

redes desarrollo  
financiación  
administración  
contratos  
derechos  
proyectos  
Dignidad  
justicia dignidad  
deberes organización  
liderazgo comunicación  
voluntariado  
recursos  
necesidades

# Guía básica de gestión de asociaciones de migrantes

(El caso de las entidades marroquíes en la Comunidad Valenciana)

Rahma El Basraoui  
Joan Cebolla Moll  
Iván Forero Robayo  
Emili Belda Seguí



En el marco del proyecto 'Espacio Articulado de Codesarrollo España Marruecos: promoción de una Coordinación transnacional del tejido asociativo marroquí desde la Comunidad Valenciana'

Rahma El Basraoui  
Joan Cebolla Moll  
luán Forero Robayo  
Emili Belda Seguí

# **GUÍA BÁSICA DE GESTIÓN DE ASOCIACIONES DE MIGRANTES**

(EL CASO DE LAS ENTIDADES MARROQUÍES  
EN LA COMUNIDAD VALENCIANA)



En el marco del proyecto:

'Espacio Articulado de Codesarrollo España Marruecos: promoción de una  
Coordinación transnacional del tejido asociativo marroquí desde la Comunidad Valenciana'

# PRESENTACIÓN

El proyecto 'Espacio Articulado de Codesarrollo España Marruecos (EACEM): promoción de una Coordinación transnacional del tejido asociativo marroquí desde la Comunidad Valenciana' surge para impulsar la consolidación de la estrategia de migraciones y desarrollo que Fundación Habitáfrica (que se ha constituido, desde marzo de 2013, junto a las ONGDs Fundación IPADE y Solidaridad Internacional, en la organización Alianza por la Solidaridad), ha implementado en la Comunidad Valenciana desde el año 2006, con el apoyo de la Generalitat Valenciana y la Fundación Bancaja.

La puesta en marcha de esta red transnacional, el EACEM, pretende ser un puente que una el tejido asociativo del Norte de Marruecos -en las regiones de Nador, AlHoceima y Oujda-, con el de la Comunidad Valenciana para fomentar un espacio de intercambio de iniciativas, proyectos y conocimiento entre ambas orillas en el ámbito de las migraciones y el desarrollo.

Desde Alianza por la Solidaridad, consideramos fundamentales el fortalecimiento de la sociedad civil y la participación social como pilares para la construcción de una sociedad en la que la igualdad de derechos y oportunidades de todos y todas estén garantizados.

Con el objetivo de reforzar estos dos pilares, y en el marco del proyecto nombrado anteriormente, editamos la presente guía para asociaciones: una herramienta de consulta, reflexión y formación, con la pretensión de servir de apoyo a la gestión organizativa de las entidades de migrantes.

**Celia Serrano Fernández.**

Coordinadora del proyecto  
'Espacio Articulado de Codesarrollo España Marruecos (EACEM):  
promoción de una Coordinación transnacional del tejido asociativo  
marroquí desde la Comunidad Valenciana'.



# Índice

1. INTRODUCCIÓN AL ASOCIACIONISMO.....	7
2. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CODESARROLLO .....	37
3. LAS REDES DE TRABAJO ASOCIATIVO. Crisis de la participación y/o la construcción de una ciudadanía universal.....	51
4. LA FINANCIACIÓN DE LAS ASOCIACIONES .....	61



# **INTRODUCCIÓN AL ASOCIACIONISMO**

por Rahma El Basraoui \*

\* Abogada, mediadora intercultural y experta en asociacionismo



## 1. ¿Qué es una Asociación?

Las Asociaciones son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas (a efectos del Código Civil y de otras legislaciones, cabría hacer una interpretación mucho más amplia del término Asociación, incluyendo incluso a empresas, pero no es el caso).

Están reguladas por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación y se puede tener una visión amplia del contenido de la misma consultado los Comentarios a la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación

Así pues, las características fundamentales serían las siguientes:

- **Grupo de personas.**
- **Objetivos y/o actividades comunes.**
- **Funcionamiento democrático.**
- **Sin ánimo de lucro.**
- **Independientes.**

Con respecto a estas características, merece la pena aclarar que no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales entre los socios, aunque sí se puede:

- **Tener excedentes económicos al finalizar el año.**
- **Tener contratados laborales en la Asociación.**
- **Realizar Actividades Económicas que puedan generar excedentes económicos.**
- **Lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.**

## 2. Tipos de Asociaciones

Con anterioridad y posterioridad a la entrada en vigor de la Constitución, se han ido regulando diferentes tipos de Asociaciones, como es el caso de las Asociaciones Juveniles, Asociaciones Deportivas, Asociaciones de Padres/Madres de Alumnos, Asociaciones de Estudiantes, Asociaciones Universitarias, etc. Cabe añadir, a efectos de evitar confusiones, que cuando coloquialmente se habla de asociaciones culturales, nos estaremos refiriendo a aquellas asociaciones que no pertenecen a ninguna tipología en particular y que, por tanto, están reguladas por todas las normas generales.

