente las tres primeras palas tienen más que ver con las empresas de inserción como instrumento de política pública, mientras que las tres que se plantean para ser más trabajadas en el futuro tendrían más que ver con las empresas de inserción como iniciativa empresarial. Como decíamos al comenzar este documento, la clave de las empresas de inserción y de **Gizatea** está y estará en la sinergia entre ambas dimensiones. **Así se alinean mirando al futuro nuestra identidad, nuestra visión, nuestra estrategia y el valor que aportamos a la sociedad y, en particular, a las personas en proceso hacia su inclusión laboral.**

