

# Marco de relación con las empresas e instituciones en Cáritas



**Cáritas**







# Marco de relación con las empresas e instituciones en Cáritas

Este documento fue aprobado por el Consejo General de Cáritas Española el 17 de octubre de 2024.

Foto de cubierta: © Fernando Marrero

**Edita:**

***Cáritas Española*** Editores

Embajadores, 162  
28045 Madrid  
publicaciones@caritas.es  
www.caritas.es

**Preimpresión e impresión:**

Gráficas Arias Montano, S. A.  
Coto de Doñana, 9  
Área Empresarial Andalucía  
28320 Pinto (Madrid)

**Depósito legal:**

M.3109-2025

**ISBN:**

978-84-8440-894-9



<b>Índice</b>	<b>5</b>
<b>Presentación</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>11</b>
1.1. Antecedentes	11
1.2. Contexto actual	13
<b>2. Objetivos</b>	<b>15</b>
<b>3. Fundamentación</b>	<b>17</b>
3.1. El bien común	17
3.2. La universalidad de los bienes	18
3.3. El beneficio empresarial	19
3.4. Una nueva economía al servicio de las personas	19
3.5. Relaciones y construcción de comunidad	20
3.6. Valores inspiradores en la relación con las empresas	21
<b>4. Transformación y sostenibilidad</b>	<b>23</b>
<b>5. Por qué colaborar con Cáritas</b>	<b>25</b>
5.1. Introducción	25
5.2. Propósito de marca	25
5.3. Qué es ser de Cáritas: valores de marca	26
5.4. Propuesta de valor: somos nuevas oportunidades	27
5.5. Ser y estar	27
5.6. Argumentario para el diálogo y la comunicación con las empresas	28



<b>6. El modelo de relación con las empresas</b>	<b>33</b>
6.1. El valor compartido e impacto social	33
6.2. Indicadores de impacto social	33
6.3. Idoneidad de trabajar con una empresa y alineación de objetivos	36
6.3.1. Ideario Ético	37
6.3.2. Gobierno corporativo	38
6.3.3. Transparencia y buen gobierno	39
<b>7. Las colaboraciones con las empresas</b>	<b>41</b>
7.1. Identificación de las causas o líneas estratégicas de colaboración	41
7.2. Tipologías de colaboración	42
7.2.1. Económicas	43
7.2.2. Intermediación e inserción laboral	44
7.2.3. Prestación de servicios y probono	45
7.2.4. Acciones solidarias	45
7.2.5. Sensibilización y comunicación	46
7.2.6. Compra de productos solidarios	47
7.2.7. Campañas de empleados	47
7.2.8. Contratación de servicios de las empresas de inserción	48
7.2.9. Patrocinio	49
7.2.10. Donaciones en especie	49
7.2.11. Cesión de espacios publicitarios	50
7.2.12. Colaboración con el proyecto textil	50
7.2.13. Tarjetas monedero	51
7.2.14. Herencias y legados	52
7.2.15. Finanzas éticas	52
7.2.16. Voluntariado corporativo	53
7.3. Claves para el éxito en las colaboraciones transformadoras	53
<b>8. Requisitos necesarios para poner en marcha la estrategia de relación con las empresas</b>	<b>57</b>
8.1. El equipo	57
8.2. El papel del voluntariado en la relación con las empresas	59

8.3. Necesidades formativas .....	60
8.4. Recursos económicos .....	61
8.5. La base de datos .....	62
<b>9. Plan de relación con empresas .....</b>	<b>63</b>
9.1. Cómo elaborar el plan de relación con empresas .....	64
9.1.1. Paso 1.- Análisis de situación (DAFO) .....	64
9.1.2. Paso 2.- Determinación de Objetivos .....	65
9.1.3. Paso 3.- Definición y planificación de las actividades a implementar .....	67
9.1.4. Paso 4.- Elaboración del informe de evaluación .....	68
9.2. Cómo preparar el contacto y acercarnos a las empresas .....	69
9.3. Itinerario de relación con las empresas .....	76
<b>10. La fidelización como concepto: definición y objetivo .....</b>	<b>79</b>
10.1. La fidelización como estrategia en el plan de relación con las empresas .....	79
10.2. Comunicaciones periódicas, personalizadas y segmentadas .....	80
10.3. Implicación en los proyectos .....	81
10.4. Difusión de la colaboración .....	82
10.5. Programa «Entidades con Corazón» .....	82
10.6. Otras acciones de fidelización .....	83
<b>11. Memorias de rendición de cuentas .....</b>	<b>85</b>
11.1. Memorias de rendición de cuentas específica en el marco de la colaboración .....	86
11.1.1. Memoria narrativa .....	86
11.1.2. Memoria económica .....	87
11.1.3. Impacto o beneficio social .....	87
11.1.4. ODS alcanzados .....	87
11.2. Recomendaciones a la hora de elaborar la memoria de rendición de cuentas .....	89
11.3. Información no financiera .....	89
<b>12. Aspectos legales .....</b>	<b>93</b>



<b>13. Coordinación y comunicación interna</b>	<b>95</b>
13.1. Ámbitos	96
13.2. Momentos clave en la relación con colaboradores	97
<b>14. Conclusiones</b>	<b>101</b>

# P

## Presentación

En nuestra vocación por generar esperanza y oportunidades para las personas para las que trabajamos, y desde el compromiso con la transformación de la sociedad animando y contagiando a los distintos agentes para que se sumen a esta tarea, el tejido empresarial y las instituciones son parte de un camino que desde hace años comenzamos a andar juntos.

Un camino que ha ido evolucionando en función de la acción sensibilizadora de las necesidades sociales y de la implicación de las empresas en la acción social, y que se ha ido construyendo desde el diálogo, la creación de relaciones estables y nuestro papel como nexo y puente entre la acción social de Cáritas y el interés de las empresas por colaborar y participar en la construcción de una sociedad más justa.

Tras meses de dedicación y esfuerzo, hoy podemos compartir el «Marco de relación con las empresas e instituciones en Cáritas», elaborado por el Nivel Técnico Mixto (NTM) de Relación con Empresas y en el que han participado distintos interlocutores que trabajan con las empresas en su faceta de agentes activos de participación y cambio social, como el NTM de Empleo, voluntarios, etc.

Os proponemos un modelo de trabajo que nos permita crear y reforzar la relación con las empresas desde la planificación estratégica, la excelencia y la efectividad, imprimiendo nuestros valores en la función social que las empresas desarrollen, acercándonos a su ADN y a sus grupos de interés, imprimiendo nuestro sello y nuestra apertura a nuevas formas de colaboraciones transformadoras.

Démonos la oportunidad de conocernos, de pensar, dialogar y trabajar con criterios claros e innovadores, con transparencia y con el referente de la medición del

impacto como objetivos para sumar e incrementar nuestra capacidad para abordar las nuevas problemáticas a las que día a día nos enfrentamos.

Desde la búsqueda del diálogo como seña identitaria y evangelizadora, me remito a las palabras del papa Francisco, «todas las actividades humanas, también la empresarial, pueden ser un ejercicio de la misericordia, que es participación en el amor de Dios por los hombres», invitándoos a todos a uniros en esta tarea de cambiar la sociedad.

Manuel Bretón  
Presidente de Cáritas Española

# 1

## Introducción

### 1.1. Antecedentes

Los años previos, marcados por diferentes crisis sociales, económicas y sanitarias, han puesto de manifiesto la necesidad de aunar y documentar los esfuerzos que la Confederación Cáritas venía realizando en el trabajo con las empresas e instituciones (en adelante, empresas) con el objetivo no solo de obtener financiación para los proyectos en favor de las personas más vulnerables, sino también para trabajar de forma diferente y desde un ámbito más relacional con el tejido empresarial, con el fin de **generar alianzas estratégicas** a largo plazo.

En un momento en el que la sostenibilidad económica ya se había visto afectada por los recortes en las subvenciones públicas aunque con nuevos horizontes puestos en los fondos de recuperación europeos, con nuevos escenarios políticos, sociales y ambientales, con una población y unas bases sociales que envejecen, en un contexto en el que las organizaciones sociales son cada vez más agresivas en sus estrategias de sensibilización, captación y fidelización, y ante un aumento de las demandas sociales provocadas por las distintas emergencias sociales, surge la necesidad de dar continuidad a la búsqueda de **colaboraciones transformadoras** con un enfoque más innovador y que impliquen a los colaboradores en la misión de Cáritas, como un ejercicio de responsabilidad social.

Por otra parte, los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS), aprobados por la ONU dentro de la Agenda 2030 para construir, entre todos y todas, un mundo mejor, han supuesto una oportunidad para incrementar el peso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), elevando el nivel de compromiso de las empresas



con la sociedad, la economía y la economía social en concreto, así como el medio ambiente. El cumplimiento de los ODS se traduce en comportamientos empresariales más corresponsables, y las empresas que ya implantaban políticas de RSC ya tenían un camino andado para trabajar el cumplimiento de los ODS.

Las empresas socialmente responsables pueden suponer una importante palanca de cambio para mejorar la situación económica, social y medioambiental del planeta.

Por otra parte, el concepto de **valor compartido**, que cada vez está adquiriendo más fuerza para identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el social, relaciona directamente la generación de valor económico empresarial con la creación de valor para la sociedad y la conexión entre la empresa y el tercer sector.

En un momento donde la solidaridad está en alza por el efecto de las crisis económicas y catástrofes donde los retos sociales que se nos plantean parecen incalculables, consideramos que es el momento para trabajar alianzas a largo plazo con el sector privado que generen impacto y verdadera transformación social.

Esta creación de alianzas supone no solo la posibilidad de ver apoyados los proyectos de la Confederación Cáritas, sino también de ir tejiendo redes con los grupos de interés de las empresas, generando relaciones de confianza, sensibilizando sobre la acción de Cáritas a sus grupos de interés y contando así con verdaderos colaboradores estratégicos vinculados a nuestra misión y a las personas vulnerables, siendo partícipes también de un modelo de sociedad inclusivo.

Queremos poner el foco en la relación con las empresas como agentes de cambio y transformación, con independencia de la creación de valor económico. Entendemos que como agentes y parte importante de la sociedad y de la economía, las empresas pueden ser relevantes para la solución de problemas complejos a los que nos enfrentamos; la sostenibilidad financiera entre otros.

Por último, las nuevas formas, canales y lenguajes de comunicación, la transformación digital, la inteligencia artificial, la inmediatez y el dinamismo y la transparencia como factor clave en las relaciones hacen necesario sentar las bases en la relación con las empresas.

## 1.2. Contexto actual

Lejos de posponer el compromiso de la sociedad y de las empresas, los periodos de crisis previos y otras emergencias han resaltado aún más la importancia de la solidaridad y el compromiso social. Muchas empresas han dado un paso más en la lucha contra estas crisis, asumiendo una responsabilidad adicional.

Fruto de ello, hemos reforzado alianzas con muchas organizaciones y comenzado relaciones con otras entidades desconocidas para Cáritas hasta el momento. Las crisis nos han dado más visibilidad y cercanía con donantes e instituciones, generando nuevas alianzas y otro tipo de colaboraciones que abren un camino de futuro y nuevas vías para colaboraciones recurrentes y duraderas entre las entidades sociales del tercer sector y el sector privado.

Uno de los retos para la Confederación pasaría por entender la situación actual como una oportunidad para crear o refrendar nuestro modelo de relación con las empresas (empresas privadas, fundaciones y asociaciones, colegios profesionales, congregaciones y entidades religiosas, universidades y centros educativos, medios de comunicación, clubes culturales y deportivos, etc.) basado en la **planificación estratégica**, resaltando el incremento en los niveles de exigencia en la **medición del impacto, el retorno social y la transparencia**, claves sin duda para la generación de colaboraciones de impacto y transformadoras.

Por otra parte, las crecientes y cambiantes necesidades sociales en los proyectos de la Confederación Cáritas y la sostenibilidad de los mismos, nos obligan a orientar de manera creativa y sostenida el trabajo con las empresas, como herramienta complementaria en una **estrategia global** de captación de fondos diversificada y planificada en el tiempo.

No podemos obviar que existe una relación bidireccional en las relaciones con las empresas que nos obliga a dar un salto cualitativo y cuantitativo importante en el diálogo con ellas, así como la necesidad de pasar de la reactividad a la proactividad, siempre desde el ideario ético, de la dignidad humana y el bien común y la dimensión universal de la caridad como núcleo de la misión de Cáritas.

En la relación bidireccional entre Cáritas y las empresas cobra fuerza el concepto de la fidelización como herramienta imprescindible para dar continuidad a las relaciones y colaboraciones establecidas con las mismas, generando y estrechando vínculos a



la vez que conseguimos, más allá de las colaboraciones económicas, su implicación en nuestros proyectos y en nuestra misión.

Otro factor que tener en cuenta en la relación con las empresas es la transformación digital. El tercer sector tiene que adaptarse y desarrollarse a la velocidad de la sociedad en general. La transformación digital supone un reto no solo en la relación con las empresas, sino también un desafío estructural dentro de las propias entidades sociales. Lo que ya intuíamos como un reto se presume hoy como una oportunidad para reinventarse, utilizar nuevos canales de relación y de captación para llegar a públicos más jóvenes y medir y mejorar el impacto de nuestras acciones.

### **Antecedentes y contexto actual**

Es el momento para trabajar alianzas a largo plazo con el sector privado que generen impacto y verdadera transformación social y poner el foco en la relación con las empresas como agentes de cambio y transformación, con independencia de la creación de valor económico.

Necesitamos contar con verdaderos colaboradores estratégicos vinculados a nuestra misión y a las personas vulnerables, siendo partícipes también de un modelo de sociedad inclusivo, y orientar de manera creativa y sostenida nuestro trabajo con las empresas, como una herramienta complementaria en una estrategia global de captación de fondos diversificada y planificada en el tiempo.

La situación actual supone una oportunidad para crear o refrendar nuestro modelo de relación con las empresas basado en la planificación estratégica, resaltando el incremento en los niveles de exigencia en la medición del impacto, el retorno social y la transparencia.

La transformación digital es también un reto y una oportunidad para reinventarse, utilizar nuevos canales de relación y de captación para llegar a públicos más jóvenes, medir y mejorar el impacto de nuestras acciones.

# 2

## Objetivos

Cáritas apuesta por un modelo de relación con las empresas que sitúe también a **la persona en el centro**, siendo la empresa un agente al servicio de la sociedad desde su faceta de la RSC y su evolución hacia el cumplimiento de los ODS.

De manera específica, este documento de referencia para la relación con las empresas pretende:

- Proporcionar metodología y generar pensamiento confederal en el trabajo con las empresas: alcanzar un discurso homogéneo y coordinado, criterios y procedimientos comunes que permitan articular mejor la interacción de Cáritas con las empresas.
- Facilitar las bases y pautas que permitan formar y dotar de un mayor conocimiento a los agentes para trabajar la relación con las empresas dentro de la Confederación, de cara a orientar y respaldar su interlocución.
- Reorientar el trabajo con las empresas para dotarlo de una visión más estratégica utilizando la planificación para articular, organizar y priorizar el trabajo con las mismas y conseguir colaboraciones a largo plazo.

### Objetivos

Proporcionar metodología y generar pensamiento confederal en el trabajo con las empresas.

Facilitar las bases y pautas que permitan formar y dotar de un mayor conocimiento a los agentes para trabajar la relación con las empresas.

Reorientar el trabajo con las empresas desde una visión más estratégica.



# 3

## Fundamentación

### 3.1. El bien común

En la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), así como en las últimas encíclicas, encontramos muchas menciones que conectan la dimensión humana y social con la dimensión empresarial. La Doctrina Social de la Iglesia aporta orientaciones y enseñanzas sobre la empresa que nos pueden ser muy útiles a la hora de precisar cuál es el papel social de las empresas más allá del tradicional enfoque económico.

Dios ha puesto en manos del ser humano la creación entera, de todo ser humano, del ser humano de todos los tiempos. Todas las personas son sujetos de derechos económicos fundamentales como la participación en la vida económica, la alimentación, el trabajo, la protección y la vida o la propiedad personal y privada.

«En la época actual se considera que el bien común consiste principalmente en la defensa de los derechos y deberes de la persona humana»  
(Juan XXIII, *Pacem in terris*, 60)

«El bien común abarca el conjunto de aquellas condiciones de vida social con las cuales los hombres, las familias y las asociaciones pueden lograr con mayor plenitud y facilidad su propia perfección»  
(GS, 74)

Desde el enfoque de la DSI (*Compendio DSI*, 338-339), la actividad empresarial no puede regirse únicamente según los parámetros de la «justicia conmutativa». Necesita abrirse a la lógica de la justicia distributiva y a la dinámica del don. «Necesita igualmente leyes justas y formas de redistribución guiadas por la política, además de obras caracterizadas por el espíritu del don» (cf. *Benedicto XVI*, *Caritas in veritate*, 37).



La aportación de la empresa a la sociedad no puede limitarse a la aportación productiva, sino que debe crear riqueza para la sociedad y, por lo tanto, cumple una función social por sí misma, con un objetivo económico, sí, pero sin descuidar los valores que promocionan y desarrollan a la persona.

En el encuentro de *Economy of Francesco*, en Asís, jóvenes economistas y empresarios expresaron la necesidad de un sistema económico mundial con el fin de mejorar la vida de todas las personas, «una economía de paz y no de guerra, que cuide la creación y no la explotación, al servicio de la persona, de la familia y de la vida, respetuosa con cada mujer, hombre, niño, anciano y especialmente con los más frágiles y vulnerables».

### 3.2. La universalidad de los bienes

La universalidad de los bienes creados y la exigencia de que los bienes de la creación se orienten al desarrollo de todo hombre y de la humanidad entera, reclama que la empresa, como agente económico, adquiera un papel transformador y social más allá del beneficio puramente económico, que debe redundar en beneficio de la comunidad y en la defensa de los derechos de los más pobres.

La comunicación cristiana de bienes guarda una íntima relación con el destino universal de los bienes, «primer principio de todo el ordenamiento ético-social» (FT 120) y uno de los principios permanentes de la Doctrina Social de la Iglesia, ya que se funda en una concepción de los bienes como creación de Dios, al servicio de toda la humanidad. Igualmente, parte de una visión de la propiedad sujeta a su función social. La comunicación de bienes se dirige, por tanto, a hacer efectivos ese destino universal y la función social de la propiedad de los mismos.

*«Todas las actividades humanas, también la empresarial,  
pueden ser un ejercicio de la misericordia,  
que es participación en el amor de Dios por los hombres»*

Papa Francisco

Son diversos los caminos a través de los cuales la comunicación cristiana de bienes puede y debe hacerse efectiva. Por un lado, está el de compartir de forma gratuita aquello que los demás necesitan, y por otro la construcción de una sociedad más justa y fraterna por parte de los agentes económicos.