Así mismo, podemos distinguir también entre Asociaciones y Federaciones o Coordinadoras, que serían las entidades formadas por la agrupación de varias Asociaciones. Los aspectos legales, fiscales, económicos, administrativos, etc., del funcionamiento de las Asociaciones y las Federaciones o Coordinadoras, son prácticamente iguales, con la única diferencia de que en éstas últimas, los socios serán personas jurídicas, es decir, las Asociaciones que pertenezcan a la Federación o Coordinadora, y así se especificará en sus estatutos.

Así mismo, podemos distinguir también entre Asociaciones, Federaciones o Coordinadoras y Confederaciones, que serían las entidades formadas por la agrupación de varias Asociaciones o varias Federaciones. Los aspectos legales, fiscales, económicos, administrativos, etc., del funcionamiento de las Asociaciones, las

Federaciones o Coordinadoras y las Confederaciones, son prácticamente iguales, con la única diferencia de que en las dos últimas, los socios serán personas jurídicas, es decir, las Asociaciones que pertenezcan a la Federación o Coordinadora o las Federaciones que pertenezcan a Confederaciones, y así se especificará en sus estatutos. Así se establece en el Artículo 3 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, en su apartado f, donde dice:

**f. Las asociaciones podrán constituir federaciones, confederaciones o uniones, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para la constitución de asociaciones, con acuerdo expreso de sus órganos competentes.**

### 3. Estatutos de la Asociación

Los Estatutos son las reglas fundamentales del funcionamiento de una Asociación y, pese a no poseer el carácter de norma jurídica, son vinculantes para los socios, pues se sometieron a ellos de forma voluntaria al ingresar en la Asociación.

Dentro de los Estatutos podríamos distinguir entre los contenidos establecidos por los socios y los contenidos obligatorios. En este sentido, éstos últimos deberán ser, según se establece en el Artículo 7 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, los siguientes:

- **La denominación: Regulada en el Artículo 8 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.**
- **El domicilio, así como el ámbito territorial en que haya de realizar principalmente sus actividades.**
- **La duración, cuando la asociación no se constituya por tiempo indefinido.**
- **Los fines y actividades de la asociación, descritos de forma precisa.**
- **Los requisitos y modalidades de admisión y baja, sanción y separación de los asociados y, en su caso, las clases de éstos. Podrán incluir también las consecuencias del impago de las cuotas por parte de los asociados.**
- **Los derechos y obligaciones de los asociados y, en su caso, de cada una de sus distintas modalidades.**
- **Los criterios que garanticen el funcionamiento democrático de la asociación.**
- **Los órganos de gobierno y representación, su composición, reglas y procedimientos para la elección y sustitución de sus miembros, sus atribuciones, duración de los cargos, causas de su cese, la forma de deliberar, adoptar y ejecutar sus acuerdos y las personas o cargos con facultad para certificarlos y requisitos para que los citados órganos queden válidamente constituidos, así como la cantidad de asociados necesaria para poder convocar sesiones de los órganos de gobierno o de proponer asuntos en el orden del día.**
- **El régimen de administración, contabilidad y documentación, así como la fecha de cierre del ejercicio asociativo.**
- **El patrimonio inicial y los recursos económicos de los que se podrá hacer uso.**
- **Causas de disolución y destino del patrimonio en tal supuesto, que no podrá desvirtuar el carácter no lucrativo de la entidad.**

Así mismo, los Estatutos podrán ser desarrollados por un reglamento de régimen interno para regular todos aquellos aspectos del funcionamiento de la Asociación que no hayan quedado claros en aquellos.

## 4. Cómo crear una Asociación

Para crear una Asociación hay que contar con, al menos tres personas, y hay que dar los siguientes pasos:

### ASOCIACIONES DE ÁMBITO LOCAL:

- **Elaborar el Acta Fundacional o de Constitución .**
- **Elaborar los Estatutos de la Asociación .**
- **Rellenar la solicitud por duplicado, firmada por uno de los socios fundadores.**
- **Pagar las tasas (36,58€), en la cuenta que nos indiquen en el registro.**

### ASOCIACIONES DE ÁMBITO NACIONAL:

- **Elaborar el Acta Fundacional o de Constitución.**
- **Elaborar los Estatutos de la Asociación .**
- **Rellenar la solicitud por duplicado, firmada por uno de los socios fundadores, según Modelo facilitado por el Registro de Asociaciones del Ministerio del Interior.**
- **Pagar las tasas del registro, según modelo 790 de autoliquidación en cualquiera de las oficinas bancarias colaboradoras.**