*¡El dinero debe servir y no gobernar! El Papa ama a todos, ricos y pobres, pero tiene la obligación, en nombre de Cristo, de recordar que los ricos deben ayudar a los pobres, respetarlos, promocionarlos. Os exhorto a una solidaridad desinteresada y a una vuelta de la economía y las finanzas a una ética a favor del ser humano. (Evangelii gaudium, 58)*

### **3.3. El beneficio empresarial**

La DSI afirma la licitud del beneficio como fin de la empresa. Pero es un fin que debe compatibilizarse con los demás fines, entre los que se encuentra «la tutela de la dignidad de las persona» (DSI, 340).

La Doctrina Social de la Iglesia reconoce «la justa función de los beneficios», pero, al mismo tiempo, afirma que «los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa» (*Centesimus Annus*, 35). Porque los beneficios son necesarios para que la empresa sea sostenible, pero no son el único indicador válido de la empresa ni el más importante.

La empresa cobra una dimensión más humana y comunitaria según apunta san Juan Pablo II en *Centesimus Annus*: «La empresa es una comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera» (CA 35). En ese sentido, se configura como una comunidad de solidaridad que no se encierra en la búsqueda de intereses corporativos, sino que tiende a una «ecología social» del trabajo y contribuir al bien común (cf. CA 38, 43).

### **3.4. Una nueva economía al servicio de las personas**

La última encíclica social del papa Francisco nos anima a reorientar la economía para que esta busque «organizar y estructurar la sociedad, de modo que el prójimo no tenga que padecer la miseria» (FT 186). La actividad de los empresarios, recuerda el Papa, «es una noble vocación orientada a producir riqueza y a mejorar el mundo para todos (...) orientada claramente al desarrollo de los demás y a la superación de la miseria, especialmente a través de la creación de fuentes de trabajo diversificadas» (FT 123).



Es decir, construir una economía que tenga como principal objetivo que todos podamos tener una vida digna y desarrollarnos como personas. El crecimiento económico deja de ser el único fin de la economía.

*«Como comunidad estamos conminados a garantizar que cada persona viva con dignidad y tenga oportunidades adecuadas para su desarrollo integral»  
(FT, 118)*

La empresa adquiere una nueva dimensión más allá del beneficio económico, una dimensión más responsable y corresponsable. Por un lado, la dimensión más humana como comunidad de personas que trabajan para un fin y, por otro, la consecución de unos ingresos que nos permitan a todos vivir con dignidad. Adicionalmente apunta a la actividad de la empresa como elemento al servicio de la sociedad para la mejora del bien común, creando riqueza e igualdad para sus habitantes y cuidado de la creación.

*«La gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia»  
(Caritas in veritate, 40)*

### 3.5. Relaciones y construcción de comunidad

Y desde el acercamiento, la relación, la construcción e interlocución de Cáritas con las empresas, además de desarrollar nuestra misión, contribuimos a la transformación de la sociedad, para lograr cambios de actitudes y nuevos actores que se impliquen y contribuyan a la erradicación de la pobreza y a la construcción de una sociedad más justa y fraterna. La empresa es una oportunidad de encuentro y colaboración para agentes internos y externos entre los que nos encontramos las entidades sociales.

*«La Doctrina Social de la Iglesia sostiene que se pueden vivir relaciones auténticamente humanas, de amistad y de sociabilidad, de solidaridad y de reciprocidad, también dentro de la actividad económica» y no solamente fuera o «después» de ella.*

*«En las relaciones mercantiles el principio de gratuidad y la lógica del don, como expresiones de fraternidad, pueden y deben tener espacio en la actividad económica ordinaria»  
(Caritas in veritate, 36)*

### 3.6. Valores inspiradores en la relación con las empresas

Antes de emprender un Plan de Relación con Empresas, los agentes implicados en la relación con estas, como agentes también de la comunidad cristiana (MAS pág. 41) debemos ser conscientes de nuestro papel evangelizador, pero también de escucha y de apertura a nuevas propuestas para transformar y despertar conciencias en la comunidad empresarial, a la vez que contribuimos a la mejora de la dignidad, el desarrollo y las condiciones de vida de los más pobres.

**Fraternidad:** Cáritas puede ofrecer iniciativas creativas orientadas a generar relaciones fraternas dentro de la actividad empresarial desde la lógica del don y la gratuidad.

**Centrados en la persona:** tanto la persona que realiza la acción solidaria, como aquellos que son destinatarios de nuestra misión, deben ser el centro de las acciones, huyendo de la instrumentalización de los mismos.

**Solidaridad:** todo diálogo y colaboración con las empresas tiene que ir orientado a animar y fomentar la solidaridad y el espíritu de compartir lo que uno tiene con quien más lo necesita.

**Participación:** las acciones tenderán a animar a la participación e implicación activa de los colaboradores. En la relación con las empresas, Cáritas dará especial preferencia a aquellas acciones que incluyan la participación de los grupos de interés.

**Austeridad:** las acciones puestas en marcha por Cáritas deben tener un claro compromiso de austeridad, buscando que los necesarios costes de producción y gestión sean lo más reducidos posible, si bien asumiendo la adaptación a las nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación.

**Espíritu de mejora y adaptación al cambio:** en todo momento Cáritas debe tener presente los cambios en el entorno social y empresarial, para adaptarse, tener presencia y mejorar su visibilidad.

**Justicia:** la implantación social de Cáritas debe mantener siempre una clara orientación a promover la justicia y la generación de oportunidades para contribuir a la dignidad de las personas que más lo necesitan.

La universalidad de los bienes creados y la exigencia de que los bienes de la creación se orienten al desarrollo de todo hombre y de la humanidad entera, reclama



que la empresa, como agente económico, adquiriera un papel transformador y social más allá del beneficio puramente económico, que debe redundar en beneficio de la comunidad y en la defensa de los derechos de los más pobres.

### Fundamentación

Los beneficios son necesarios para que la empresa sea sostenible, pero no son el único indicador válido de la empresa ni el más importante.

La empresa cobra una dimensión más humana y comunitaria según apunta san Juan Pablo II en *Centesimus Annus*: «La empresa es una comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera» (CA 35). En ese sentido, se configura como una comunidad de solidaridad que no se encierra en la búsqueda de intereses corporativos, sino que tiende a una «ecología social» del trabajo y contribuir al bien común (cf. CA 38, 43).

La empresa adquiere una dimensión más humana como comunidad de personas que trabajan para un fin y, por otro, la consecución de unos ingresos que nos permitan a todos vivir con dignidad.

«La Doctrina Social de la Iglesia sostiene que se pueden vivir relaciones auténticamente humanas, de amistad y de sociabilidad, de solidaridad y de reciprocidad, también dentro de la actividad económica» y no solamente fuera o «después» de ella.

Los valores que deben inspirar nuestra relación con las empresas son: la fraternidad, la persona en el centro, la solidaridad, la participación, la austeridad, el espíritu de mejora, la adaptación al cambio y la justicia.

# 4

## Transformación y sostenibilidad

La DSI reconoce que, en la actualidad, el mundo está interconectado y las decisiones económicas afectan a todo el planeta y pueden generar desigualdades injustas. Transformar este sistema injusto hacia una economía al servicio de las personas supone unir intereses desde todas las instancias posibles.

Las empresas son agentes imprescindibles y deben convertirse en aliados para generar alianzas estratégicas que aporten valor a Cáritas, a las personas para las que trabajamos y para la sociedad en general. Nos referimos a colaboraciones económicas, donaciones en especie o de cualquier otra índole, necesarias para la sostenibilidad de la actividad de Cáritas, que exigen una transformación interna y una mayor creatividad a la hora de enfocar, convertir o reconvertir determinadas relaciones en otras más transformadoras que puedan generar un mayor impacto social a corto, medio y largo plazo.

Por otra parte, el sector empresarial lleva un tiempo liderando iniciativas relacionadas con los ODS desde el convencimiento de que el desarrollo sostenible y futuro es fundamental para llevar a cabo su actividad con éxito. Si bien las prioridades de las empresas y las ONG son diferentes, pues los colectivos con los que trabajan, así como los grupos de interés con los que se relacionan son distintos, ambos estamos llamados a colaborar y los ODS pueden proporcionar un marco de trabajo que facilite la creación de alianzas más eficaces. Según los datos del último Barómetro de Empresas de Deloitte en 2022, en el que han participado la Asociación Española de Fundraising y la Fundación Lealtad, ambos sectores coinciden en priorizar la igualdad de género, la salud y el bienestar, y el trabajo decente y crecimiento económico entre los cinco objetivos en los que ponen el foco.



Y en ese binomio empresarial y social, Cáritas invita al trabajo con las empresas desde la apuesta por una economía vinculada a los derechos humanos y que esté al servicio de la protección y la promoción de la dignidad, de la vida y del cuidado del planeta. Una economía que defienda un consumo responsable, consciente y transformador, y que construya una sociedad equitativa y cohesionada.

Por ello, tanto las entidades como las empresas tenemos que cooperar y dialogar para conseguir transformar el actual modelo económico hacia una economía diferente y fomentar la creación de riqueza, pero siempre desde un acceso equitativo a bienes y servicios que garantice un reparto más justo y una vida digna.

### **Transformación y sostenibilidad**

Desde Cáritas dialogamos con las empresas con el triple objetivo de sensibilizar, denunciar las situaciones de pobreza y conseguir recursos para la sostenibilidad de nuestra acción social, que nos permitan ser sostenibles económicamente y contribuir a hacer una sociedad más justa a través de la implantación de políticas de responsabilidad social en las empresas y el cumplimiento de los ODS.

Cáritas invita al trabajo con las empresas desde la apuesta por una economía vinculada a los derechos humanos que esté al servicio de la protección y la promoción de la dignidad, de la vida y del cuidado del planeta. Una economía que defienda un consumo responsable, consciente y transformador, y que construya una sociedad equitativa y cohesionada.

Por ello, tanto las entidades como las empresas tenemos que cooperar y dialogar para conseguir transformar el actual modelo económico hacia una economía diferente y fomentar la creación de riqueza, pero siempre desde un acceso equitativo a bienes y servicios que garantice un reparto más justo y una vida digna.

# 5

## Por qué colaborar con Cáritas

### 5.1. Introducción

Existen muchas otras organizaciones no gubernamentales que trabajan por diferentes causas sociales con las que las empresas pueden colaborar y colaboran. Cáritas no es la única entidad que trabaja en el tercer sector y lucha por los derechos y la mejora del bienestar de las personas en situación de exclusión. Desde Cáritas conocemos y trabajamos con muchas otras entidades e instituciones, creando alianzas y trabajando en red, con el objetivo de apoyar a más personas y llegar allí donde la administración no llega.

Pero ¿qué es lo que diferencia a Cáritas de otras organizaciones? ¿Cuál es la propuesta de valor? ¿Por qué tendría que optar una empresa por colaborar con Cáritas (aunque no sea de forma exclusiva)?

En este apartado vamos a dar algunas claves a la luz de la Auditoría de Marca<sup>1</sup> presentada a finales de 2021, que nos ayude a tener un argumentario con el que hacer que más empresas se sumen a Cáritas.

### 5.2. Propósito de marca<sup>2</sup>

Colaborar con Cáritas es colaborar con una marca de referencia, notoria, confiable y presente en la realidad social, con 75 años de historia en España que avalan nuestra trayectoria.

---

**1** En 2021, a través de la empresa BAUD, Cáritas Española realizó un estudio de la marca «Cáritas», para conocer el posicionamiento de esta en la sociedad, así como también a nivel interno.

**2** El propósito de marca es nuestra razón de existir, porque Cáritas existe.



Unirse a Cáritas es unirse a una entidad formada por personas, que trabajan para las personas y sus derechos. *Cáritas existe para que todas las personas, individual o colectivamente, disfruten del derecho a la justicia, la igualdad y el amor*<sup>3</sup>. Y este es nuestro propósito al que las empresas que colaboran con Cáritas suman esfuerzos para conseguir este objetivo.

### 5.3. Qué es ser de Cáritas: valores de marca

*Cáritas es una confederación católica formada por personas que trabajan unidas para mejorar la vida de quienes lo necesitan*<sup>4</sup>.

Pero, ¿cómo se nota que una persona voluntaria o trabajadora es de Cáritas? A través de nuestro comportamiento y de los valores que transmitimos con nuestras acciones. Al final, invitar a una empresa a colaborar, supone invitarla a asumir los valores de Cáritas y hacerlos suyos:

- Ser de Cáritas es formar parte de una comunidad de personas que dan lo mejor de sí mismas para que otras personas mejoren su bienestar, sin pedir nada a cambio, desde una **GENEROSIDAD INCANSABLE**.
- Ser de Cáritas es ser un motor de **TRANSFORMACIÓN SOCIAL**, porque trabajamos para obtener un cambio en la economía y transformarla en un sistema centrado en las personas.
- Ser de Cáritas es tener un **COMPROMISO CON LA VERDAD**, porque Cáritas está en la calle, en los hogares, en la realidad del día a día, en la verdad de lo que está pasando. Porque a través del voluntariado, Cáritas está en los pueblos, en los barrios de las ciudades, estamos cerca y conocemos la realidad.
- Ser de Cáritas es respetar y amar a cada persona tal y como es, sin dudas ni prejuicios. En Cáritas todas las personas nos importan. El poner amor en todo aquello que se lleva a cabo, es transversal a todo lo que hacemos. Lo que nos distingue es que nuestro amor es un **AMOR INCONDICIONAL**.
- Ser de Cáritas es luchar por una **JUSTICIA REAL**. Porque nos importan las personas, sus derechos y sus libertades y queremos una justicia que se materialice en soluciones reales.

---

<sup>3</sup> Propósito de Marca. Auditoría de Marca 2021. Cáritas Española.

<sup>4</sup> Posicionamiento de Marca (cómo queremos ser percibidos). Auditoría de marca 2021. Cáritas Española.

## 5.4. Propuesta de valor<sup>5</sup>: somos nuevas oportunidades

¿Qué es aquello que nos define y que nos identifica? ¿Cuál es el valor añadido para las empresas de sumarse a la acción de Cáritas? Cáritas representa la esperanza en su forma más tangible. Porque en Cáritas abrimos puertas y generamos oportunidades para las personas a través de los proyectos donde los itinerarios de inserción son una pieza clave, todos ellos realizados desde la cercanía y el trato personalizado.

En Cáritas no damos ninguna causa por perdida y ofrecemos tantas oportunidades como la persona necesite. Somos un colectivo de personas que trabajan para crear y entregar oportunidades a las personas. Somos nuevas oportunidades.

Así que, cuando una empresa colabora con Cáritas está ofreciendo nuevas oportunidades a las personas. Porque eso es lo que somos y por lo que luchamos.

## 5.5. Ser y estar

Las empresas son actores fundamentales con los que Cáritas cuenta para estar cerca de las personas, para dar nuevas oportunidades, para estar y llegar a quién más lo necesita.

Las empresas están formadas por personas y la transformación social que Cáritas anhela no puede dejar de tener en cuenta a estas personas. El trabajo cercano, la relación que establezcamos desde Cáritas con la persona de contacto de la empresa, será de vital importancia, para que esta llegue a sentirse parte de Cáritas, para poder transmitir así al resto de miembros de su empresa, los valores de la entidad.

Es un trabajo lento que pretende fidelizar y conseguir colaboraciones largas y duraderas, que realmente promuevan cambios profundos en la sociedad y que nos ayuden a Ser y a Estar como Cáritas en un mundo con desigualdades.

---

<sup>5</sup> Una propuesta de valor es aquello que significamos, lo que nos hace únicos y nos define.



## LA MARCA DE UN VISTAZO

*Propósito: razón de existir.*

Existimos y perduramos para que **todas las personas**, individual o colectivamente, disfruten del derecho a la justicia, la igualdad y el amor.

*Valores y personalidad: Pilares y valores.*

<b>GENEROSIDAD INCANSABLE</b> Vocacionales no individualistas	<b>TRANSFORMACIÓN SOCIAL</b> Proactivos, no radicales	<b>COMPROMISO CON LA VERDAD</b> Independientes, no arbitrarios	<b>AMOR INCONDICIONAL</b> Universales, no distantes	<b>JUSTICIA REAL</b> Cercanos, no ingenuos
--	--	---	--	---

*Posicionamiento: cómo queremos ser percibidos.*

Una confederación católica formada por personas que trabajan unidas para mejorar la vida de quienes los necesitan.

*Propuesta de valor: Lo que significamos.*

Somos nuevas **oportunidades**.

*Idea de marca: Nuestra esencia e hilo conductor.*

Ser y estar.

## 5.6. Argumentario para el diálogo y la comunicación con las empresas

Después de entender las claves que la auditoría de marca nos aporta, ofrecemos algunas respuestas a la pregunta **«por qué colaborar con Cáritas»** que pueden ayudar a convencer a las empresas para unirse a nuestra misión:

- Porque Cáritas somos una entidad con un largo recorrido en el campo de la acción social, que conoce la realidad y que se adapta a los cambios sin perder de vista el eje de nuestra acción: la persona. Más de 75 años de experiencia a nivel confederal nos avalan como una entidad con credibilidad y confianza por parte de la sociedad, capaz de adaptarse a la realidad cambiante con creatividad, poniendo siempre a la persona en el centro.
- Porque somos una organización de voluntariado con más de 70.000 personas voluntarias que son el pilar básico e insustituible de la acción de Cáritas. Las

personas voluntarias participan e impulsan la relación con las personas atendidas desde la acogida, la escucha y el acompañamiento. Su compromiso y apoyo incondicional son fundamentales para construir una sociedad donde no exista la pobreza y la exclusión social.

- Porque desde Cáritas garantizamos una gestión eficiente de los recursos y somos transparentes en la información que damos. En este sentido, cabe destacar que, del total de fondos recaudados, entre un 6 % y un 7 % se destinan a gastos de gestión. Esto implica que más del 93 % de esos fondos se invierten en los proyectos y llegan a las personas que más lo necesitan.
- Porque en Cáritas damos respuesta a necesidades que no se cubren y garantizamos que la ayuda llega a quienes más lo necesitan. La capilaridad y presencia territorial hace que la intervención se adapte a las particularidades de cada realidad y que lleguemos allí donde otros no llegan.
- Porque acogemos y escuchamos a todas las personas que acuden a Cáritas, y lo hacemos desde una perspectiva integral, poniendo a la persona en el centro y basando la intervención en su desarrollo.
- Porque lo que hacemos, lo hacemos con el corazón. Y ese es nuestro potencial como marca. Nuestros valores nos diferencian y son reconocidos socialmente.
- Porque generamos nuevas oportunidades para las personas. Acompañar a las personas en su proceso de mejora de calidad de vida, nos permite conocerlas bien y hacer que redescubran sus potencialidades, facilitando nuevos escenarios y oportunidades.
- Porque Cáritas puede acompañar a las empresas en el desarrollo de su responsabilidad social o los actuales criterios ASG<sup>6</sup>, incorporando el enfoque social, laboral, medioambiental y el enfoque de derechos humanos.
- Porque Cáritas puede actuar como nexo entre las empresas y la realidad social, creando alianzas estratégicas con ellas para conseguir objetivos compartidos. Las empresas quieren actuar ante las necesidades sociales, pero no lo pueden hacer solas. Cáritas, una entidad con una gran credibilidad, que conoce la realidad y tiene una gran presencia territorial, con capacidad para llegar allí donde más se

---

**6** Las siglas ESG, en inglés, o ASG, en castellano, se refieren a los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño e impacto de la empresa sobre los ámbitos en «A» o «E» de *environmental* o ambiental, «S» de social y «G» de *governance* o gobernanza.



necesita y con un enfoque promocional en su acción se ve como un excelente aliado para las empresas, para generar cambios en la sociedad, que tengan un impacto social medible, con un efecto multiplicador y sostenido en el tiempo.

- Porque colaborando con Cáritas, sumas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.<sup>7</sup> La acción social de Cáritas contribuye a la consecución de muchos de ellos: en Cáritas luchamos por poner fin a la pobreza y exclusión social (ODS 1); promovemos el acceso a la alimentación como derecho de la ciudadanía (ODS 2); realizamos acompañamiento a la salud emocional a través de la escucha (ODS 3); generamos nuevas oportunidades de formación (ODS 4); trabajamos por la igualdad de oportunidades y empoderamos a las mujeres a través de los programas de empleo (ODS 5); reivindicamos un trabajo decente, con unas condiciones laborales que permitan el desarrollo de una vida digna (ODS 8); sensibilizamos sobre la desigualdad desarrollando medidas de incidencia política para garantizar rentas mínimas y trabajo decente (ODS 10); trabajamos por el derecho a una vivienda digna y un entorno digno, adecuado, sostenible y accesible (ODS 11); apostamos por un modelo de economía social y solidaria (ODS 12); a través de nuestras campañas, impulsamos el cuidado de la Tierra (cuidado de la creación) (ODS 13); trabajamos por la prevención de la violencia y pedagogía para la paz (ODS 16); y todo ello lo trabajamos conjuntamente desde la Red Internacional de Cáritas y promoviendo la solidaridad de la Comunidad Cristiana (ODS 17).

---

<sup>7</sup> En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años. Los ODS constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

### **Por qué colaborar con Cáritas**

Porque Cáritas es una entidad con un largo recorrido en la acción social y una reputación consolidada, que cuenta con una gran credibilidad y confianza por parte de la sociedad.

Porque somos una organización de voluntariado con más de 70.000 personas voluntarias que son el pilar básico e insustituible de la acción de Cáritas.

Porque sabe gestionar los recursos de forma eficaz y es transparente en la información que da, destinando más de un 93 % de la cantidad recaudada a los proyectos y a las personas que más lo necesitan.

Porque la capilaridad de la Confederación Cáritas permite que podamos llegar allí donde otros no llegan y actuar rápidamente, adaptándonos a los cambios sociales y dando respuesta a las necesidades de forma ágil.

Porque en Cáritas ponemos a la persona en el centro y la acompañamos desde una mirada integral, generando nuevas oportunidades.

Porque Cáritas a través de su acción social, contribuye con las empresas para desarrollar su vertiente medioambiental, social y de gobernanza (criterios ASG) contribuyendo a la creación de un futuro sostenible y a la consecución de los ODS.

Porque Cáritas es el nexo entre las empresas y la realidad social. Creando alianzas estratégicas con las empresas, podemos promover cambios reales en la sociedad que generen un impacto medible, con efecto multiplicador y sostenido en el tiempo.



# 6

## El modelo de relación con las empresas

### 6.1. El valor compartido e impacto social

Cada vez son más las empresas que buscan que sus inversiones produzcan beneficios cuantificables, no solo desde el ámbito económico, sino también desde el social y medioambiental. Esa confluencia ente lo **económico y lo social** es lo que determina **el valor compartido**.

Desde la perspectiva de los ODS, esta búsqueda se ha convertido en una preocupación para muchas de las empresas, especialmente las de mayor tamaño o implantación territorial pero también entre las PYME.

De esta manera, las empresas han pasado del dar simplemente, a entender las colaboraciones como una vía para contribuir a que su aportación económica tenga un impacto social y/o medioambiental. Esto ha supuesto un incremento en los niveles de exigencia a la hora de garantizar la trazabilidad de su inversión e identificar indicadores de impacto para materializar el valor social de la colaboración y hacerlo visible entre sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, etc.).

### 6.2. Indicadores de impacto social

Existe una tendencia generalizada por parte de las empresas a apoyar proyectos finalistas en los que se pueda medir el impacto en la sociedad. Es decir, cada vez son más las empresas que necesitan poder identificar cómo su inversión repercute positivamente en la calidad de vida de las personas a las que Cáritas atiende, a través de proyectos que tengan conexión con su actividad empresarial.

Esta nueva situación invita a Cáritas a abordar nuevos retos para responder a la realidad empresarial. Retos que deben convivir con la misión y la realidad social a la que Cáritas se enfrenta, estableciendo la medición a través de indicadores de impacto previamente identificados.

Los indicadores de impacto son necesarios para las empresas dado que para muchas es imperativo explicar pormenorizadamente a sus órganos de dirección, en qué se ha aplicado la aportación y cuál ha sido el retorno social.

La medición del impacto social es una metodología útil, no solo para garantizar la trazabilidad y eficiencia del proyecto, el impacto en la comunidad y en el colectivo objetivo del proyecto o en la mejora de las intervenciones, sino también para visibilizar y poner en valor la labor de Cáritas y la alianza con el colaborador. En este sentido, la vinculación del impacto alcanzado con uno o varios ODS, facilitará hacer un seguimiento de los avances obtenidos por las empresas a la hora de contribuir al cumplimiento de ese objetivo. Además, supondrá para la empresa una forma de rendición de cuentas a la sociedad puesto que difundirán estos avances en sus memorias anuales.

En definitiva, ya no es suficiente hacer, debemos mostrar qué hacemos, cómo lo hacemos y qué incidencia tiene la colaboración en las personas para las que trabajamos. No se trata de medir solamente los resultados alcanzados en base a los objetivos del proyecto más relacionados con los indicadores de actividad e indicadores de resultados. Se trata también de cómo identificar los indicadores que permitan medir el impacto de las actividades realizadas en las condiciones de vida de las personas a las que acompañamos.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYME), esta tendencia no está todavía muy asentada, si bien sería deseable desde el ámbito relacional entre la empresa y Cáritas, definir las necesidades reales del entorno y las de la comunidad para conectarlas con la empresa, identificando proyectos finalistas a través de los cuales la empresa se pueda implicar como miembro activo de una comunidad que demanda niveles de compromiso más profundos.

A modo de ejemplo, mostramos a continuación algunos indicadores (de actividad, resultados y de impacto) asociados a proyectos:

### *Ejemplo 1*

Fundación que colabora mediante convenio financiando parcialmente un proyecto de mayores:

- Indicador de actividad: Realizados X talleres de actividades creativas y sensoriales.
- Indicador de resultado: el YY % de los mayores acuden a los talleres.
- Indicador de impacto social: el ZZ % de las personas de la residencia han mejorado su estado anímico tras la evaluación del personal técnico.

### *Ejemplo 2*

Empresa que colabora económicamente con el programa de acogida:

- Indicador de actividad: XX personas han acudido al centro solicitando ayuda.
- Indicador de resultado: al menos el YY % de las familias acompañadas por el proyecto acceden a alimentación y vestido.
- Indicador de impacto social:
  - Al menos un YY % de las personas participantes han satisfecho las necesidades básicas más inmediatas.
  - Al menos un ZZ % de las personas participantes acceden a una formación prelaboral.

### *Ejemplo 3*

Empresa vinculada y colaboradora activa con el programa de empleo e inserción laboral de Cáritas diocesana impartiendo cursos de formación:

- Indicador de actividad:
  - Número de cursos y talleres de formación laboral impartidos.
  - Horas de formación impartidas hasta la fecha (acumulativo).
  - Número de participantes que están realizando la formación.
- Indicador de resultado:
  - Número de personas que completan la formación y obtienen la titulación.
  - Indicador de impacto social.
  - Índice de satisfacción participantes.
  - Número de participantes que afirman haber mejorado su nivel formativo y sus habilidades sociales y laborales.
  - Número/porcentaje de participantes que afirman que enfrentan con más confianza las entrevistas de trabajo.

- Número/porcentaje de participantes que afirman sentirse más motivados para continuar estudiando.
- Número participantes que encuentran empleo.

#### *Ejemplo 4*

Empresa que colabora para la mejora de la eficiencia energética en un edificio de Cáritas que alberga un comedor social dentro del programa de personas sin hogar. Se realizan distintas actuaciones entre ellas, el cambio de la cámara congeladora y frigorífica:

- Indicadores de actividad: instalados los equipos en el plazo previsto.
- Indicadores de resultado:
  - Incremento de la capacidad de congelación en un XX %.
  - Reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub> de ZZ Kg/mes.
  - Reducción del consumo energético en un YY %.
- Indicadores de impacto social: reducción del consumo en un X % en factura en el centro.

#### *Ejemplo 5*

Proyecto de brecha digital de una Cáritas diocesana apoyado por una empresa tecnológica:

- Indicadores de actividad: realizados X talleres sobre el uso responsable de las tecnologías.
- Indicadores de resultado: el YY % de los padres sabe activar controles parentales.
- Indicadores de impacto social: reducido en ZZ puntos el índice de brecha digital entre las familias de los programas de Cáritas.

### **6.3. Idoneidad de trabajar con una empresa y alineación de objetivos**

De acuerdo con la Doctrina Social de la Iglesia, las decisiones económicas del tejido empresarial afectan a todo el planeta, dada la interconexión entre lo local y lo global.

Por otra parte, las empresas tienden a alinear su RSC con su estrategia empresarial para definir los objetivos estratégicos, y asegurarse de que el crecimiento de su empresa y su negocio vayan de la mano con su contribución a la sociedad.

En Cáritas apostamos por un **modelo de colaboración** con empresas que se muestren sensibles ante los problemas que generan las injusticias y que salvaguarden la imagen y la reputación de Cáritas.

### 6.3.1. Ideario Ético

El Ideario Ético surge de la necesidad de disponer de un documento que sirva de guía en la relación de Cáritas con las empresas. Este documento se actualizó en 2017 y pretende responder a algunas cuestiones que pueden surgir en la relación con las empresas, desde la identidad, misión y valores de Cáritas.

En ese marco, desde Cáritas somos conscientes de la relevancia de compartir estos valores con el sector empresarial con el fin de avanzar en el cumplimiento de nuestra misión.

Sea cual sea el tipo de colaboración, Cáritas plantea una triple estrategia que podrá desarrollarse a lo largo de la relación con cada empresa:

- **Sensibilizar a las empresas sobre su responsabilidad como agentes sociales.** A través de la colaboración ponemos en valor los desafíos a los que se enfrenta la empresa como actor social, y cómo el impacto de su actividad puede generar beneficios sociales hacia sus grupos de interés internos (personas empleadas, directivas o accionistas), externos (clientes y proveedores), y hacia el conjunto de la sociedad.
- **Dialogar y colaborar para conseguir transformaciones en la sociedad** y que esta avance hacia una mayor justicia social desde la solidaridad con los colectivos excluidos.
- **Lograr su apoyo para la acción social de Cáritas y nuestra misión** de promover el desarrollo integral de las personas y los pueblos, especialmente de los más pobres y excluidos, y así favorecer la inclusión de personas y grupos con los que trabajamos.

El Ideario Ético nos ayuda a identificar a aquellas empresas colaboradoras con las que tengamos intereses comunes y que cumplan con estos principios básicos:

- Garantía de los derechos humanos.
- Garantía específica de los derechos laborales.

- El cuidado y la protección del medio ambiente.
- La protección y promoción de la salud.
- La defensa de la justicia y la paz.

El objetivo es establecer con estas empresas vínculos transparentes, transformadores, estables y flexibles, respetando la dignidad de las personas que participan en Cáritas.

### 6.3.2. Gobierno corporativo

Cáritas está llamada a orientar la organización y los recursos para responder a los retos que la realidad cambiante de la pobreza y la exclusión demandan en cada momento en el territorio español, y en otros países mediante la cooperación internacional para el desarrollo y la acción humanitaria.

Asimismo, Cáritas cuenta con una serie de principios, políticas y normas que rigen la forma de gestionar la organización. A través de sus órganos de gobierno, distribuye y equilibra los poderes entre sus grupos de interés y establece las políticas, las normas para la toma de decisiones y los procedimientos que deben seguirse.

Sus órganos de gobierno colegiados principales son la Asamblea General, el Consejo General y el Equipo Directivo.

- La Asamblea General. Es el órgano de gobierno de Cáritas Española y está integrada por las Cáritas diocesanas, las Cáritas regionales y otras entidades de acción caritativa y social, miembros de su confederación. Da respuesta tanto a las necesidades de la Confederación en su conjunto, como a la coyuntura y marco de referencia en el que las Cáritas diocesanas han de desarrollar sus actividades. Se reúne de forma ordinaria una vez al año.
- El Consejo General. Es el órgano colegiado de gobierno de Cáritas Española entre Asambleas. Se reúne cuatro veces al año en los meses de marzo, junio, octubre y diciembre. Todos sus miembros y cargos son designados por un período de cuatro años, a excepción del obispo responsable y del delegado episcopal.
- El Equipo Directivo. Es el órgano ejecutivo y el encargado de la gestión de la corporación Cáritas Española para dar respuesta a las necesidades de la Confederación. Se reúne al menos cada quince días y cuantas veces lo solicite

cualquiera de sus miembros. Ejerce la toma de decisiones de forma colegiada para la gestión de Cáritas y el adecuado cumplimiento de sus fines.

### 6.3.3. Transparencia y buen gobierno

Cáritas Española está comprometida con la transparencia en su gestión y ha promovido activamente el cumplimiento de la **Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno** en la Confederación.

En este marco se ha sometido en 2021 a evaluación sobre el **cumplimiento de las obligaciones de Publicidad Activa** por el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, teniendo como resultado un Índice de Cumplimiento de la Información Obligatoria (ICIO) situado en el 86,1 %.

Además, desde 2014 Cáritas Española realiza, con carácter voluntario cada tres años, una evaluación externa de acuerdo a los **Herramienta Unificada de Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno** de la Plataforma de ONG de Acción Social y la Coordinadora de Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo, la última vez en septiembre 2023, superando todos los bloques.

Como miembro de Cáritas Internationalis, desde 2014 Cáritas Española se somete a evaluación externa de acuerdo a los **Estándares de Gestión de Cáritas Internationalis** cada cuatro años, superando todos los bloques de (1 Leyes y códigos; 2 Gobernanza y organización; 3 Rendición de cuentas en programas y finanzas; 4 Participación de las partes interesadas; 5 Salvaguarda).

Como complemento a este trabajo en transparencia, en 2022 Cáritas Española implantó un **sistema de gestión de calidad certificado de acuerdo a la norma ISO9001:2015**.

Además, ha promovido ampliamente la certificación de servicios de las Cáritas diocesanas a través de un proyecto gestionado desde el Grupo Confederado de Calidad, que ha contribuido a alcanzar las 52 de las 70 Cáritas diocesanas certificadas en ISO9001 en 2024.



## El modelo de relación con las empresas

Las empresas han pasado del dar simplemente, a entender las colaboraciones como una vía para contribuir a que su aportación tenga un impacto social.

La medición del impacto social es una metodología no solo útil para garantizar la trazabilidad y eficiencia del proyecto, el impacto en la comunidad y en el colectivo objetivo del proyecto, sino también para visibilizar la labor de Cáritas y la alianza con el colaborador.

En Cáritas apostamos por un modelo de colaboración con empresas que se muestren sensibles ante los problemas que generan las injusticias y que salvaguarden la imagen y la reputación de Cáritas.

Sea cual sea el tipo de colaboración, Cáritas plantea una triple estrategia que podrá desarrollarse a lo largo de la relación con cada empresa:

- Sensibilizar sobre su responsabilidad como agente social.
- Dialogar y colaborar para conseguir transformaciones en la sociedad.
- Lograr su apoyo para la acción social de Cáritas y nuestra misión.

El Ideario Ético establece los principios básicos para identificar a las empresas colaboradoras con las que tengamos intereses comunes.

Cáritas cuenta con una serie de principios, políticas y normas que rigen la forma de gestionar la organización. Para ello, los órganos de gobierno a través de los cuales distribuye y equilibra los poderes entre sus grupos de interés y establece las políticas, las normas para la toma de decisiones y los procedimientos que deben seguirse.

# 7

## Las colaboraciones con las empresas

### 7.1. Identificación de las causas o líneas estratégicas de colaboración

Cáritas apuesta por las empresas como agentes de transformación de la sociedad. Tenemos la oportunidad de **influir en los valores y principios éticos** de estas empresas a través de la relación con sus representantes. Hemos de **establecer una relación clara entre ética y economía**, de tal manera que el fin de la actividad económica sea el de **generar nuevas oportunidades para las personas, que respeten su dignidad y el acceso y ejercicio de sus derechos**.

En Cáritas proponemos colaborar con aquellas empresas que, en el marco de la economía globalizada o en el de la economía local, trabajen para conseguir más solidaridad y justicia en el mundo, incorporando en su ADN<sup>8</sup> corporativo, elementos de compromiso con la comunidad.

Sea cual sea la relación que se establezca entre Cáritas y la empresa, se pueden abordar tres posibles estrategias:

- Sensibilizar sobre su corresponsabilidad como agente de transformación social.
- Dialogar y colaborar a partir de las acciones de RSC como su implicación con los ODS y la Agenda 2030.
- Conseguir su apoyo para la misión y la acción social de Cáritas.

Las colaboraciones se pueden materializar de múltiples formas como veremos a continuación, facilitando la sostenibilidad y ejecución de los programas y proyectos

---

<sup>8</sup> Esencia, naturaleza de alguien o de algo.

que desarrollan las 70 Cáritas diocesanas para dar respuesta a la realidad social que viven las personas vulnerables y/o en situación de exclusión en los distintos territorios a través de itinerarios personalizados en función de la persona y su situación:

Acogida y asistencia.

- Familia, infancia y juventud.
- Mujer.
- Mayores.
- Personas en situación de sin hogar.
- Personas privadas de libertad.
- Movilidad humana (personas migrantes).
- Economía solidaria (economía social, empleo y comercio justo).
- Salud (drogodependencias, salud mental, apoyo psicológico, etc.).
- Vivienda.
- Educación.
- Emergencias y cooperación al desarrollo.