### ¿Dónde se presenta?

#### REGISTRO DE ASOCIACIONES:

**C/HISTORIADOR CHABAS, 2. 46003 VALENCIA.**

- **Para más información consultar: Dirección Territorial de Justicia y Administraciones Públicas.**
- **Página web Generalitat Valenciana: [www.gva.es](http://www.gva.es)**
- **También se puede hacer la presentación de forma telemática.**

#### AGENCIA TRIBUTARIA:

Una vez completados los pasos anteriores tenemos que solicitar en la Agencia Tributaria un Código de Identificación Fiscal (CIF) mediante el modelo 036/037 y solicitar el inicio de las actividades mediante el mismo modelo.

Deberíamos también solicitar la exención del IVA para las cuotas de socios y para las actividades que realicemos para cumplir el objetivo social. Si no lo solicitamos, estamos obligados a cobrar el IVA en las cuotas de socios o en las actividades. Este trámite se realiza emitiendo un escrito a la Agencia Tributaria.

Alta de la dirección electrónica de notificaciones (obligatoria para las Personas Jurídicas), para lo que necesitaremos un certificado digital, que podemos conseguir en la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre y que hemos de dar de alta en Hacienda, mediante un certificado del registro de asociaciones específico (tiene una duración de 10 días) y el código del certificado digital, que debe presentar el presidente personalmente

en la Agencia Tributaria con la documentación.

## OTROS REGISTROS Y TRÁMITES:

Dependiendo del tipo de entidad, deberemos inscribirnos en otros registros, como puede ser un Registro de Cooperación de nuestra comunidad autónoma, o en el de Voluntariado, si realizamos labores de voluntariado.

Además, debemos tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Guardar toda la documentación original acumulada.**
- **Registrar el dominio de Internet que utilicemos y evitar los gratuitos.**
- **Puede ser necesario gestionar una licencia municipal, para el local de la asociación.**
- **Tener presente que la asociación debe presentar su declaración de la renta y que necesitará de todos los documentos que acrediten sus actividades.**

## 5. Órganos de una Asociación

Los órganos de una Asociación deben ser, al menos, según se establece en el Artículo 11 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, los siguientes:

### Asamblea General

Es el órgano donde reside la soberanía de la Asociación y está compuesta por todos los socios. Sus características fundamentales son:

- **Debe reunirse, al menos una vez al año, con carácter ordinario, para aprobar las cuentas del año que termina, y el presupuesto del año que empieza.**
- **Las sesiones extraordinarias se celebrarán para la modificación de estatutos y para todo aquello que se prevea en ellos.**
- **El quórum necesario para la constitución de la Asamblea será de un tercio de los asociados, salvo que los estatutos prevean otra cosa.**
- **Los acuerdos de la Asamblea General se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos afirmativos superen a los negativos. No obstante, requerirán mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los acuerdos relativos a disolución de la asociación, modificación de los Estatutos, disposición o enajenación de bienes y remuneración de los miembros del órgano de representación.**

Todo ello siempre que los Estatutos no contengan previsión expresa en esta materia.

### Junta Directiva

El Órgano de Representación, que normalmente se llama Junta Directiva, es el encargado de gestionar la Asociación entre Asambleas, y sus facultades se extenderán, con carácter general, a todos los actos propios de las finalidades de la asociación, siempre que no requieran, conforme a los Estatutos, autorización expresa de la Asamblea General.

Su funcionamiento dependerá de lo que establezcan los Estatutos, siempre que no contradigan el Artículo 11 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación:

**“4. Existirá un órgano de representación que gestione y represente los intereses de la asociación, de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General.**

**Sólo podrán formar parte del órgano de representación los asociados.**

**Para ser miembro de los órganos de representación de una asociación, sin perjuicio de lo que establezcan sus respectivos Estatutos, serán requisitos indispensables: ser mayor de edad, estar en pleno uso de los derechos civiles y no estar incurso en los motivos de incompatibilidad establecidos en la legislación vigente.”**

Por otra parte, uno de los grandes cambios de la nueva Ley de Asociación, se establece también en el Artículo 11 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación permitiendo que los miembros del Órgano de Representación puedan recibir retribuciones en función de su cargo, siempre que se haga constar en los Estatutos y en las cuentas anuales aprobadas en la Asamblea.

## 6 . Funcionamiento de una Asociación

Una vez creada la Asociación, registrada su Acta Fundacional y sus Estatutos, y al margen de las obligaciones con Hacienda que se tratan en el apartado específico de Fiscalidad, la Asociación deberá llevar al día el Libro de Actas, el Libro de Socios y los Libros de Contabilidad, que se legalizan en el Registro Mercantil correspondiente (o ante notario).