## 7.2. Tipologías de colaboración

A continuación, detallamos algunos de los tipos de colaboración más comunes con las empresas:

## TIPOS DE COLABORACIONES



### 7.2.1. Económicas



La empresa o institución tiene la **oportunidad de colaborar con donaciones monetarias para fines sociales**. La cantidad, periodicidad y canal de pago lo elige el donante. Se trata de aportaciones económicas puntuales (como donantes) o periódicas (como socios).

Distinguimos dos tipologías de donaciones económicas:



- **Donación económica genérica:** son aquellas donaciones para fines generales, para una línea de acción o para un programa. En este caso, será difícil poder rendir cuentas de manera pormenorizada de lo que la colaboración ha supuesto en términos de impacto social, limitándose a una rendición o memoria genérica.
- **Donación económica condicionada:** son aquellas en las que, de forma unilateral o consensuada, la entidad colaboradora quiere que sus fondos sean finalistas y, por lo tanto, destinados a proyectos concretos. En este caso la trazabilidad es precisa y se procederá a la rendición de cuentas durante o tras la ejecución del proyecto según lo pactado.

### 7.2.2. Intermediación e inserción laboral



Las empresas pueden apoyar la **incorporación de personas que Cáritas acompaña en distintos programas y proyectos**, facilitando prácticas en entorno laboral, acceso a recursos formativos y promoviendo procesos de contratación preferente **a través de las agencias de colocación** que existen en la Confederación.

Existe la posibilidad de dialogar y conveniar con las empresas para que incluyan la empleabilidad como parte de sus estrategias de responsabilidad social (siempre que las Cáritas diocesanas estén registradas como agencia de colocación ante el SEPE, –el Servicio Público de Empleo Estatal– y, por tanto, autorizada para ejercer como tal) colaborando a través de:

- La **intermediación laboral** para ofrecernos acceso a selecciones de personal.
- La **inserción laboral** para que podamos presentar a los participantes de los proyectos laborales como candidatos a cubrir puestos de trabajo de esa empresa. Que nos contemplan como posible recurso para contratar personal cualificado.

En ambos casos hemos de comprobar que las condiciones de trabajo de los puestos a cubrir sean legales y dignas.

De cara a la empresa es importante la coordinación en cada Cáritas para transmitir unicidad ante la empresa y coordinar contactos o visitas con los equipos de empleo o economía solidaria.

### 7.2.3. Prestación de servicios y probono



Algunas empresas o instituciones pueden **ofrecen sus servicios profesionales** (asociados a su actividad empresarial) **de forma gratuita**. Se trata de la prestación de asesoramiento, servicios o donación de recursos humanos propios de la entidad de forma gratuita. Este tipo de colaboraciones se deben valorar y registrar.

El probono es también una donación de prestación de servicios que se utiliza para designar al trabajo generalmente jurídico, pero bien puede ser de otra profesión u oficio, realizado voluntariamente y sin retribución monetaria por el bien del interés público. Los sectores más comunes para este tipo de colaboraciones son despachos de abogados y consultorías, servicios de gestoría, notaría, prevención de riesgos laborales, etc.

En este tipo de colaboración, es importante la fiscalidad que deberá contrastarse en cada momento en función de la normativa vigente.

### 7.2.4. Acciones solidarias



Las acciones solidarias son aquellas **organizadas por las empresas y que tienen como objetivo la recaudación de fondos**.

#### I. Acciones de *marketing* con causa o *marketing* social.

El *marketing* con causa es una herramienta para que las empresas puedan generar una mayor conciencia o aceptación de su marca al vincularse con una causa social o ambiental.

Este tipo de vinculación entre las empresas y las entidades benéficas y de acción social, permite a las empresas conectar con sus clientes y fidelizarlos, mejorar su imagen corporativa y, al mismo tiempo, contribuir a mejorar su entorno.

Nos referimos a acciones que nacen del sector o negocio de las empresas y que deben repercutir positivamente en los colectivos objeto de la acción (donación de parte de los beneficios de una acción o un porcentaje de las ventas, creación

de productos específicos que se comercializan en beneficio exclusivamente de la entidad benéfica, etc.).

Este tipo de colaboraciones no están supeditadas a la cesión del logotipo, y pueden implantarse a través de múltiples acciones de *marketing* o publicidad, siendo necesario formalizar previamente todos los detalles de la colaboración, las acciones de comunicación y la duración.

## 2. Eventos solidarios organizados por la empresa a beneficio de Cáritas.

También pueden ser actos organizados por un tercero a beneficio de Cáritas (cenas solidarias, obras de teatro, partidos u otros eventos). También se incorporará la frase «...en beneficio de Cáritas...». En este tipo de eventos, la utilización de la marca debe seguir las mismas pautas que las acciones de *marketing* con causa.

## 3. Eventos solidarios coorganizados entre Cáritas y la empresa, donde

Cáritas adopta un papel activo en la organización, desarrollo, ejecución y comunicación. En este caso el uso de la imagen de Cáritas puede ser menos estricto.

### 7.2.5. Sensibilización y comunicación



En este tipo de colaboración, **difundimos nuestra labor y desarrollamos campañas a los grupos de interés** (clientes, empleados, etc.) a través de sus herramientas habituales de comunicación. En estos casos se suele tener un objetivo de sensibilización y/o captación y suele formar parte de una estrategia

de relación más global donde existen otros ejes de colaboración.

Las iniciativas pueden ser muy diversas y con objetivos de sensibilización y/o captación:

- Incluir información sobre Cáritas en sus medios de comunicación corporativos (revistas, boletines, etc.).
- Promover campañas de sensibilización o captación utilizando la red o puntos de venta de la empresa, difundiendo material propio de Cáritas u otro material consensuado.
- Añadir enlaces a la página web de Cáritas en su propia web.

Una concreción de esta estrategia de sensibilización es la creación de canales para la respuesta humanitaria inmediata ante una emergencia o catástrofe natural. Los

convenios de actuación ante emergencias constituyen uno de los ejemplos de solidaridad empresarial: la empresa colaborará con Cáritas mediante un protocolo de emergencias acordado con anterioridad. Este permite comunicar la emergencia a sus grupos de interés (empleados, colaboradores, proveedores, accionariado, etc.), incorporando la información en los canales disponibles por la entidad colaboradora, difundiendo el mensaje de emergencia entre ellos o cualquier otra campaña, para sensibilizar y/o captar fondos.

Como en los ejemplos mencionados anteriormente, es importante la coordinación con otros equipos para poder facilitar a la entidad los materiales de comunicación necesarios.

Como norma general, **el uso y la comunicación de la marca Cáritas por parte de entidades colaboradoras solo se podrá llevar a cabo en casos excepcionales y bajo estrictas condiciones de uso que habrá que detallar y formalizar mediante convenio**, de acuerdo a las normas establecidas en el vigente *Manual de Normas Gráficas e Identidad Corporativa* de Cáritas Española.

### 7.2.6. Compra de productos solidarios



Existe la posibilidad de ofrecer a las empresas su colaboración con la **compra de productos solidarios fabricados por las empresas de inserción de Cáritas o productos de comercio justo** que también pueden ofrecer a sus grupos de interés.

Un ejemplo de compra de productos solidarios por parte de una empresa podrían ser los productos de las tiendas de comercio justo como opción para incluirlos en las cestas de Navidad, para organizar mercados solidarios, como regalos de empresa, etc.

### 7.2.7. Campañas de empleados



Se denominan campaña de empleados (u otros grupos de interés) a las iniciativas de captación de fondos que organizan las entidades para **promover la contribución de sus empleados y empleadas a una campaña**, causa o fin general, **a través de sus aportaciones particulares**.

La fórmula más extendida es la nómina solidaria en la que la propia empresa detrae un porcentaje al trabajador que participa, pero pueden existir otras fórmulas como la creación de espacios web o *landing pages*<sup>9</sup> con información de la iniciativa y de la empresa a través de la cual poder canalizar las donaciones.

En ocasiones, la entidad como tal participa también de la donación realizando un *matching gift*<sup>10</sup> o, lo que es lo mismo, aportando la misma cantidad que la recaudada habitualmente por sus empleados.

En esta y, en general en cualquier tipología de colaboración, es necesario orientar a las empresas hacia las necesidades reales de Cáritas, apostando por las colaboraciones dignas y promocionales, e invitándolas a que colaboren con la campaña vigente de Cáritas.

En este último caso y en coordinación con Comunicación y/o Sensibilización, les podemos proporcionar los elementos necesarios para que puedan replicar la campaña.

También pueden organizar o participar en campañas activas de micromecenazgo en plataformas digitales como *Mi grano de arena* o *Worldcoo*<sup>11</sup>, eventos como el *Giving Tuesday*<sup>12</sup> u otros programas de software como *StockCrowd*, que permiten un control de la recaudación a través de la propia web.

## 7.2.8. Contratación de servicios de las empresas de inserción



Cáritas cuenta con un conjunto de empresas de Economía Social creadas para favorecer el empleo de personas con dificultades para incorporarse a la oferta laboral. Son **proyectos que se rigen por principios de solidaridad, de responsabilidad, de contribución al bien común y de participación**. Estas empresas pueden ofrecerse como proveedoras de otras.

- 
- <sup>9</sup> Una *landing page* o página de aterrizaje es una página dentro de una web con un contenido sencillo que invite a una llamada a la acción.
  - <sup>10</sup> El término *matching gift* se utiliza para designar las campañas de implicación y captación, a través de las cuales la empresa activa a sus empleados para participar en una campaña de captación y la empresa adquiere el compromiso de aportar la misma cantidad que sus empleados.
  - <sup>11</sup> Plataformas de captación de fondos a través de la publicación de retos sociales. Conocidas también como plataformas de *crowdfunding* o micromecenazgo (*Worldcoo*, *mi grano de arena*, etc.).
  - <sup>12</sup> *Giving Tuesday* es un movimiento global que quiere incentivar y multiplicar las buenas acciones de las personas.

La Confederación cuenta con empresas de inserción en sectores como los servicios de limpieza, lavandería, jardinería, *catering*, reformas del hogar, venta de confección textil, venta y alquiler de bicicletas o servicios de mensajería, por ejemplo.

### 7.2.9. Patrocinio



Hay empresas que optan por **colaborar patrocinando un acto solidario o evento social**. En este caso la colaboración tiene más visibilidad entre la comunidad, puesto que se suele reforzar el patrocinio con su difusión. Esta colaboración nos ayuda a llevar a cabo acciones que necesitan inversión al inicio y suelen tener más visibilidad.

Nos referimos a carreras solidarias o eventos deportivos, conciertos o cenas solidarias, eventos culturales, jornadas de sensibilización, actos culturales o deportivos, etc., patrocinados por terceros.

### 7.2.10. Donaciones en especie



Cuando hablamos de donaciones en especie, en este documento, nos estamos refiriendo a la **entrega de materiales fungibles de forma gratuita y desinteresada**. Se trata de **donaciones materiales no monetarias** que hacen las personas o las empresas a Cáritas (alimentos, mobiliario, leche infantil, material escolar, menaje, etc.). En el caso de las empresas, normalmente están vinculadas a la actividad económica del sector en el que se desenvuelven o donde interactúan.

En los últimos años se ha generado mucha reflexión alrededor de la donación en especie, especialmente en materia de alimentación porque en ocasiones, dificultan los procesos de dignificación y normalización en el acceso a los derechos de las personas. Por este motivo, se recomienda su análisis y prevalencia de las donaciones económicas frente a las donaciones en especie.

La donación en especie también puede ceder espacios para encuentros o reuniones o habitaciones solidarias en hoteles.

En este tipo de colaboración, es importante la fiscalidad que deberá contrastarse en cada momento en función de la normativa vigente.

### 7.2.11. Cesión de espacios publicitarios



Es una colaboración específica de los medios y agencias de comunicación (prensa escrita o medios digitales, radios, televisiones, etc.) quienes pueden ofrecer a Cáritas el **uso de sus espacios publicitarios para difundir gratis algunas campañas**. Esta colaboración se clasifica como una donación en especie.

Como parte del plan de comunicación de cada Cáritas, se pueden negociar con los medios locales la cesión de estos espacios, secciones periódicas para publicar noticias puntuales o campañas de Cáritas (campaña de Navidad, día de la caridad, campañas urgentes, anuales como la de personas sin hogar, necesidades concretas que comunicar, etc.).

Dada la diversidad territorial, recomendamos consultar las cuestiones fiscales a un servicio de Asesoría Jurídica.

### 7.2.12. Colaboración con el proyecto textil



El **proyecto textil Moda re- es una iniciativa confederal destinada a la gestión del círculo completo de la ropa usada**: recogida, reutilización, reciclaje, donación para la posterior venta en tiendas de ropa de segunda mano creadas por la propia iniciativa, y generación de empleo.

Es un proyecto que nace para la promoción de la persona y el cuidado del medioambiente, a través de las empresas de inserción de Cáritas.

Este proyecto favorece la integración y formación de personas en situación o riesgo de exclusión, que son las que una vez contratadas se encargan de la recogida y tratamiento de la ropa usada, para ofrecerla después a personas sin recursos y/o venderlas en las tiendas Moda-re de Cáritas.

Las empresas, y las personas físicas de estas entidades pueden colaborar con donación de ropa y productos textiles varios (calzado, complementos, etc.) que pueden

depositar en contenedores de Cáritas ubicados en la vía pública con autorización de administraciones locales o bien en zonas privadas con autorización de las empresas colaboradoras.

### 7.2.13. Tarjetas monedero



En Cáritas queremos que el apoyo para cubrir las necesidades básicas promueva a la persona en lugar de perpetuar las situaciones de pobreza y la dependencia de este tipo de ayudas.

Por ello, **apostamos por acciones transformadoras** que nos permitan acompañar a las familias para que ellas mismas organicen su economía familiar **promoviendo su autonomía y dignidad**.

En el caso de las ayudas destinadas a garantizar el derecho a la alimentación, Cáritas aboga por las tarjetas monedero. Además, existen otro tipo de servicios como comedores, economatos o centros de distribución de alimentos, actualmente en revisión para su conversión en espacios inclusivos.

Estas modalidades nos permiten:

- Ofrecer a las familias el acceso a alimentos frescos, favoreciendo así hábitos saludables y una alimentación variada.
- Trabajar la autogestión y la planificación familiar, así como la autoestima y confianza.
- Asegurar alimentos adaptados a las necesidades de cada persona. De esta manera, respetamos sus costumbres, preferencias e intolerancias.
- Apostar por el comercio local de proximidad.
- Mejorar la atención que hacen las personas voluntarias a las familias al reducir el trabajo logístico de las entregas en especie, minimizando los riesgos de dependencia e institucionalización.
- Facilitar la reducción del desperdicio alimentario, ya que cada persona compra aquello que necesita.

Las tarjetas monedero se recargan periódicamente con una cantidad económica que se establece en función de los ingresos y gastos de la familia, el número de miem-

bros y las situaciones de especial complejidad que puedan tener (hijos menores de tres años, familias monoparentales, personas con alguna discapacidad o enfermedad grave). En cada Cáritas diocesana se tiene también en cuenta el coste de la cesta de la compra de la zona.

Estas tarjetas pueden ser de diferentes tipos:

- Tarjeta bancaria: fruto de un acuerdo con alguna entidad bancaria, lo que permite a la familia utilizarla en cualquier supermercado o mercado y tiendas de proximidad.
- Tarjeta específica de alguna superficie de alimentación.
- Tarjetas/QR para uso en establecimientos locales asociados a la iniciativa.

El proceso de entrega de estas tarjetas se realiza junto con un acompañamiento integral a la familia en temas de alimentación saludable, economía familiar y otros conocimientos para fomentar su autonomía.

#### 7.2.14. Herencias y legados



Cada vez son más las personas que deciden prolongar su compromiso solidario con la erradicación de la pobreza y la exclusión, realizando un **legado solidario o dejando una herencia**.

Fruto de la relación con empresas y colegios profesionales (abogados, notarios, etc.), pueden surgir relaciones con personas físicas dispuestas a asignar una parte concreta de sus bienes o derechos a Cáritas.

#### 7.2.15. Finanzas éticas



Para Cáritas, las finanzas éticas **implican asumir un compromiso** en la construcción y el apoyo a sistemas distintos de financiación a los que rigen hoy en el sistema económico vigente procurando incorporar una **dimensión ética que tenga como base el respeto a la persona y sus derechos**, y que el dinero esté a su servicio, como un medio y no como un fin en sí mismo, contribuyendo a una transformación social sostenible.

La inversión socialmente responsable (ISR) es un estilo de inversión que tiene en cuenta criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo (criterios ASG o ESG). Bajo este paraguas existen ciertos productos que promueven los criterios ESG como los fondos éticos y solidarios gestionados por entidades financieras y que excluyen de su cartera a las empresas que no cumplen los criterios ESG.

Las entidades sociales y, en concreto Cáritas Española, somos receptores de las comisiones de gestión generadas por algunos de los principales fondos y, además, formamos parte de los comités éticos de algunos de ellos participando en la idoneidad de las entidades que forman parte de la cartera de cada fondo.

### 7.2.16. Voluntariado corporativo



Cada vez es más frecuente que las empresas propongan la realización de un voluntariado corporativo, que comprende actividades sociales **en las que implicar a sus empleados**, aportando su tiempo o su talento durante un periodo concreto.

La definición del voluntariado corporativo se presenta como un reto y oportunidad a valorar en el futuro, teniendo en cuenta la necesidad que surge desde el lado de la empresa y las necesidades y recursos de Cáritas.

De momento, no existe un programa específico de voluntariado empresarial o corporativo, si bien es un proyecto que se está abordando. Esto no quiere decir que en la Confederación no se estén realizando puntualmente, actividades de voluntariado corporativo sin que haya un programa específico a nivel confederal.

## 7.3. Claves para el éxito en las colaboraciones transformadoras

Una vez expuestas las principales tipologías de colaboración, hemos identificado cuáles son las claves que entendemos imprescindibles para desarrollar relaciones duraderas y, como consecuencia, colaboraciones transformadoras:



- La interlocución e **implicación de la dirección de Cáritas**. Los equipos directivos son claves a la hora de plantear una estrategia de relación con las empresas y deben promover y fomentar la involucración y participación de los equipos implicados.
- La empresa debe **compartir** el posicionamiento de Cáritas: **misión, visión y valores**.
- La relación con las empresas son procesos de **largo recorrido** que fructifican o maduran con el tiempo, pero sin que la relación deba interrumpirse sino trabajarse y fortalecerse.
- La **calidad de la información** que facilitamos: exposición o presentación, materiales de comunicación, etc. es clave para materializar la propuesta de valor que queremos hacer a la empresa.
- La **cohesión confederal**, de equipos y la **unidad de imagen** a la hora de conectar o relacionarse con las empresas para distintas propuestas (por ejemplo, para financiación o para intermediación).
- La sensibilización, la incidencia y la implicación de los **grupos de interés** de las empresas (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.) son también objetivos importantes para la transformación.
- Está demostrada la eficacia de la **conexión de la empresa con la realidad social**: reuniones con los técnicos y visita a los proyectos, información sobre la evolución de los proyectos no solo a través de memorias intermedias o finales, sino también de los aspectos cualitativos y humanos que dan también sentido a los proyectos, etc.
- La búsqueda del **valor compartido** del que hemos hablado anteriormente, es decir, la conexión entre la actividad de la empresa y la tipología de proyecto que podamos ofrecer al que puedan aportar valor por su experiencia o conexión empresarial.
- La apertura y cambio cultural hacia nuevas formas de colaboración, es decir, la necesidad de ser **creativos** e introducir elementos de **innovación social**.
- La generación de cultura sobre la medición del impacto social a través de los indicadores de impacto y la conexión con los **ODS**.
- Debido a la tendencia creciente a la hora de financiar proyectos y causas concretas en lugar de fines generalistas, consideramos clave la búsqueda de **proyectos**

**finalistas** que además ayudan a la estrategia de sensibilización y fidelización con la empresa.

- La **transparencia y la rendición de cuentas a través de las memorias de impacto**, ofreciendo información clara y transparente, sobre cómo, cuándo y dónde se han destinado los recursos aportados, y el retorno social que estos han tenido en la mejora de las condiciones de vida de las personas a las que Cáritas atiende. En este sentido, es fundamental también **comunicar con transparencia**, en dichas memorias, **cualquier incidencia que se produzca en la ejecución de un proyecto** apoyado por un financiador.
- La **anticipación en la relación** con la empresa y en la gestión. Fomentar la capacidad para prever y anticiparnos a la toma de decisiones en las empresas sobre dónde, cómo y cuándo colaborar.
- Y, por último, fomentar la continuidad de la relación más allá de la finalización de un convenio o una colaboración, es decir, **fidelizar, mantener y cuidar** a las empresas. Y agradecer, **siempre agradecer**.

### Tipologías de colaboración

Colaborar con Cáritas es una invitación a los agentes económicos, culturales y sociales a implicarse en el desarrollo del bienestar integral de las personas más desfavorecidas.

Se pueden abordar tres posibles estrategias:

- Sensibilizar sobre la corresponsabilidad como agente social.
- Dialogar y colaborar con acciones de RSC en concordancia con los ODS y la Agenda 2030.
- Conseguir el apoyo para la acción social de Cáritas y nuestra misión.

Las colaboraciones se pueden concretar de múltiples formas detalladas más arriba (apartado 7.2).



# 8

## Requisitos necesarios para poner en marcha la estrategia de relación con las empresas

Para promover y gestionar las alianzas con las empresas es necesario disponer de una serie de condiciones y requisitos que faciliten la puesta en marcha de una estrategia recogida en un **plan de relación con empresas** y que sirva de modelo y referencia que pueda facilitar su ejecución y seguimiento.

La apuesta e implicación de la dirección de cada Cáritas en el plan de relación con empresas debe ser el elemento impulsor y motivador que permita que las personas encargadas de su definición, desarrollo y ejecución se sientan motivadas y empoderadas para abordar un aspecto estratégico relacionado con la sostenibilidad.

Cada Cáritas deberá dimensionar el plan de trabajo de acuerdo con los recursos disponibles y su realidad organizativa, planteando objetivos realistas y medibles.

### 8.1. El equipo

El equipo de trabajo debe ser un **grupo abierto a otros agentes** quienes, desde diferentes ámbitos sectoriales o geográficos, también se relacionan con el tejido empresarial. Tenemos que incorporar la **dimensión territorial** con la finalidad de establecer una coordinación con todo aquel interlocutor de Cáritas (estructura o personal voluntario) vinculado exitosamente a empresas en cualquier punto de la diócesis, y cubrir así posibles vacíos de sensibilización del tejido empresarial existentes en muchas partes de cada territorio.

Es recomendable crear un equipo constituido tanto por personal técnico y/o voluntariado, con la figura de un responsable de equipo designado y apoyado por la



dirección de Cáritas. Un técnico que forme parte del personal de estructura de la institución o del personal voluntario, capaz de liderar y dinamizar la relación con las empresas.

El responsable de equipo deberá de asumir las siguientes funciones:

**Recoger las necesidades** específicas anuales de la institución a través de las distintas áreas para su traslado al equipo y coordinar el trabajo en base a objetivos planteados al inicio del año.

- **Formar y acompañar al equipo de voluntariado** que, en su caso, se relacione con las empresas.
- **Diseñar el plan de relación con empresas** indicando claramente los objetivos a conseguir en términos de captación, sensibilización y fidelización.
- **Fomentar la proactividad** del equipo en el establecimiento de nuevas relaciones con empresas de interés.
- Coordinar la **transversalidad** de este equipo y su interacción con todas las áreas de la institución.
- Dar **seguimiento** a las colaboraciones realizadas por el equipo e informar al equipo directivo.

Para asegurarnos de que la interlocución con empresas responda a un plan (y no a la improvisación, o a motivos casuales o puntuales), es imprescindible:

- **Sistematizar reuniones** de grupo: de forma periódica (marcando una distancia lógica entre ellas que permita el avance en las gestiones con las empresas), conforme a las necesidades y objetivos, para tratar todos los asuntos que incidan sobre la buena marcha del equipo.
- Establecer un **canal de comunicación** constante entre el equipo y el responsable del equipo (por mail, teléfono u encuentros individuales) para exponer el avance de gestiones con entidades, para dar fluidez a las acciones y para llevar el correcto seguimiento de las mismas.
- **Preparación de las reuniones** valorando si se debe plantear una propuesta o información genérica si es simplemente el inicio de futuras conversaciones.
- **Reunión conjunta**, del responsable del equipo y un miembro del equipo en las primeras reuniones con la empresa, preparando previamente la reunión.
- **Una vez definida la colaboración**, cada miembro del equipo se organizará para hacer el **seguimiento de las acciones** con las empresas.

- **Mantener actualizada la información de la relación** con una empresa determinada puesto que pueden intervenir en la relación otras personas de Cáritas y deben conocer las diferentes intervenciones con la entidad de referencia.

El perfil del responsable de la relación con empresas puede ser diverso, en función de la estructura particular de cada organización, siendo factibles perfiles provenientes de áreas de comunicación y sensibilización, captación de recursos y fidelización o de economía solidaria. A continuación, mostramos algunas **experiencias, capacidades y competencias** que la persona que lidere la relación con las empresas debería tener:

- Visión estratégica.
- Capacidad de comunicar los valores y la acción social de Cáritas (claridad en los mensajes y empatía).
- Liderazgo en el acompañamiento de personas, iniciativa y autonomía, así como trabajo en equipo.
- Capacidad organizativa.
- Proactividad y perseverancia para la investigación y conocimiento del tejido empresarial, definición de necesidades.
- Innovación para la propuesta de nuevas formas de relación y colaboración.
- Habilidad en las relaciones con terceros, en este caso, negociación con colaboradores y equipos internos.
- Informática y nuevas tecnologías.
- Flexibilidad para la multitarea y adaptación a los cambios.

## 8.2. El papel del voluntariado en la relación con las empresas

La conformación del equipo de Relación con Empresas es una suma de capital humano capacitado que aporta la experiencia en el sector privado u otros, junto con la predisposición para proyectar la imagen y marca Cáritas en el entramado empresarial e institucional, y un potencial relacional importante.

El equipo de voluntariado tiene un papel fundamental para **facilitar la sensibilización y permitir un efecto multiplicador** de la difusión de nuestros proyectos y programas en un entorno empresarial donde, en muchas ocasiones, prima el



desconocimiento de la acción social de Cáritas, el conocimiento de la realidad social o disponer de una información sesgada y estereotipada.

Por ello no hay que descartar la opción de ser proactivos desde Cáritas en la búsqueda de personal voluntario para conformar el equipo de Relación con Empresas, dada las particularidades que necesita cumplir.

La implicación del voluntariado en este equipo va más allá de ceder o prestar su red de contactos, adquirida a lo largo de sus trayectorias profesionales o de ser facilitadores o «conseguidores» de donaciones y colaboraciones ante demandas manifiestas. Su responsabilidad se centra tanto en las colaboraciones como en la sensibilización del tejido empresarial e institucional. Ejercen como embajadores de Cáritas ante diferentes sectores de actividad económica, asociativa, institucional y por ello debe medirse el grado de responsabilidad que adoptan.

En la mayoría de los casos van a suplir el desconocimiento que desde Cáritas se tiene en muchas ocasiones sobre el funcionamiento de la empresa, siendo nuestras manos y oídos en este entorno de trabajo. Y a su vez, estableciendo relaciones de igual a igual, van a generar un mayor entendimiento por parte de la empresa sobre la misión de Cáritas, aprovechándose de la asimilación de un lenguaje propio y modos de relacionarse en ese hábitat particular.

Sus gestiones siempre deben estar supeditadas a la coordinación del responsable del equipo, quien orientará las acciones y contactos y adjudicará prioridades en función de los objetivos generales establecidos anualmente para el equipo, primando siempre en la interlocución con la empresa la coherencia del mensaje de petición u ofrecimiento de apoyo, con los valores de Cáritas.

### 8.3. Necesidades formativas

Todos los agentes involucrados en la relación con las empresas deben estar formados para poder abordar este proyecto y Cáritas debe apoyar la formación del equipo de agentes que les permita prepararse para desarrollar el plan de relación con las empresas.

La formación estará enmarcada en los siguientes ejes:

- Formación orientada a la **misión y valores de Cáritas**, la labor de Cáritas, su organización, el Modelo de Acción Social, su acción transformadora, etc.

- Formación orientada al **conocimiento de Cáritas** para conocer los proyectos desarrollados por esta, antes de proponer cualquier iniciativa de colaboración a las empresas. Deberá conocer el contenido y características del proyecto, los objetivos que persigue, la población a la que beneficia, el impacto esperado, la estimación económica requerida para su ejecución y la necesidad o tipo de apoyo a solicitar.
- Formación específica sobre **relación con empresas**: metodología para establecer alianzas corporativas, Ideario Ético, herramientas para la interlocución exitosa con empresas, criterios y lenguaje confederal en base al que articular la interacción, preparación de entrevistas, conocimiento de los interlocutores, argumentario, etc.
- **Formaciones complementarias**, como el conocimiento de los ODS.

Y todas aquellas que puedan servir para fortalecer las capacidades de los miembros del equipo en su interacción con empresas, especialmente las relacionadas con la transformación digital.

## 8.4. Recursos económicos

La relación con empresas requiere también de un presupuesto propio para llevar a cabo las acciones de captación o de sensibilización propuestas.

La existencia de una **partida presupuestaria** específica para tal fin permitirá un mejor desarrollo del plan y un mejor control y seguimiento de las acciones.

Algunos de los conceptos que quedan sujetos a la disponibilidad de recursos económicos en la relación con empresas son:

- **Materiales de sensibilización y captación**: trípticos, memorias, folletos del programa, cartelería, tarjetas de visita, presentaciones, *roll up* u otras publicaciones propias.
- Elaboración de **vídeos/material multimedia** para las reuniones con las empresas.
- **Nota de prensa** para la divulgación de convenio si así se pactara.
- Organización de **acciones conjuntas con empresas** (desayunos empresariales, mesas de buenas prácticas, jornadas de sensibilización específicas en empresas...)
- **Elementos distintivos/sellos**, diplomas o reconocimiento empresarial, premios, carta de agradecimiento, etc.
- **Merchandising** propio si se considera oportuno para eventos solidarios.



- Gastos de viaje y transporte.
- **Suscripciones a herramientas:** publicaciones económicas generalistas o sectoriales o herramientas para el conocimiento y valoración de la empresa (einforma, Axesor, agencias de rating, etc.)<sup>13</sup>
- Cuantificación económica de las **necesidades formativas** mencionadas anteriormente.

## 8.5. La base de datos

Para poner en marcha la estrategia de relación con las empresas, es imprescindible contar con un CRM (Customer Relationship Management) o herramienta de relación con colaboradores y potenciales colaboradores, que incorpore una herramienta de *marketing* digital para planificar comunicaciones segmentadas y personalizadas.

El CRM permite registrar la información relativa a los colaboradores o potenciales colaboradores: datos básicos de cada entidad, datos de las personas de contacto, informes de seguimiento de los contactos y reuniones, donaciones realizadas, información sobre las colaboraciones, etc.

### Requisitos necesarios para poner en marcha la estrategia de relación con las empresas

Para promover y gestionar las alianzas con las empresas es necesario disponer de una serie de condiciones y requisitos que faciliten la puesta en marcha de una estrategia recogida en un plan de relación con empresas y que sirva de modelo y referencia que pueda facilitar su ejecución y seguimiento.

La apuesta e implicación de la dirección en el plan de relación con empresas debe ser el elemento impulsor y motivador:

Cada organización deberá dimensionar el plan de trabajo de acuerdo con los recursos disponibles y su realidad organizativa, planteando objetivos realistas y medibles.

- El equipo.
- Necesidades formativas.
- Recursos económicos.
- La base de datos en el CRM.

<sup>13</sup> Empresas de servicios especialista en sistemas de gestión del riesgo de crédito, de conocimiento empresarial, financiero y de *marketing*.

# 9

## Plan de relación con empresas

La relación con empresas en Cáritas **necesita de una planificación (PLAN)**. El plan será la hoja de ruta para establecer objetivos, gestionar los recursos, exponer de forma ordenada la estrategia, acciones y pasos a seguir.

Una buena planificación y una correcta ejecución de las distintas fases del plan de relación, redundará en beneficios y ventajas para Cáritas y para el equipo humano.

### VENTAJAS DE TENER UN PLAN DE RELACIÓN CON EMPRESAS

1.	Proporciona claridad y elimina o reduce la incertidumbre.
2.	Permite un análisis de necesidades de Cáritas y de su entorno.
3.	Mejora la comprensión de los objetivos y cómo alcanzarlos.
4.	Mejora la eficacia de las actividades que realizar.
5.	Permite medir según indicadores de gestión e impacto social.
6.	Racionaliza los esfuerzos y los recursos económicos en función de los objetivos.
7.	Permite introducir medidas correctoras con la mirada puesta en la consecución de los objetivos.
8.	Evita visiones a corto plazo.
9.	Permite hacer el seguimiento de los resultados.
10.	Permite hacer una evaluación de los resultados.

En definitiva, implementar un plan de relación con los colaboradores ayuda a **reflejar objetivos** de forma concisa, a **calendarizar las acciones**, a **definir indicadores** de avance y **facilita el seguimiento y la evaluación** del mismo.

## 9.1. Cómo elaborar el plan de relación con empresas

Para elaborar el plan de relación con empresas, se deben de seguir una serie de pasos correlativos y dependientes unos de otros:

Pasos para elaborar un plan de relación con empresas	
<b>Paso 1</b>	Análisis de situación (DAFO) o cualquier otra herramienta de análisis.
<b>Paso 2</b>	Determinación de objetivos.
<b>Paso 3</b>	Definición y planificación de las actividades que implementar.
<b>Paso 4</b>	Elaboración del informe de evaluación.

### 9.1.1. Paso 1. Análisis de situación (DAFO)<sup>14</sup>

En este primer paso se pretende realizar un **análisis de necesidades**, consistente en realizar una «investigación» cuyo resultado sea capaz de proporcionar información relevante para llevar a cabo una adecuada planificación en la relación con las empresas (captación de recursos y fidelización).

Este análisis nos debe de proporcionar una foto inicial para entender desde dónde partimos, siendo lo que nos ayudará a definir hacia dónde debemos ir. Para ello, utilizaremos el **análisis DAFO**, que es una herramienta que nos permitirá realizar un análisis de situación tanto interna como externa en un momento determinado. Sus siglas proceden de los siguientes términos:

Siglas	Analizamos elementos/factores que pueden ser	Origen de los elementos/factores del análisis	Consideración o aspecto
<b>D</b>	Debilidades	INTERNO	(-) Negativo
<b>A</b>	Amenazas	EXTERNO	(-) Negativo
<b>F</b>	Fortalezas	INTERNO	(+) Positivo
<b>O</b>	Oportunidades	EXTERNO	(+) Positivo

<sup>14</sup> El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico utilizada para la toma de decisiones.

**Debilidades (puntos débiles):** son todas aquellas carencias y limitaciones desfavorables propias que Cáritas diocesana tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

**Fortalezas (puntos fuertes):** son las características, habilidades, aspectos y factores positivos, propias, que dependen de Cáritas diocesana y que ya tiene, sobre los que nos debemos de apoyar y de mantener para la consecución del objetivo. Es decir, aquellos factores que ofrecen a Cáritas una ventaja «competitiva» respecto a otras organizaciones.

**Amenazas (factores externos desfavorables):** son aquellos factores o aspectos negativos que no dependen de Cáritas (son los problemas, obstáculos o limitaciones externas que pueden impedir o limitar el desarrollo de Cáritas). Reconocer estos factores, que suponen o pueden suponer una amenaza, es primordial identificarlos a tiempo porque nos permitirá estar preparados en el momento en el que se puedan presentar.

**Oportunidades (factores externos favorables):** son factores externos que debemos de identificar y que nos podrían llegar a afectar de manera positiva si somos capaces de aprovecharlos.

A partir del conocimiento que nos proporciona el análisis DAFO, decidiremos los objetivos que conseguir y de las acciones que realizar.

### 9.1.2. Paso 2. Determinación de Objetivos

En este segundo paso determinaremos los objetivos del plan que deberemos de alcanzar a corto, medio y/o largo plazo. Estos, deben de expresar de manera clara el alcance y resultado que se desea obtener con el plan. Además de relevantes y realistas, tienen que ser precisos, evaluables y verificables, o, lo que es lo mismo, aplicando la formulación de objetivos **SMART** (**e**specíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**etadores y acotados en el **T**iempo).