Los Libros se pueden comprar en las papelerías y ya vienen preparados para poder ser legalizados en el registro. Sin embargo, también es posible llevar estos libros ayudándonos del ordenador. Para ello, deberemos legalizar hojas sueltas con numeración correlativa en el registro y utilizar posteriormente estas hojas para imprimir los libros a través de la impresora.

En el caso del Registro Mercantil, se podrán llevar, indistintamente, libros encuadernados u hojas sueltas, numeradas correlativamente, hasta un máximo de 500 por libro.

Estos libros recogen los datos fundamentales de la vida de la Asociación, y son el referente legal ante terceros y ante los propios socios, de los acuerdos, composición, origen y destino de los recursos económicos de la Asociación, de ahí la importancia de tenerlos al día.

### Libro de Actas

Se trata de un libro de hojas numeradas, donde se recogerán las sesiones de los órganos de gobierno de la Asociación, con especial referencia a los acuerdos adoptados. Su ordenación en el Libro será cronológica, y en caso de que dejásemos alguna hoja o parte de ella, sin escribir, la anularemos para evitar anotaciones que no respondan al desarrollo de las sesiones.

Los datos que deberá contener cada acta son los siguientes:

- **Órgano que se reúne.**
- **Fecha, hora y lugar de la reunión.**
- **Número de convocatoria (Primera o Segunda).**
- **Asistentes (Datos nominales o numéricos).**
- **Orden del día.**

- **Desarrollo de la reunión con los principales argumentos ligados a las personas que los defienden.**
- **Acuerdos adoptados.**
- **Sistema de adopción de los acuerdos y resultados numéricos.**
- **Firma de el/la Secretario/a y VºBº del Presidente/a.**

Las actas se deben recoger durante el desarrollo de las sesiones y presentarse en la siguiente reunión del órgano en cuestión para su aprobación, por lo que, normalmente, el primer punto del orden del día consiste en la lectura y aprobación del acta de la reunión anterior.

## Libro de Socios

El libro de Socios es un registro de las altas y bajas de socios que se van produciendo en la Asociación. En el formato que venden en las papelerías, consta de una serie de columnas para recoger los datos del socio, las fechas de alta y baja, el número de socio, etc., de manera que cada socio ocupará un fila. Como ya apuntábamos, puede resultar más sencillo llevar este control con herramientas informáticas, imprimiendo cada vez que tengamos completa una nueva hoja, en los folios legalizados por el Registro.

## Libros de Contabilidad

Una novedad que establece en su Artículo 14 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, es la necesidad de llevar por parte de todas las Asociaciones de llevar una "... contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como las actividades realizadas, efectuar un inventario de sus bienes ...".

En cualquier caso, todo lo referido al control económico, con legislación, ejemplos y herramientas, lo puedes encontrar en el apartado de Economía.

## Utilidad Pública

Podrán ser declaradas de Utilidad Pública las Asociaciones que cumplan los requisitos establecidos en el Artículo 32 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación:

### "Artículo 32. Asociaciones de Utilidad Pública.

- Que sus fines estatutarios tiendan a promover el interés general, en los términos definidos por el artículo 31.3 de esta Ley, y sean de carácter cívico, educativo, científico, cultural, deportivo, sanitario, de promoción de los valores constitucionales, de promoción de los derechos humanos, de asistencia social, de cooperación para el desarrollo, de promoción de la mujer, de protección de la infancia, de fomento de la igualdad de oportunidades y de la tolerancia, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social o de la investigación, de promoción del voluntariado social, de defensa de consumidores y usuarios, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales, económicas o culturales, y cualesquiera otros de similar naturaleza.**
- Que su actividad no esté restringida exclusivamente a beneficiar a sus asociados, sino abierta a cualquier otro posible beneficiario que reúna las condiciones y caracteres exigidos por la índole de sus propios fines.**
- Que los miembros de los órganos de representación que perciban retribuciones no lo hagan con cargo a fondos y subvenciones públicas. No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior, y en los términos y condiciones que se determinen en los Estatutos, los mismos podrán recibir una retribución adecuada por la realización de servicios**

diferentes a las funciones que les corresponden como miembros del órgano de representación.

d. Que cuenten con los medios personales y materiales adecuados y con la organización idónea para garantizar el cumplimiento de los fines estatutarios.

e. Que se encuentren constituidas, inscritas en el Registro correspondiente, en funcionamiento y dando cumplimiento efectivo a sus fines estatutarios, ininterrumpidamente y concurriendo todos los precedentes requisitos, al menos durante los dos años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud.

2. Las federaciones, confederaciones y uniones de entidades contempladas en esta Ley podrán ser declaradas de utilidad pública, siempre que los requisitos previstos en el apartado anterior se cumplan, tanto por las propias federaciones, confederaciones y uniones, como por cada una de las entidades integradas en ellas.”

La declaración de Utilidad Pública por parte del Ministerio del Interior viene a suponer, además de un reconocimiento social de la labor de la entidad, la posibilidad de acogerse a una serie de beneficios fiscales y la capacidad de utilizar la mención “declarada de Utilidad Pública”.

Sin embargo, para poder disfrutar de esos beneficios, es necesario cumplir una serie de requisitos establecidos en el Art. 3 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, y en otras disposiciones, como son:

**Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública.**

**Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades .**

**Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.**

## Obtención

Además de las condiciones necesarias establecidas en el Artículo 32 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación que reproducíamos en el punto anterior, A modo de resumen, podemos indicar que los requisitos mínimos para acceder a la declaración de utilidad pública son:

**1. Perseguir fines de carácter asistencial, cívico, educativo, científico, cultural, deportivo, sanitario, de cooperación para el desarrollo, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social o de la investigación, de promoción del voluntariado social o cualesquiera otros que tiendan a promover el interés general.**

**2. Que su actividad no esté restringida a beneficiar a sus asociados, sino abierta a cualquier otro posible beneficiario que reúna las condiciones y caracteres exigidos por la índole de sus propios fines.**

**3. Carecer de ánimo de lucro y no distribuir entre sus asociados las ganancias eventualmente obtenidas.**

**4. Desempeño gratuito de los cargos por parte de los miembros de la junta directiva de la asociación.**

**5. Contar con los medios personales y materiales adecuados y la organización idónea para garantizar el cumplimiento de sus fines estatutarios.**

**6. Estar constituidas, en funcionamiento y dando cumplimiento efectivo a sus fines estatutarios, ininterrumpidamente y concurriendo todos los requisitos anteriores, al menos durante los dos años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud.**

Obligaciones derivadas de la declaración

Así mismo, de la declaración de Utilidad Pública se derivan una serie de obligaciones como son:

- **Rendir cuentas del ejercicio anterior.**
- **Presentar una memoria de actividades del ejercicio anterior.**
- **Facilitar a las Administraciones Públicas los informes que le sean requeridos en relación con ls actividades realizadas para el cumplimiento de fines.**
- **Aplicar las Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad y Normas de Información Presupuestarias de Entidades Sin Fines Lucrativos en el control económico.**

En cualquier caso, para una mayor información del procedimiento es conveniente leer el Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública..

El incumplimiento de la obligación de rendición de cuentas es causa automática de incoación de procedimiento de revocación de la declaración de utilidad pública (Artículo 7 del Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública.).

En cualquier caso, para una mayor información del procedimiento para la rendición de cuentas es conveniente leer los Artículos 5 y 6 del Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública.

### **Obligaciones derivadas de la declaración**

Así mismo, de la declaración de Utilidad Pública se derivan una serie de obligaciones como son:

- **Rendir cuentas del ejercicio anterior.**
- **Presentar una memoria de actividades del ejercicio anterior.**
- **Facilitar a las Administraciones Públicas los informes que le sean requeridos en relación con ls actividades realizadas para el cumplimiento de fines.**
- **Aplicar las Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad y Normas de Información Presupuestarias de Entidades Sin Fines Lucrativos en el control económico.**

En cualquier caso, para una mayor información del procedimiento es conveniente leer el Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública..

El incumplimiento de la obligación de rendición de cuentas es causa automática de incoación de procedimiento de revocación de la declaración de utilidad pública (Artículo 7 del Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública.).

En cualquier caso, para una mayor información del procedimiento para la rendición de cuentas es conveniente leer los Artículos 5 y 6 del Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública.

## 7. Gestión económica y presupuestaria

### BALANCES

#### Tipos de Balances

Existen básicamente tres tipos de Balances en función de la información que aportan sobre la entidad:

**1. Balance de Situación:** Es una información económica estática de la entidad donde aparecen los bienes, los derechos y las obligaciones y, por tanto, el valor del patrimonio, es decir, la información fundamental que nos aporta es el del valor de la entidad y como está distribuido éste.

**2. Balance de Pérdidas y Ganancias:** Es una información económica dinámica de la entidad donde aparecen los gastos e ingresos realizados en un período de tiempo concreto y, por tanto, el beneficio o las pérdidas en ese período.

**3. Balance Presupuestario:** Es una comparación entre el Presupuesto y la Contabilidad y, por tanto, nos informa del grado de cumplimiento de nuestros objetivos económicos. Este es el Balance más importante para una Entidad Sin Ánimo de Lucro.