Los **objetivos principales en la relación de Cáritas con las empresas** son los siguientes:

1. Sensibilizar a las empresas.
2. Fomentar las colaboraciones.
3. Fidelizar (mantener al colaborador) a las empresas.



Perseguimos	Objetivo	Para qué		
<b>Persuadir</b>	Sensibilizar a las empresas y a sus grupos de interés	Hacerles ver el papel crucial que cumplen para mejorar las condiciones de vida de muchas personas.		
		Compartir con ellas la realidad de pobreza y exclusión, vinculando la acción social que Cáritas desarrolla con los ODS que sean estratégicos para ellas, y con la RSC.		
		Invitarlas a colaborar y ser «altavoz» de Cáritas hacia sus grupos de interés.		
<b>Captar</b>	Captar colaboraciones de las empresas y sus grupos de interés	Captar recursos económicos	Donaciones económicas	Financiación económica de Cáritas
		Captar bienes	Donaciones en especie	Productos propios o impropios de la actividad de la empresa
		Captar servicios	Colaboraciones	Servicios profesionales, prácticas empresariales, ofertas de empleo, etc.
<b>Conservar</b>	Fidelizar / mantener las colaboraciones con empresas	Para convertir cada donación y/o colaboración en el inicio de la siguiente.		
		Para conseguir una relación estable y duradera con las empresas colaboradoras.		
		Para conseguir una base sólida de donantes y colaboradores.		
		Para posibilitar que se hagan prescriptores <sup>15</sup> de Cáritas.		

Cada objetivo debe de tener asociado indicadores medibles que nos permitan realizar el seguimiento, evaluación y el grado de cumplimiento del mismo.

<sup>15</sup> Prescriptor entendido como personas o entidades cercanas que se convierten en altavoces ante terceros para acercarse a Cáritas y colaborar.

### 9.1.3. Paso 3. Definición y planificación de las actividades a implementar

Es primordial identificar cada una de las actividades que necesitamos llevar a cabo para alcanzar el cumplimiento de los objetivos del plan. Con la definición de las actividades, describiremos el **conjunto de tareas que son necesarias para la consecución de los objetivos** detallados en el punto anterior.

En relación a los objetivos mencionados anteriormente, definiremos el conjunto de actividades vinculadas a estos. De este modo se proponen las siguientes actividades vinculadas a la sensibilización, captación de colaboraciones y de fidelización.

A continuación, a modo de ejemplo se proponen las siguientes actividades:

RELACIÓN CON LAS EMPRESAS	
Objetivo	Actividades vinculadas a los objetivos
S E N S I B I L I Z A R	Analizar las empresas que ya colaboran con Cáritas y buscar nuevas empresas de fuentes de información externas susceptibles de ser colaboradoras.
	Segmentar y prospectar empresas.
	Definir el público objetivo.
	Elaboración de propuestas de colaboración para presentar a las empresas.
	Definir las comunicaciones periódicas (envío de bienvenida, recibo de la donación, agradecimiento por parte de la dirección o llamadas puntuales, felicitación navideña, certificado, etc.) y consensuar acciones de comunicación (si procede y en coordinación con el área de comunicación).
	Calendarizar las actividades que desarrollar (cronograma de actividades).
	Definir indicadores (para seguimiento y evaluación).
	Personalizar las comunicaciones para establecer un vínculo mayor con el colaborador.
	Elaborar un protocolo de atención telefónica para atender y contactar con las empresas.
	Contactar y lograr una reunión con las empresas para establecer relaciones de tú a tú.
C A P T A R	Elaborar informe de la reunión y convenio marco de colaboración (si procede).
	Incluir la web de Cáritas en todas las comunicaciones con las empresas.
	Facilitar <i>landing pages</i> o páginas de aterrizaje específicas para campañas o grupos de interés que simplifiquen la llamada a la acción y la trazabilidad del colectivo o campaña.
	Realizar envíos de <i>mailing</i> y <i>emailing</i> en función de las campañas (envío de la memoria, Navidad, etc.).
	Realizar evaluación (informe de evaluación).
	Comunicar el informe de rendición de cuentas.
F I D E L I Z A R	

Por tanto, es importante y necesario realizar una correcta **calendarización y priorización** de cada una de las actividades que desarrollar en el plan de relación para conseguir alcanzar los objetivos propuestos.

#### 9.1.4. Paso 4. Elaboración del informe de evaluación

El informe de evaluación es un documento que se realizará al «finalizar» las actividades programadas en el plan de relación con las empresas. El proceso de elaboración del informe consiste en realizar en primer lugar un **proceso de recogida de datos** (que son aportados por los indicadores de gestión y de impacto) que nos permite verificar si se han realizado las actividades programadas. Y en segundo lugar consiste en **realizar una «investigación» sistemática**, para determinar la eficacia en la consecución de los objetivos determinados en la relación con los colaboradores.

La **evaluación** del plan debe de ser **continua**, permitiéndonos evidenciar el cumplimiento o no, de las actividades programadas para la consecución de los objetivos que se desean lograr.

##### El informe de evaluación debe de dar respuesta a cuestiones como las siguientes

¿Se ha seguido el plan de relación?

¿Se ha cumplido con la estrategia diseñada?

¿Se ha cumplido con los objetivos previstos?

¿Se han podido justificar en su totalidad los recursos aportados por los colaboradores?

¿Se ha conseguido el impacto social esperado?

¿Se introdujeron medidas correctoras tras el seguimiento?

¿Se ha medido la satisfacción de los beneficiarios y otras partes interesadas?

¿Se podrían introducir acciones de mejora?

¿Qué se ha aprendido de la evaluación?

Asimismo, el informe de evaluación deberá contener la siguiente información:

##### Información que debe reflejarse en el informe de evaluación del plan de relación con empresas

Fecha en la que se realiza el informe.

Alcance del informe (destinatario en Cáritas y en la empresa o entidad, etc.).
Equipo involucrado en el plan de relación.
Objeto del plan de relación.
Temporalidad (periodo temporal, cronograma, etc.).
Actividades realizadas.
Objetivos alcanzados en relación con las previsiones iniciales.
Incidencias e imprevistos encontrados.
Desviación y medidas correctoras de los objetivos (si las hubiera).
Comunicación a las partes interesadas.

Por tanto, la evaluación del plan es necesaria y, como ya se ha mencionado, nos permite explicar en qué medida el plan ha cumplido con los objetivos previstos, si se han alcanzado los resultados pretendidos (impacto social) y si estos han sido fruto de los recursos aportados por los colaboradores.

De todo esto se deduce que, para avanzar hacia una colaboración estratégica, corresponsable y transformadora entre Cáritas y las empresas, es necesario garantizar la transparencia, una gestión eficaz y el desarrollo de colaboraciones con un impacto social.

## 9.2. Cómo preparar el contacto y acercarnos a las empresas

Después de elaborar el plan de relación con empresas, iniciamos el establecimiento de los contactos y relaciones con las empresas. Si bien muchos colaboradores llaman a nuestra puerta, debemos identificar potenciales empresas e invitarlas a colaborar.

En el contacto y acercamiento a las empresas, no se deben de obviar aquellas que en algún momento han sido colaboradoras de Cáritas, bien de forma puntual por ejemplo en una emergencia o de una forma más sostenida en el tiempo, pero que por cualquier circunstancia ya no colaboran con Cáritas («**empresas durmientes**»). Es necesario retomar el contacto y volver a acercarnos a estas antiguas colaboradoras («**estrategia de acercamiento**»), para establecer nuevos vínculos, ahondar en el conocimiento y confianza mutua, detectar nuevas oportunidades, conocer posibles objeciones que motivaron que dejaran de colaborar, abrir nuevas vías de comunicación e invitar a la empresa a que vuelvan a colaborar con Cáritas. En definitiva, se trata de «volver a empezar» y reactivar la relación de colaboración.

Una vez que tenemos elaborado el plan de relación, iniciamos la preparación del contacto con las empresas, para ello seguiremos las siguientes fases:

## Fase I. Prospección de empresas

Se entiende por prospección, la investigación del entorno empresarial actual, para explorar las oportunidades futuras en el establecimiento de acuerdos de colaboración. Se recomiendan seguir los siguientes pasos:

### 1.º. Segmentación de las empresas a las que nos vamos a dirigir como potenciales colaboradores.

Es muy importante tener siempre presente el modelo de relación con las empresas, la idoneidad de trabajar con una empresa y la alineación de objetivos, ya analizados en los puntos 6 y 6.3 respectivamente de este documento.

Ejemplo de criterios de segmentación
<b>Por tamaño de empresas:</b> grandes empresas, pyme y microempresas.
<b>Por sectores empresariales:</b> automoción, transporte, químico, farmacéutico, sanitario, textil, construcción, alimentación, restauración, servicios, etc.
<b>Por proximidad geográfica</b>
<b>Por reactivación de antiguas empresas colaboradoras</b> con las que se debe retomar la relación de colaboración «antiguas empresas colaboradoras durmientes».
<b>Por volumen de donación,</b> antigüedad, cercanía a la institución o cualquier otro criterio que identifiquemos.

### 2.º. Identificación del área y personas a las que nos vamos a dirigir en la empresa (interlocutores válidos)

Una vez que hemos delimitado la empresa a la que nos vamos a dirigir, tenemos que identificar a la persona o personas que serán nuestro contacto en la empresa. Esto dependerá del objetivo en la colaboración con las empresas.

Ejemplo de áreas o departamentos a los que nos podemos dirigir en la empresa
Dirección
Gerencia
Comunicación
Responsabilidad Social Corporativa
RR.HH.

## Fase 2. Contacto con la empresa

Una vez **identificado el interlocutor válido** en la empresa a la que nos vamos a dirigir, es el momento de establecer el contacto con el mismo. Se desaconseja la puerta fría, ya que la imagen que se proyecta es de improvisación y falta de organización; además, rara vez funciona. Así, el **contacto personal** es la mejor y más valiosa herramienta para presentar una propuesta de colaboración.

El objetivo del contacto con el potencial colaborador es intentar **concertar una reunión con nuestro interlocutor** válido en la empresa, para poder presentar una propuesta de colaboración en persona.

Vías de contacto con las empresas		
Presencial	Visita a puerta fría	Se desaconseja
Telefónico	Por teléfono	Preferentemente
Telemático	Por correo electrónico Por redes sociales (Facebook, X, Instagram, LinkedIn, etc.)	Recomendado si no existe otra opción
Contactos personales	Por medio de terceros (otra área de la propia Cáritas, otra empresa que ya es colaboradora, etc.)	Muy recomendado
Carta presentación	Por correo postal	Evitarlo siempre que sea posible, poco efectivo

Se recomienda preferentemente el contacto por teléfono o por medio de terceros, siempre que sea posible.

Una vez establecido el contacto, deberemos tener preparado un argumentario para mantener una conversación estructurada y ordenada, lo que nos permitirá resolver cuestiones que se puedan plantear durante la interlocución, deberemos de estar preparados para dar respuesta a las posibles objeciones del interlocutor.

## Fase 3. Preparación de la propuesta de colaboración

Antes de contactar con la empresa, debemos de tener preparado un soporte documental de la **propuesta de colaboración**. Se desaconseja establecer un contacto con un potencial colaborador y mucho menos mantener una reunión, sin tener una propuesta elaborada.

La propuesta de colaboración es el documento que se presentará a la empresa con el objetivo de intentar establecer una relación de cooperación en un área o proyecto concreto de Cáritas.

El formato de la propuesta de colaboración podrá ser analógico o digital.

Formato	Tipo
Impreso	Dípticos, folletos, etc.
Digital	Vídeo, PDF, PowerPoint, etc.

Se recomienda seguir la siguiente estructura en la propuesta de colaboración:

Propuesta de colaboración (contenidos recomendados)	
1.º	Quiénes somos y qué hacemos (breve presentación de Cáritas).
2.º	Destacar la alineación de objetivos entre Cáritas y el potencial colaborador.
3.º	Problemática planteada a la que se intenta dar respuesta con la colaboración.
4.º	Objetivo de la colaboración (logros de la colaboración).
5.º	Cómo puede colaborar con Cáritas el potencial colaborador (responsabilidades de las partes).
6.º	Beneficios de la colaboración (objetivos que se pretenden alcanzar; impacto social, reputación, comunicación, etc.).
7.º	Duración de la colaboración (periodo temporal que durará la colaboración y si se establecen prórrogas automáticas).
8.º	Rendición de cuentas de Cáritas hacia el colaborador.

Es importante que la propuesta de colaboración sea **clara, concisa y atractiva** para la empresa o entidad a la que se le está presentando.

#### Fase 4. Reunión con la empresa

Tal y como se indicaba anteriormente en la *Fase 2. Contacto con la empresa*, el objetivo del contacto con el potencial colaborador es intentar **concertar y mantener una reunión** con la empresa, para poder presentar una propuesta de colaboración personalmente.

De este modo, la reunión con la empresa podrá ser mediante visita presencial en las instalaciones de la empresa o mediante una reunión telemática u *online*, a través de los diferentes canales existentes (Zoom, Meet, Sky, Teams, etc.). No debemos olvidar que, con el desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías, en ocasiones la visita a la empresa puede ser sustituida por una reunión telemática u *online*.

Tipo de reunión con la empresa	
Presencial	Visita presencial en la sede de la empresa o en las instalaciones de la propia Cáritas.
Telemática u <i>online</i>	Zoom, Meet, Sky, Teams, etc.

En definitiva, independientemente de cómo se lleve a cabo la reunión con nuestro interlocutor, en el mundo de la empresa, la gestión del tiempo es esencial; es importante centrar la reunión de trabajo para que sea efectiva.

Por ello, es necesario que la reunión con la empresa la tengamos «ensayada» previamente, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

Aspectos que deben tenerse en cuenta antes de mantener una reunión con una empresa
Tener claros los objetivos.
Conocer en la medida de lo posible al interlocutor y a la empresa con la que se va a mantener una reunión.
Llevar preparadas respuestas a cuestiones y objeciones que se puedan plantear.
Conocer perfectamente la propuesta de colaboración para poder presentarla adecuadamente (de forma breve y concisa).
Cuidar nuestra imagen personal y utilizar un lenguaje profesional.
Facilitar documentación en la que cuidaremos la imagen corporativa de Cáritas y facilitaremos las diferentes vías de contacto con Cáritas para futuras interlocuciones.

Debemos destacar que la principal ventaja que presentan las reuniones telemáticas u *online* es la facilidad de mantener una reunión con personas distantes geográficamente, evita desplazamientos, optimiza el uso del tiempo y supone un ahorro económico en desplazamientos. De igual modo, deberemos tener en cuenta las consideraciones arriba descritas. No obstante, siempre será preferible un contacto de tú a tú.

## Fase 5. Cierre de la reunión con la empresa

Esta última fase es tan importante como todas las anteriores, independientemente de que la reunión mantenida con la empresa se haya realizado de forma presencial o telemática.

En esta fase se busca crear un espacio para resumir la propuesta de colaboración, aclarar dudas, argumentar y, por supuesto, si se ha sabido dar respuesta a las objeciones que la empresa ha formulado, es entonces cuando estamos en disposición de pedir a nuestro interlocutor una decisión en cuanto a la propuesta planteada para cerrar la reunión.



Todo cuanto se ha dicho hasta ahora tiene un solo objetivo, **cerrar la reunión consiguiendo un compromiso formal** por parte de la empresa. De modo que para el cierre es necesario **resumir el acuerdo y agradecer la atención prestada**.

En ocasiones, puede darse el caso de que no exista posibilidad alguna de colaboración, en estos casos es aconsejable **dejar una «puerta abierta» para mantener contactos futuros**, con el tiempo existe la posibilidad de que la empresa esté madura para establecer una colaboración.

No podemos olvidar la flexibilidad en los procesos de negociación, dado que en muchas ocasiones la decisión última en cuanto a la colaboración no depende exclusivamente de nuestro interlocutor.

Independientemente del resultado obtenido en la reunión presencial o telemática con la empresa, deberemos de **terminar con una sonrisa y agradecer a nuestro interlocutor**, la acogida prestada y el tiempo que nos ha dedicado.

## **Fase 6. Acuerdo de colaboración con la empresa**

En muchas ocasiones se pueden llegar a acuerdos de colaboración con empresas en los que no es estrictamente necesario la firma de un **convenio de colaboración**. Las motivaciones para que esta circunstancia se produzca pueden ser de diferente índole (porque quieren realizar una colaboración puntual exploratoria, porque la tipología de la colaboración no requiere iniciar el protocolo de un convenio de colaboración, porque la empresa desea colaborar pero no está madura para formalizar un convenio de colaboración, porque no va a haber estrategia de comunicación por parte de la empresa y, por lo tanto, no hace falta regularla, etc.).

El hecho de acordar con una empresa una relación de **colaboración verbal** no implica que dicha relación no sea formal; por lo tanto, nos obliga a realizar todas aquellas acciones de cara a la empresa relativas a la transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas.

No obstante, tras la reunión con la empresa, si se consigue el compromiso de colaboración, **lo ideal es ratificarlo documentalmente y por escrito mediante un «convenio de colaboración»**. Su contenido se debe de ceñir a lo tratado en la propuesta de colaboración presentada a la empresa durante la reunión o el proceso de negociación, y recogerá las obligaciones de las partes.

Existe la modalidad del «convenio de colaboración empresarial» en actividades de interés general, a los efectos previstos en el artículo 25 de la Ley 49/2002, aquel por el cual la entidad, a cambio de una ayuda económica para la realización de las actividades que efectúe en cumplimiento del objeto o finalidad específica de la misma, ya sea dineraria, en especie o consista en una prestación de servicios realizada en el ejercicio de la actividad económica propia del colaborador; se comprometen por escrito a difundir, por cualquier medio, la participación del colaborador en dichas actividades. Esta difusión podrá ser realizada, asimismo, por el colaborador.

Este modo de colaboración tiene unas implicaciones fiscales diferentes a la donación, ya sea dineraria o en especie, debiéndose estar a lo dispuesto en la normativa fiscal vigente.

No son pocas las ocasiones en las que durante la reunión con la empresa pueden surgir temáticas que no están incluidas en la propuesta de colaboración, pero son de interés y una oportunidad para Cáritas, por consiguiente y habiendo puesto sobre aviso a nuestro interlocutor durante la misma, deberán de ser incluidas en el convenio.