A su vez estos balances pueden ser de tres tipos, en función de los tres tipos de presupuestos, es decir, Balance de Inversiones, Balance de Gastos e Ingresos y Balance de Tesorería.

Los dos primeros, es decir, el de Situación y el de Pérdidas y Ganancias, los calculan automáticamente los programas de Contabilidad y, por lo que a partir de ahora vamos a concentrarnos más a los Balances Presupuestarios y son los más importantes.

#### Para qué sirven

Los Balances Presupuestarios sirven para:

- 1. Conocer el grado de cumplimiento del plan de inversiones y poder tomar decisiones relativas a éste.**
- 2. Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos económicos para un período determinado y poder tomar decisiones relativas a éstos.**

#### Información de partida

La información necesaria para su elaboración será la siguiente:

- **Presupuesto de Inversiones y financiación de éstas.**
- **Presupuesto de Gastos e Ingresos.**
- **Presupuesto de Tesorería.**
- **Contabilidad.**

#### Elaboración

Para elaborar los Balances presupuestarios se compararán los distintos presupuestos con los datos contables y se hallará la desviación entre lo presupuestado y lo contabilizado.

## PRESUPUESTOS

Existen tres tipos de presupuestos que responden a distintos conceptos relacionados con los movimientos económicos de la entidad. Lo veremos con un ejemplo.

Si nuestra entidad adquiere un bien necesario para su funcionamiento se pueden distinguir tres acciones diferentes relacionadas con dicha adquisición:

- 1. Compra:** Es el acto por el cual el bien pasa a ser de nuestra propiedad a cambio de un compromiso por nuestra parte de dar algo a cambio de ese bien.
- 2. Gasto o consumo:** Es el acto continuo de desgaste del valor del bien adquirido.
- 3. Pago:** Es el acto por el cual satisfacemos el compromiso adquirido en la compra.

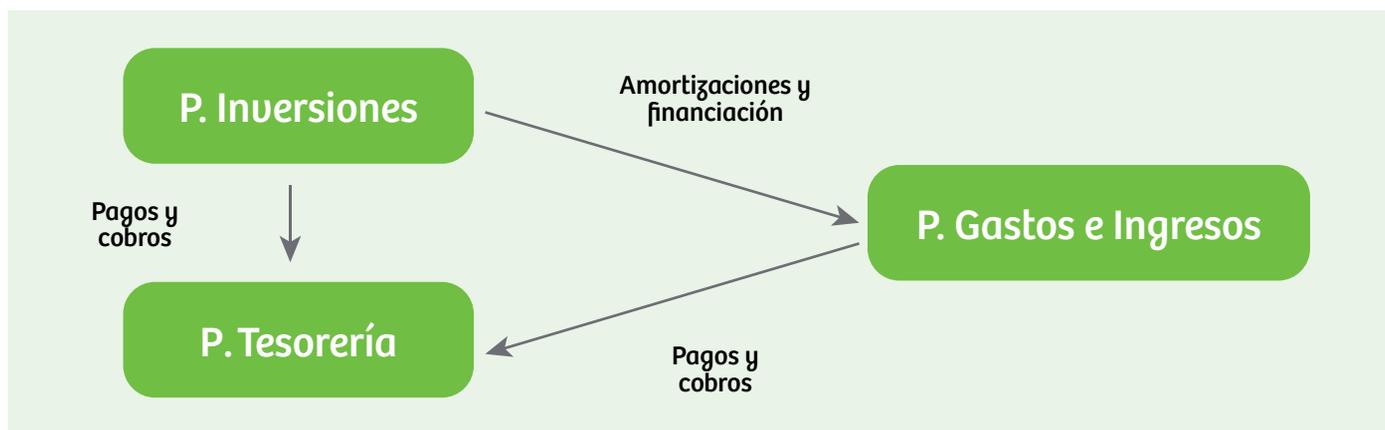
Si el bien fuese por ejemplo un ordenador, podemos comprarlo el día 15 de enero, gastarlo o consumirlo a lo largo de los cuatro años durante los cuales el ordenador nos es útil y pagarlo 180 días después, quedando demostrado que compra, gasto y pago son cosas diferentes.

Cuando las compras tienen una vida útil, o lo que es lo mismo, se consumen en un período de tiempo superior al de un año, hay que aplicar como gasto a cada año la parte proporcional consumida en él. A este tipo de compras se les llama Inversiones.

Pues bien, ya estamos en condiciones de distinguir entre los tres tipos de presupuestos, que son los siguientes:

- **Presupuesto de Inversiones y Financiación de éstas.** En éstos incluiremos las inversiones previstas cuyo gasto hay que repartir entre varios años, así como la financiación específica cuyo ingreso habrá que repartir también entre varios años.
- **Presupuesto de Gastos e Ingresos.** Con ellos presupuestaremos los gastos e ingresos achacables al período de tiempo considerado, incluyendo la parte previsiblemente consumida de las inversiones (amortización) y la parte de ingresos específicos de las inversiones proporcional a las amortizaciones.
- **Presupuesto de Pagos y Cobros o Tesorería.** Con los que preveremos el pago y cobro de las cantidades que se derivan de las inversiones y su financiación, así como de los gastos e ingresos.

La relación existente entre los tres presupuestos es la siguiente:



## 8. Búsqueda de Financiación

### 8.1 Introducción

En la actualidad se dan una serie de circunstancias comunes a todas las Asociaciones y Fundaciones que afectan a su financiación, por lo que deberemos ser creativos a la hora de plantear la búsqueda de recursos para nuestras actividades.

Estas circunstancias son las siguientes:

- **Problemas de financiación que nos suelen afectar a todas las Asociaciones.**
- **Recortes en los Presupuestos sociales.**
- **Número creciente de Entidades Sin Ánimo de Lucro optando a los fondos limitados, ya sean públicos o privados.**

Sin embargo, para salvar de algún modo esta situación, tendremos que cumplir una serie de requisitos para que nos resulte más sencillo encontrar financiación.

Estos requisitos son:

- **Tener un proyecto serio. Sin proyecto es imposible acceder a financiación.**
- **Manejar toda la información relativa al proyecto antes, durante y después. La Información es poder.**
- **Ser transparentes en nuestra gestión. La Transparencia es seriedad y eficacia.**
- **Disponer de los Recursos Humanos necesarios para su realización.**

Una vez establecidas estas ideas previas, podemos pasar a clasificar las distintas fuentes de financiación que pueden afectar a una Entidad Sin Ánimo de Lucro.

### 8.2 Fuentes de financiación

Como vemos existen diferentes posibilidades de financiación, pero no todas servirán para nuestra entidad, es decir, cada entidad tiene un abanico de posibilidades propio, determinado por:

- **Sus Objetivos.**
- **Su Ámbito territorial de actuación.**
- **Su Ideología.**
- **Sus Actividades, etc.**

#### EJEMPLOS

Greenpeace => No pide subvenciones

Médicos sin Fronteras => No cobran sus servicios a los destinatarios.

Asociaciones Infantiles y Juveniles => No admiten patrocinios de empresas de tabaco o

bebidas alcohólicas.

Asociaciones de ámbito local => No obtienen subvenciones estatales.

Por tanto, lo primero será fijar nuestro propio margen de maniobra. Este proceso es complicado, largo y lleno de tensiones entre utópicos y posibilistas.

He aquí unas orientaciones previas para encaminar el proceso de determinación de las fuentes de recursos:

- **El planteamiento económico de una Asociación difiere, fundamentalmente, del de una empresa en que la primera busca un beneficio social, mientras que la segunda busca un beneficio económico.**
- **Al margen de esto, hay muchos planteamientos empresariales de los que podemos aprender las Asociaciones, pues coinciden con nuestras necesidades, como son:**
  - **Formación en gestión económica.**
  - **Llevar una contabilidad ordenada y al día.**
  - **Funcionar con partidas presupuestarias y no con una “caja común” para todos los gastos e ingresos => Fijar prioridades presupuestarias en base a los objetivos.**
  - **Distinguir entre resultados económicos y liquidez. Cada problema tiene una solución distinta.**
  - **Y, muy importante, Diversificar las fuentes de financiación.**

Además, deberemos tener en cuenta que una Economía sana implica:

- **Al menos un 30-40 % del presupuesto, cubierto con recursos propios.**
- **No superar 50 % con Subvenciones.**
- **No superar 20 % de una sola empresa, fundación o administración.**

Estas recomendaciones están basadas en las siguientes razones:

- **La mayor o menor importancia de los recursos propios nos indica el mayor o menor respaldo social con que cuenta nuestra asociación.**
- **Una dependencia excesiva de la Administración supone alejarnos de nuestros objetivos. Terminamos haciendo proyectos que encajan en las convocatorias de subvención más que en nuestros planteamientos.**
- **Depender excesivamente de una sola entidad (empresa, fundación u organismo de la administración), nos somete a sus criterios y nos deja en sus manos a la hora de dar continuidad al proyecto.**
- **En resumen, cuanto mayor sea el número de personas, organismos, empresas, etc., que**

aportan recursos a nuestra asociación, menor será la posibilidad de que se pongan de acuerdo para retirarnos su apoyo. Si esto ocurre, significa que no contamos con respaldo social, al margen de los motivos.