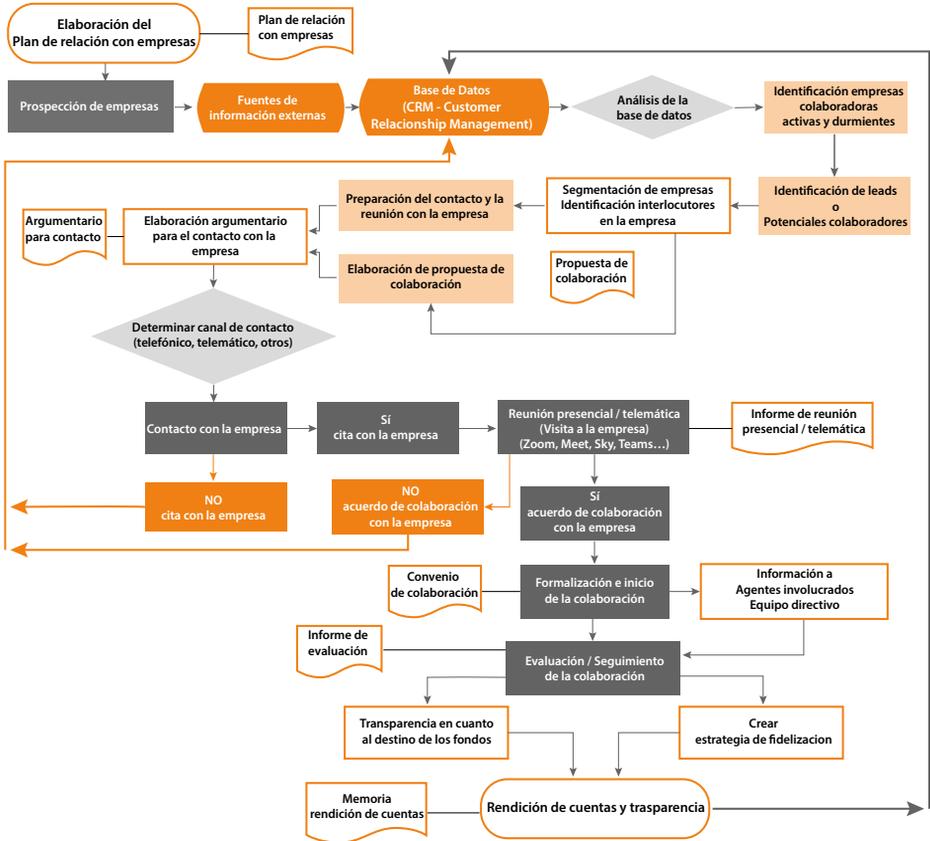
Del mismo modo, es habitual que, a los convenios de colaboración suscritos entre entidades, con el paso del tiempo, se le vayan añadiendo adendas que amplían los compromisos adquiridos inicialmente. Por lo tanto, vienen a enriquecer la colaboración.

A continuación, se detalla una propuesta de los contenidos clave de un convenio de colaboración.

<b>Propuesta de estructura de convenio de colaboración</b>	
1.º	Descripción - presentación de las <b>partes</b> que intervienen y reconocimiento mutuo.
2.º	<b>Objeto del convenio:</b> definición del marco de colaboración entidad/empresa.
3.º	<b>Compromisos</b> adquiridos por cada una de las partes.
4.º	<b>Comunicación y difusión.</b>
5.º	<b>Seguimiento</b> de las acciones convenidas con integrantes de las partes que intervienen.
6.º	<b>Vigencia del convenio.</b>
7.º	<b>Confidencialidad y protección de datos.</b>
8.º	<b>Cumplimiento normativo</b> relacionado con la protección de datos, legislación que aplicar, etc.
9.º	<b>Resolución - denuncia del convenio</b> por cualquiera de las partes.

### 9.3. Itinerario de relación con las empresas

**MARCO DE RELACIÓN CON LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES EN CARITAS**  
*Itinerario de relación con las empresas*



## **Plan de relación con empresas**

El plan es la hoja de ruta para establecer objetivos, gestionar los recursos, exponer de forma ordenada la estrategia, acciones y pasos a seguir.

## **Pasos para elaborar un plan de relación con empresas**

1. Análisis de situación (DAFO) o cualquier otra herramienta de análisis.
2. Determinación de objetivos.
3. Definición de las actividades que implementar.
4. Elaboración del informe de evaluación.

## **Cómo preparar el contacto y acercarnos a las empresas**

Desde Cáritas debemos ser proactivos en el establecimiento de los contactos y relaciones con las empresas, lo que nos dará una ventaja sobre el control de las relaciones con estas. Si bien muchos colaboradores llaman a nuestra puerta, debemos identificar potenciales empresas e invitarlas a colaborar.

## **Fases para iniciar el contacto con las empresas**

1. Prospección de empresas.
2. Preparación de la propuesta de colaboración.
3. Contacto con la empresa.
4. Reunión con la empresa.
5. Cierre de la reunión con la empresa.
6. Acuerdo de colaboración con la empresa.



# 10

## La fidelización como concepto: definición y objetivo

La captación de recursos y la fidelización de las empresas son conceptos que necesariamente deben ir de la mano a la hora de plantearse un plan de relación con empresas. Ahora bien, ¿qué entendemos por fidelización en Cáritas?

Existen muchas definiciones sobre lo que es y lo que significa la fidelización. Desde conceptos como la lealtad, la retención, el cuidado o el mantenimiento del número de donantes hasta el aumento del valor del donante, son algunos de los que se manejan en el sector.

En Cáritas entendemos la fidelización como una estrategia natural y necesaria para conocer nuestra base social de empresas en este caso, entender sus motivaciones a la hora de donar, ser capaces de sensibilizar y comunicarnos con ellos, y de generar relaciones de confianza y alianzas a largo plazo, en las cuales las dos partes aporten valor diferencial en beneficio de las personas para las que trabajamos y para la sociedad en general. En esa relación, la implicación y el compromiso son los dos pilares que debemos trabajar y que deberían sustentar la relación.

### 10.1. La fidelización como estrategia en el plan de relación con las empresas

Proponemos un cambio cultural y organizacional para que el trabajo con las empresas tenga un objetivo, no solo de sostenibilidad financiera, sino sobre cómo orientar nuestro trabajo con las empresas de forma diferente, con un enfoque relacional que facilite la generación de alianzas estratégicas y abra las puertas a nuevas formas de colaborar conjuntamente.

La saturación del sector en lo que a captación de recursos y mensajes se refiere, la madurez que la sociedad está alcanzando en cuanto a su sensibilidad por las desigualdades sociales, así como las nuevas tecnologías entre otros muchos factores, posibilitan nuevos y más productivas relaciones y la consolidación de colaboraciones de distinta índole con el tejido empresarial.

Conviene destacar que una base social de donantes y potenciales donantes fidelizada redundará no solo en beneficios para el sostenimiento de las Cáritas, sino que también fortalece la identidad de marca y la reputación.

Por lo tanto, la fidelización es un capítulo incuestionable a la hora de abordar un plan de relación con empresas vertebrado y argumentado desde:

- La sostenibilidad de la relación en el tiempo, es decir, el estrechamiento de lazos para que las empresas continúen colaborando con Cáritas.
- La participación y prescripción de las empresas en la misión de Cáritas, de tal manera que nos recomienden a otras posibles personas y/o entidades.
- El recuerdo de marca para que nos tengan presentes en su horizonte de colaboración como entidad de referencia en su estrategia de RSC y en la consecución de los ODS.
- La transparencia y la excelencia en la gestión.

## 10.2 Comunicaciones periódicas, personalizadas y segmentadas

Además de ser capaces de gestionar de manera unificada y automatizada la base social de empresas, es importante la capacidad de análisis para conocer y comprender las motivaciones de las empresas a la hora de donar, la frecuencia en su relación, cómo nos hemos de relacionar con ellas y la tipología y canales de comunicación que debemos utilizar, la cantidad donada y el destino o proyectos con los que colabora, etc.

Es recomendable comenzar la estrategia de fidelización de la siguiente manera:

- Analizando la base social y las empresas que colaboran con Cáritas (quiénes son, desde cuándo y con qué frecuencia, sus aportaciones y destinos, etc.)
- Identificando la estrategia de relación, bien personal o de tú a tú (quién conoce a quién y quién será el referente de la relación), bien a través de herramientas de comunicación o bien una estrategia mixta que combine ambas.

- Segmentando la base social de empresas para establecer en función del plan de relación qué comunicaciones queremos dirigir a qué empresas, en qué momentos del año y con qué mensajes (campana de Caridad y memoria institucional, Navidad, personas sin hogar, etc.).
- Personalizando las comunicaciones para establecer un vínculo mayor con el colaborador.
- Definiendo las comunicaciones periódicas como base de la relación:
  - Envío de bienvenida.
  - Recibo de la donación.
  - Agradecimiento por parte de la dirección.
  - Llamadas puntuales.
  - Felicitación navideña.
  - Certificado, etc.
- Estableciendo un contacto de tú a tú, siempre que sea posible.

### 10.3. Implicación en los proyectos

La cercanía y la realidad de los proyectos es un factor clave señalado por muchas empresas como estratégico para, en algunos casos conocer la realidad de Cáritas y, en otras ocasiones, elevar el nivel de implicación en los proyectos apoyados.

En este sentido hemos observado un cambio de tendencia en los últimos años hacia la financiación de proyectos finalistas. El conocimiento de los proyectos financiados beneficia su sostenibilidad en el tiempo puesto que el vínculo, la sensibilidad y el conocimiento, es mayor.

Por otra parte, el hecho de que las empresas conozcan los proyectos de su Cáritas diocesana, facilita que sean altavoces o embajadoras de la labor de Cáritas entre sus grupos de interés (empleados, proveedores, amigos y familiares, etc.).

Las visitas a los proyectos es un momento para el conocimiento mutuo y estrechar lazos tanto a nivel directivo como técnico, generando confianza y mostrando la realidad social y los retos que afrontamos y de los que pueden ser partícipes.

Además de las visitas, se pueden plantear o podrían derivar de ellas, otro tipo de acciones con sus grupos de interés, nuevas fórmulas de colaboración o nuevos pro-

yectos conjuntos que combinen la experiencia de la empresa y nuestras necesidades y realidad social.

## 10.4. Difusión de la colaboración

Para Cáritas, la comunicación de la colaboración es una herramienta para fidelizar a las empresas. Para ello, es fundamental acordar con la empresa la difusión que se le dará a la colaboración en función de la tipología y de las exigencias legales<sup>16</sup>.

En relación a la difusión de la colaboración, Cáritas tiene una política de protección de marca y del uso de su logotipo (en términos jurídicos, es su propiedad industrial o intelectual). El objetivo es evitar que cualquier tercero pueda utilizar la marca sin acuerdo previo.

Cualquier acuerdo alcanzado entre la empresa y Cáritas en materia de comunicación deberá formalizarse en un convenio de colaboración y coordinarse con los equipos de comunicación.

## 10.5. Programa «Entidades con Corazón»

A principios de los años 2000, Cáritas diocesana de Barcelona desarrolló el programa de relación con empresas denominado "Entidades con Corazón», orientado a la captación y fidelización de empresas. El programa ha sido adoptado como modelo de referencia por distintas Cáritas y está a disposición de la Confederación.

«Entidades con Corazón» (y variantes como «Empresas con Corazón», «Clubes con Corazón», «Escuelas con Corazón», etc.) es una apuesta, un reto y un innovador proyecto de colaboración con empresas con el fin de implicar a los agentes económicos en el desarrollo del bienestar social y sensibilizarlos hacia las actividades que Cáritas desarrolla.

Significa que las empresas también pueden tener su dimensión amable, solidaria y social, con el objetivo común de ayudar a aquellas personas que más lo necesitan. El programa «Entidades con Corazón» es una oportunidad para que las empresas

---

<sup>16</sup> Artículo 25 de la Ley 49/2002 artículo 25 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

desarrollen su dimensión social y además del objetivo de la captación de fondos, pretende ayudar a las empresas en el desarrollo de sus políticas sociales.

El programa sustentado también en el enfoque relacional, es una marca registrada y ofrece una serie de contraprestaciones en función del nivel de implicación de las empresas.

## 10.6. Otras acciones de fidelización

Existen otras fórmulas para fidelizar a las empresas, algunas de ellas son:

- Jornadas de sensibilización para empleados de las empresas.
- Jornadas específicas para acercar el trabajo de Cáritas a las empresas que pueden coincidir con la presentación de la memoria, o la inauguración de un nuevo proyecto.
- Participación en espacios relacionados con el tejido empresarial (mesas redondas, actos convocados por las organizaciones empresariales locales, cámaras de comercio, etc.).

### **La fidelización como concepto: definición y objetivo**

Planteamos la fidelización como una estrategia natural y necesaria para conocer a la base social de empresas para entender sus motivaciones a la hora de donar, ser capaces de sensibilizar y comunicarnos con ellas, generando alianzas a largo plazo.

Una base social de donantes y potenciales donantes fidelizada redundará no solo en beneficios para el sostenimiento de las Cáritas, sino que también fortalece la identidad de marca y la reputación.

Las comunicaciones segmentadas y personalizadas, la relación de tú a tú, la difusión de la colaboración así como la implicación del colaborador en los proyectos financiados, son estrategias de fidelización eficaces en la relación con los colaboradores.



# 11

## Memorias de rendición de cuentas

Cada vez son más las empresas que, en el marco de las colaboraciones con Cáritas, demandan y exigen la medición del impacto de sus aportaciones, tanto en términos económicos, como en términos de impacto social.

En este sentido, Cáritas tiene el compromiso de informar a las empresas, sobre cómo, cuándo y dónde se han destinado los recursos aportados, y el retorno social que estos han tenido en la mejora de las condiciones de vida de las personas a las que Cáritas atiende. Para ello, es clave identificar, en la fase de negociación con las empresas, aquellos indicadores clave que reportaremos, y que nos van a permitir medir el impacto de las colaboraciones.

Cáritas considera que este ejercicio de transparencia y rendición de cuentas es un valor añadido para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.

Por ende, con la rendición de cuentas está en juego la credibilidad de Cáritas como institución ante sus colaboradores. En resumen, la rendición de cuentas de Cáritas hacia estos se sustenta en los siguientes pilares:

Pilares de la rendición de cuentas en Cáritas	
<b>Responsabilidad</b>	De Cáritas en los compromisos adquiridos.
<b>Eficiencia</b>	De Cáritas en la gestión adecuada de los recursos donados.
<b>Transparencia</b>	De Cáritas en el acceso a la información económica y de actividades realizadas.
<b>Fidelidad</b>	De la empresa en el mantenimiento y crecimiento de la confianza.
<b>Satisfacción</b>	De la empresa en el respeto, intereses y logros obtenidos.

**Cáritas lleva a cabo la rendición de cuentas a través de la elaboración de una serie de memorias.** Podemos diferenciar dos tipos de memorias de rendición de cuentas hacia los colaboradores:

Tipos de memorias de rendición de cuentas	
<b>Institucional</b>	Memoria anual de actividades realizadas por Cáritas.
Memorias específicas en el marco de una colaboración	
<b>Generalista</b>	Memoria descriptiva de un programa o línea de acción social.
<b>Finalista</b>	Memoria descriptiva y económica del proyecto apoyado.

## 11.1. Memorias de rendición de cuentas específica en el marco de la colaboración

De este modo, las memorias de rendición de cuentas que presentamos a las empresas en el marco de una colaboración, deben contener los siguientes apartados, en el orden que se describe a continuación:

Estructura de la memoria de rendición de cuentas
11.1.1 Memoria narrativa
11.1.2 Memoria económica
11.1.3 Impacto o beneficio social
11.1.4 ODS alcanzados

Dichas memorias pueden presentarse con carácter periódico o pueden ser memorias finales, en función de lo pactado con la empresa en la negociación.

### 11.1.1. Memoria narrativa

Se debe de realizar una descripción del punto de partida de la problemática o necesidad social sobre la que se ha intervenido, acompañada de información cualitativa y cuantitativa facilitada por los responsables del proyecto.

También se incluirá la relación de actividades realizadas gracias a la colaboración de las empresas, reflejándolas en orden correlativo de realización, incluyendo el número de personas que han participado o han sido beneficiarios en cada actividad.

### 11.1.2. Memoria económica

Se tiene que detallar de forma clara el **estado financiero del programa, proyecto o necesidad social** sobre la que se ha actuado con la colaboración recibida por parte de la empresa, los ingresos y los datos organizados por partidas (ej.: alimentos, suministros, vivienda, etc.).

Tiene que exponer de forma rigurosa y sencilla el destino de la colaboración recibida, ya sea económica, en especie o en otras formas de colaboración (véase el punto 7.2. Tipologías de colaboración).

En el caso de que la colaboración por parte de la empresa no sea dineraria o en especie, también es conveniente incluir información económica de los recursos destinados por Cáritas para la ejecución de las actividades vinculadas a la colaboración, este tipo de información dará solidez a la colaboración realizada.

### 11.1.3. Impacto o beneficio social

Se expone el beneficio social de las colaboraciones realizadas con Cáritas y devolver a los colaboradores la repercusión que han tenido las mismas (**retorno social de la colaboración**).

La información reflejada en este punto será **cuantitativa y cualitativa, mediante los indicadores de actividad, resultado e impacto social**. Indicando de forma cuantitativa el número total de personas que se han beneficiado gracias a la colaboración. Y de forma cualitativa el colectivo al que pertenecen las personas beneficiarias, se destacarán los derechos ejercidos (mayores, economía solidaria, vivienda, alimentación, salud, educación, etc.) y de los que se han podido beneficiar. Esta información es de suma importancia en la memoria de rendición de cuentas, ya que está directamente relacionada con los logros y la rentabilidad social (véase el punto 6.2. Indicadores de impacto social).

### 11.1.4. ODS alcanzados

El cumplimiento de los ODS se traduce en comportamientos empresariales más corresponsables y las empresas que ya venían implantando políticas de RSC, ya tenían un camino andado para trabajar el cumplimiento de los ODS. Las empresas en

muchos casos ya han integrado en su estrategia de RSC, los ODS, ya que estos se han convertido en la estrategia de RSC en España. Los objetivos de la Agenda 2030 son una oportunidad para Cáritas, siendo la vía para canalizar el impacto social de las empresas a través de la colaboración con Cáritas.

En este sentido, es muy relevante identificar cómo las empresas están contribuyendo, gracias a la colaboración con Cáritas, a la consecución de los ODS, ya que pone en valor el beneficio social de la colaboración.



Para las empresas colaboradoras esto no es solo una cuestión de confianza y transparencia, sino que, además, dicho retorno social les permite rendir cuentas de su desempeño social, poner en valor externamente su contribución a la sociedad y el mejoramiento de su entorno. Esto puede suponer mejoras en la reputación y reconocimiento externo y en la gestión interna, la generación de nuevas oportunidades, la generación de una cultura común y un propósito compartido entre Cáritas y las empresas.

Tal y como se ha indicado con anterioridad en este documento, las colaboraciones de Cáritas con las empresas deben de ser transformadoras, de modo que puedan generar un mayor impacto social a corto, medio y largo plazo, redundando en el beneficio de la comunidad y en la defensa de los derechos de las personas más vulnerables, como un auténtico ejercicio de responsabilidad social.

## 11.2. Recomendaciones a la hora de elaborar la memoria de rendición de cuentas

La rendición de cuentas consiste en explicar de forma clara y organizada a las empresas que han apoyado la acción social de Cáritas y a aquellos grupos de interés que han participado de algún modo, qué se ha hecho, cómo se ha hecho, cuándo se ha hecho y durante cuánto tiempo y el impacto social obtenido.

En definitiva, con la memoria de rendición de cuentas Cáritas refleja transparencia y consolida su credibilidad.

Para ello se recomienda tener en cuenta las siguientes características a la hora de elaborar la memoria de rendición de cuentas:

Características de la memoria de rendición de cuentas
<b>Cuidar la imagen corporativa</b> con apariencia profesional (logotipo, colores, tipografía, etc.).
<b>Ser breve, claro, conciso y atractivo</b> (entre cinco y diez páginas máximo).
<b>Evitar la jerga habitual</b> de Cáritas (se nos tiene que entender).
<b>Explicar los términos técnicos</b> que irremediablemente deban de incluirse en el documento (se nos tiene que entender).
<b>Estructurar la información</b> en apartados con titulares expresivos.
<b>Incluir esquemas y gráficos</b> que permitan visualizar los resultados..
<b>Acompañar la exposición con fotografías</b> (siempre que hay consentimiento por parte de agentes, participantes, etc.) de calidad.
<b>Incluir testimonio de las personas beneficiarias</b> de la colaboración, para que sean ellas las que hablen directamente acerca de cómo ha impactado en sus vidas la colaboración (siempre que haya consentimiento de agentes, participantes, etc.).
<b>Incluir enlaces a videos, web, etc.</b> vinculados a la colaboración, que permiten ampliar información a los colaboradores.
<b>Incluir el sello y la certificación de calidad</b> (en los casos en los que Cáritas esté certificada).
<b>Realizar la rendición de cuentas de forma presencial o telemática.</b>

## 11.3. Información no financiera

Se trata en este caso de la información que determinadas empresas presentan. Son documentos que proporcionan información sobre diversos aspectos dentro de la responsabilidad social de la empresa.

Estos informes recogen indicadores que muestran los resultados de las empresas en áreas como el medio ambiente, los derechos humanos, la lucha contra la corrupción, así como su relación con la sociedad.

Cabe destacar que existen dos tipos de informes no financieros:

- Los llamados **Estado de Información No Financiera** (informes **EINF**).
- E informes no financieros basados en criterios **Ambientales, Sociales y de Gobierno corporativo** (informes **ASG** o **ESG** por sus siglas en inglés).

Las características, diferencias y ventajas de cada uno de ellos, se reflejan en la siguiente tabla:

<b>Informe de Estado de Información No Financiera (informes EINF)</b>	
Característica	Se centra en cuestiones específicas de sostenibilidad, como el impacto ambiental, social y la lucha contra la corrupción.
Obligatoriedad	Exigencia legal para grandes empresas y grupos de interés público.
	Están obligadas a presentarlo según la Ley 11/2018, por adaptación de la directiva europea 2014/95/UE.
Ventajas	Mejora la confianza de la sociedad en la empresa.
	Proyecta una imagen de transparencia que mejora la competitividad de la empresa para atraer inversores.
Vinculación con los ODS	A través del marco de referencia GRI (Global Reporting Initiative), ya que considera todos los aspectos requeridos por la ley y permite la vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

<b>Informe con criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno corporativo (informes ASG o ESG por sus siglas en inglés)</b>	
Características	Da la medida de la exposición al riesgo y desempeño de una empresa basado en el impacto de estos 3 factores.
	Es una herramienta más amplia y flexible. Su evolución e implantación son una prioridad.
Obligatoriedad	Su presentación es voluntaria y depende del compromiso de la empresa con la transparencia.
Ventajas	Es clave en la toma de decisiones de los inversores de la empresa y de cualquier otra parte interesada, como la administración, clientes y empleados.
Vinculación con los ODS	Los criterios ASG o ESG están interconectados con los ODS, contribuyendo juntos a un mundo más sostenible.

En resumen, los informes no financieros son una herramienta valiosa para evaluar la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad de una organización, y para construir relaciones sólidas con sus grupos de interés (*stakeholders*<sup>17</sup>).

### **Memoria de rendición de cuentas**

Cáritas tiene el compromiso de informar a las empresas, cómo, cuándo y dónde se han destinado los recursos aportados, y el retorno social que estos han tenido en la mejora de las condiciones de vida de las personas a las que Cáritas atiende.

Los pilares de la rendición de cuentas en Cáritas son: la responsabilidad, la eficiencia, la transparencia, la fidelidad y la satisfacción.

La Memoria de rendición de cuentas es una herramienta estratégica de transparencia de Cáritas hacia sus colaboradores y debe contener los siguientes apartados: memoria narrativa, memoria económica, información sobre el impacto o beneficio social e información sobre los ODS alcanzados.

---

<sup>17</sup> *Stakeholders* es un anglicismo que, en el ámbito empresarial significa «interesados o grupos de interés» o «partes interesadas o grupos interesados», y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.



# 12

## Aspectos legales

Es principio básico para Cáritas el cumplimiento estricto de las normativas legales y fiscales en cada momento.

Por este motivo, citamos a continuación y de manera resumida, entendiendo que no es objeto de este documento, las normativas específicas vigentes en el momento de la presente redacción, que afectan a las colaboraciones efectuadas por entidades jurídicas:

- **Ley 49/2002 de Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.** En concreto su artículo 25, menciona el convenio de colaboración empresarial, definido como aquel por el cual la entidad, «a cambio de una ayuda económica para la realización de las actividades que efectúe en cumplimiento del objeto o finalidad específica de la misma, ya sea dineraria, en especie o consista en una prestación de servicios realizada en el ejercicio de la actividad económica propia del colaborador; se comprometen por escrito a difundir, por cualquier medio, la participación del colaborador en dichas actividades. Esta difusión podrá ser realizada, asimismo, por el colaborador». Este modo de colaboración tiene unas implicaciones fiscales diferentes a la donación, ya sea dineraria o en especie, debiéndose estar a lo dispuesto en la normativa fiscal vigente.
- **La Ley 10/2010 y el Real Decreto 304/2014, de Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo,** prevén que las entidades sin ánimo de lucro deberán cumplir con determinadas obligaciones, tales como la necesidad de identificar fehacientemente a todas las personas que aporten o reciban a título gratuito fondos o recursos o la obligación de conservar los



registros y documentación anterior durante diez años, entre otras obligaciones relacionadas con las donaciones o recursos procedentes de entidades jurídicas.

Las empresas pueden solicitar a Cáritas el acta de titularidad real como paso previo a cualquier tipo de colaboración con ellas.

Si bien las empresas suelen donar mediante transferencia bancaria, cabe recordar que la **Ley 7/2012 de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación de la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención y lucha contra el fraude**, limita el importe en efectivo para la aceptación de donaciones.

### Aspectos legales

Es un principio básico para Cáritas el cumplimiento estricto de las normativas legales y fiscales en cada momento.

# 13 Coordinación y comunicación interna

La relación con empresas presenta retos por las diferentes áreas de Cáritas que se relacionan con ellas. Desde la intermediación laboral, los equipos de captación de recursos o relaciones con empresas, los proveedores, el voluntariado, el equipo directivo o cualquier otro agente o ámbito de actuación confederal de Cáritas, pueden estar en contacto con las empresas.

Por este motivo, es importante transmitir una **imagen coordinada y única de Cáritas ante las empresas.**

Y para ello es conveniente implantar protocolos de comunicación y coordinación que garanticen que todos los agentes estén informados y coordinados en la relación que Cáritas mantiene con las empresas.

Es una condición necesaria la comunicación entre miembros de la misma Cáritas, así como intraconfederal e interconfederal para aprovechar oportunidades y mostrar un posicionamiento único y cohesión como Confederación ante una misma empresa. Un riesgo derivado de la falta de coordinación, puede generar falta de credibilidad.

Por otra parte, una propuesta conjunta y coordinada de equipo, como Cáritas o como Confederación, puede tener un valor añadido y un recorrido mayor en el tiempo y, por lo tanto, mayores posibilidades de convertirse en colaboración para dar paso a una relación duradera con la empresa.

## 13.1. Ámbitos

Hemos identificado algunas de las áreas donde es necesaria e imperativa la coordinación. Cada Cáritas en función de su estructura y recursos, determinará los flujos internos y externos de comunicación y coordinación.

Una correcta coordinación, nos ayudará a tener una visión global a la hora de formular una propuesta o presentar un proyecto. El equipo o la persona responsable de la relación con las empresas desde el ámbito relacional y de captación, deberá estructurar la coordinación (bidireccional) con:

- El **Equipo Directivo**, cuando una empresa, entidad o institución se ha dirigido directamente al equipo directivo, proponiéndoles colaborar con Cáritas. También puede ser un elemento clave a la hora de identificar empresas conocidas susceptibles de ser contactadas (potenciales colaboradores económicos o para inserción laboral, por ejemplo).
- El propio equipo de **Relación con Empresas (agentes y voluntarios)** cuando preparan las prospecciones y visitas a las empresas invitándolas a colaborar con Cáritas con el fin de implicar a los agentes económicos y sensibilizar a las empresas sobre la labor de Cáritas.
- El **servicio de empleo, agencia de colocación e intermediación laboral**, cuando contactan o visitan e invitan a las empresas a que puedan colaborar con Cáritas mediante la incorporación al mercado laboral de las personas atendidas por Cáritas, ofreciendo un puesto de trabajo, prácticas en entorno laboral, cursos de formación o el aprendizaje o el perfeccionamiento de una profesión.
- **Administración**, desde la relación que día a día mantienen con los proveedores, solicitándoles presupuestos o pedidos para cubrir las necesidades de la entidad, parroquiales, centros, etc. Estos a su vez pueden convertirse en colaboradores mediante descuentos, aportaciones o donaciones en especie. También es importante la coordinación con la Administración de cara a la contabilización de las donaciones.
- **Cáritas Española** para los casos que puedan darse de colaboradores o colaboraciones de implantación nacional que afecten a más de una Cáritas Diocesana o para canalizar territorialmente futuras colaboraciones.
- **Voluntarios** de los equipos en contacto con las empresas o voluntarios del programa «Entidades con Corazón», que sensibilizan, fidelizan y proponen colaboraciones a las empresas.

- Coordinación en el ámbito Regional con **las Cáritas Regionales** para acciones conjuntas de captación, convenios, conocimiento e información, etc.
- **Comité Ético** de Cáritas Española o comité de las Cáritas diocesanas para consulta de colaboraciones que puedan entrañar dudas o riesgos.
- **Cooperación Internacional** ante propuestas para una campaña de emergencia o necesidades urgentes.
- **Legal o jurídico** para consultas relacionadas con aspectos legales (convenios, *Reglamento General de Protección de Datos de Carácter Personal*, *Prevención de blanqueo de capitales*, etc.).
- **Comunicación** para la repercusión pública de la firma de un convenio, actos de entregas, visitas, etc.
- Equipo de **sensibilización** para la difusión de campañas de sensibilización entre las empresas y sus grupos de interés.
- **Equipos de inclusión o responsables de acción social o de los programas** para la identificación y financiación de proyectos finalistas, así como para la programación de visitas que acerquen a los colaboradores a los proyectos vean lo que han contribuido sintiéndose más cercanos e involucrados.
- La **red parroquial** para casos en los que una empresa se haya dirigido directamente al delegado, al párroco o al equipo de voluntarios parroquiales, proponiéndoles colaborar con Cáritas.

### 13.2. Momentos clave en la relación con colaboradores

Existen momentos clave donde entendemos la **planificación** de la relación con los colaboradores y la **coordinación** y **comunicación interna** de los equipos de Cáritas como un imperativo para abordar la relación o el contacto con una empresa.

Por eso, para el que el resultado de la colaboración con la empresa sea exitoso, no se pueden obviar estos momentos clave referentes a la planificación en el proceso de relación con las empresas colaboradoras. Siendo estos los que se reflejan en la siguiente tabla.



### **Momentos clave referentes a la planificación de la relación con los colaboradores**

Elaboración del plan de relación.

Acercamiento a la empresa (contacto y reunión).

Elaborar propuesta de colaboración.

Formalización e inicio de la colaboración.

Evaluación y seguimiento de la colaboración.

Elaboración de estrategia de fidelización.

Devolución a los colaboradores de los logros conseguidos resultado de la colaboración (rendición de cuentas, transparencia e impacto social).

Estos momentos clave en la planificación son de suma importancia para el éxito de las colaboraciones, fidelizándolas y consiguiendo que sean realmente transformadoras (Véanse los puntos 9. Plan de relación con empresas, 9.3. Itinerario de relación con las empresas y 11. Memorias de rendición de cuentas).

Del mismo modo, se deben destacar los momentos claves para que el resultado de la colaboración con la empresa sea exitoso, referentes a la coordinación y comunicación interna de los equipos de Cáritas en el proceso de relación con las empresas colaboradoras.

### **Momentos clave referentes a la coordinación y comunicación interna de Cáritas en la relación con los colaboradores**

Creación de grupo de trabajo de Cáritas de relación con donantes e instituciones, con reuniones periódicas para coordinar e implicar a los distintos equipos, informar sobre los acuerdos que se van alcanzando con las empresas y poner sobre la mesa las implicaciones para el resto de los equipos, además de informar al equipo directivo y otros equipos implicados a nivel de la Cáritas diocesana como Cáritas regional.

Elaboración de protocolos de coordinación interna pero también externa.

Sistematización y registro de reuniones, visitas, propuestas y conclusiones en la herramienta de gestión o CRM.

Compartición de la información a través de OneDrive o cualquier otro espacio al que todos los agentes implicados tengan acceso.

Generación de un espacio confederal en la intranet para compartir experiencias con empresas.

Comunicación y diálogo para generar oportunidades de colaboración.

Estos momentos clave en la coordinación y comunicación interna de los equipos de Cáritas en el proceso de relación con las empresas colaboradoras, son muy importantes para el éxito de las colaboraciones, evitando la duplicidad en las relaciones con los colaboradores, siendo más eficaces y eficientes en el establecimiento de los contactos, optimizando los recursos disponibles y dando una imagen coordinada frente a colaboradores y empresas en general (Véanse los puntos 7.3. Claves para el éxito en las colaboraciones transformadoras, 8. Requisitos necesarios para poner en marcha la estrategia de relación con las empresas y 8.1. El equipo).

### **Coordinación y comunicación interna**

La realidad confederal y diocesana demuestra la necesidad de comunicación y coordinación interna y externa para estructurar la relación con las empresas y dar una imagen única y consolidada.



# 14

## Conclusiones

La empresa cobra una dimensión más humana y comunitaria, según apunta san Juan Pablo II en *Centesimus Annus*: «La empresa es una comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera» (CA 35). En ese sentido, se configura como una comunidad de solidaridad que no se encierra en la búsqueda de intereses corporativos, sino que tiende a una «ecología social» del trabajo y contribuir al bien común (cf. CA 38, 43).

La empresa adquiere una dimensión más humana como comunidad de personas que trabajan para un fin y, por otro, la consecución de unos ingresos que permitan a todos vivir con dignidad.

«La doctrina social de la Iglesia sostiene que se pueden vivir relaciones auténticamente humanas, de amistad y de sociabilidad, de solidaridad y de reciprocidad, también dentro de la actividad económica» y no solamente fuera o «después» de ella.

Por lo tanto, la relación con las empresas como agentes de cambio y transformación, y el diálogo para crear diferentes formas de implicación y colaboración, supone una oportunidad para el tercer sector de hacerlas partícipes de un modelo de sociedad más inclusivo. Un modelo en el que las entidades sociales y las empresas rememos en favor del bien común y desde la centralidad de la persona, su vulnerabilidad y su dignidad.

Solo desde la convicción y la necesidad de crear alianzas estratégicas, podremos desarrollar un trabajo conjunto que posibilite hacer realidad la misión de Cáritas, generando un impacto social en las personas más vulnerables. Cáritas es el nexo

entre las empresas y la realidad social. Creando alianzas estratégicas con las empresas, podemos impulsar cambios reales en la sociedad que generen un impacto medible, con efecto multiplicador y sostenido en el tiempo.

Desde la acción social, Cáritas contribuye también a formular y reforzar las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) e implantar los criterios ASG (criterios ambientales, sociales y de buen gobierno) destacando el impacto de sus actividades ante sus grupos de interés y ante la sociedad.

Cáritas asume el compromiso de informar a las empresas, sobre cómo, cuándo y dónde se han destinado los recursos aportados, y el retorno social que estos han tenido en la mejora de las condiciones de vida de las personas a las que Cáritas atiende. La medición del impacto social es una metodología no solo útil para garantizar la trazabilidad y eficiencia del proyecto, el impacto en la comunidad y en el colectivo objetivo del proyecto, sino también para visibilizar la labor de Cáritas y la alianza con el colaborador.

Y desde la importancia de las relaciones entre personas, empresas o entidades y organizaciones sociales, utilizaremos la planificación estratégica como eje sobre el que se articulen las estrategias de sensibilización, de captación de fondos o de fidelización, tan necesarias para la sostenibilidad y para las personas participantes de los programas de Cáritas.

En definitiva, Cáritas apuesta por la consolidación de alianzas marco con donantes privados, instituciones y empresas involucradas de manera solidaria en las acciones de lucha contra la pobreza y la exclusión social.

*«Los progresos científicos más extraordinarios, las proezas técnicas más sorprendentes, el crecimiento económico más prodigioso, si no van acompañados por un auténtico progreso social y moral, se vuelven en definitiva contra el hombre».*

Pablo VI. Discurso a la FAO en su 25 aniversario (16 noviembre 1970): AAS 62 (1970), 833.



## Títulos publicados



- 1.**  
**Las personas que trabajamos en Cáritas**



- 2.**  
**Marco de intervención con personas en grave situación de exclusión social**



- 3.**  
**El ministerio sacerdotal en Cáritas**



- 4.**  
**Documento marco sobre la formación en Cáritas**



- 5.**  
**El Plan Estratégico de Cáritas Española 2010-2013**



- 6.**  
**Gozos y retos del voluntariado vivido como vocación**



- 7.**  
**El voluntariado en Cáritas**



- 8.**  
**Cáritas y el Comercio Justo desde un modelo de economía solidaria**



**9.**  
La espiritualidad que nos anima en la acción caritativa y social



**10.**  
Presencia profética de Cáritas en el contexto actual



**11.**  
Marco de acción en los territorios



**12.**  
Criterios de discernimiento



**13.**  
La prostitución desde la experiencia y la mirada de Cáritas



**14.**  
El ministerio sacerdotal en Cáritas (2.<sup>a</sup> edición revisada y actualizada)



**15.**  
La espiritualidad que nos anima en la acción caritativa y social



**16.**  
La incidencia política en Cáritas



**17.**  
La sensibilización que hacemos en Cáritas



**18.**  
Acompañando a mujeres en situación de violencia machista desde la mirada y la acción de Cáritas





 ***Caritas***  
***Española***  
Editores

Embajadores, 162  
28045 Madrid  
[www.caritas.es](http://www.caritas.es)

ISBN 978-84-8440-894-9