## 8.2.1 Fuentes Propias de Financiación

### Cuotas socios

Sus características más importantes son las siguientes:

- **Es una fuente importante por la medida del apoyo social y por la estabilidad económica que supone.**
- **Deben ser cómodas de gestionar: Cobro por banco, cuota anual o semestral coincidiendo con pagas extras, gestión informatizada.**
- **Implica gran transparencia en la información y mantener informados a los socios de forma periódica (poco antes del cobro de cuotas), transmitiendo imagen de orden y transparencia.**
- **Apoyarse en socios honoríficos con buena imagen pública entre el universo de los posibles socios.**
- **Establecer cantidades fijas en función de distintas situaciones sociales o familiares.**
- **Entregar un carnet. La idea abstracta de pertenencia a una Asociación, necesita, sobre todo si no se trabaja de una forma habitual, un soporte físico que nos distinga de los no socios.**
- **En resumen hay que mimar a los socios sin resultar pesado.**

### Cuotas de simpatizantes o socios colaboradores

Sus características más importantes son las siguientes:

- **Igualmente es una fuente importante por la medida del apoyo social y por la estabilidad económica que supone.**
- **Deben ser cómodas de gestionar: Cobro por banco, cuota anual o semestral coincidiendo con pagas extras, gestión informatizada.**
- **Implica gran transparencia en la información y mantener informados a los socios de forma periódica (poco antes del cobro de cuotas), transmitiendo imagen de orden y transparencia.**
- **Apoyarse en socios honoríficos con buena imagen pública entre el universo de los posibles socios.**
- **Sugerir cantidades mínimas pero dejar abierta la posibilidad de que cada uno establezca su aportación.**
- **En resumen hay que mimar a los socios sin resultar pesado.**

## Cuotas de usuarios

Sus características más importantes son las siguientes:

- **Tiene un sentido económico y un sentido educativo. Aquello que nos cuesta un esfuerzo (económico en este caso) se valora más.**
- **Se debe prever la posibilidad de becas para que la cuota no suponga un impedimento para la participación.**
- **Implican una corresponsabilidad de los usuarios en la realización de las actividades.**

## Servicios a Socios y Allegados

Sus características más importantes son las siguientes:

- **El cobro de servicios como fuente de recursos debe pasar por que esos servicios formen parte de los objetivos de la Asociación. Si no es así, la Asociación se termina desviando de sus objetivos.**
- **Prioridad a socios aunque esté abierto a no socios.**
- **Diferenciar entre precios para socios y no socios.**

## Recaudaciones a pequeña escala (rifas, rastrillos, tómbolas, fiestas, etc.)

Sus características más importantes son las siguientes:

- **Importantes por el trabajo de voluntarios que requieren.**
- **Necesitan una buena organización de los recursos humanos para que no resulten caóticas.**
- **Exigen definir bien las tareas.**
- **Asignar a cada cual una tarea que sea capaz de cumplir para que no aparezca la sensación de agobio.**
- **El responsable debe estar presente en el proceso de manera habitual, para evitar la sensación de desamparo.**
- **Reconocer de forma explícita el esfuerzo de los voluntarios.**

## Actividades económicas

En este punto nos referimos a actividades que realizamos con el objetivo de obtener un beneficio económico que pueda paliar el déficit de otras actividades.

Sus características más importantes son las siguientes:

- **Importante separar Asociación de empresa. Tener en común una o, como mucho, dos personas para mantener separadas las identidades de cada entidad.**
- **Constituir una sociedad al margen de la Asociación, aunque el capital sea al 100% de ésta.**

- Posibilidad de montar el negocio con empresa relacionada con el sector.
- Mantener en la Asociación los objetivos sociales y en la empresa los económicos. No confundir la empresa con el “chiringuito” de los socios donde se confunde la solidaridad con el descontrol.
- Poner la empresa en manos de profesionales con criterios empresariales. No contratar a socios cargados de buena voluntad pero sin formación adecuada.

## 8.2.2 - Fuentes Ajenas de Financiación

### Públicas

Son las más frecuentes y existen cuatro posibilidades:

- Europea.
- Estatal.
- Autonómica.
- Local.

### Subvenciones

Sus características más importantes son las siguientes:

- Dentro de las vías de financiación públicas son las más frecuentes.
- Condicionan bastante el desarrollo de los proyectos.
- Gestión cada vez más complicada.
- Sujetas a los cambios políticos.
- No proporcionan estabilidad.
- Generan problemas en la tesorería.

### Convenios

Sus características más importantes son las siguientes:

- Proporcionan una relativa estabilidad.
- Condiciones negociables.
- Implican un reconocimiento de la labor que se está realizando.
- Permiten relacionarse con la administración en pie de igualdad.

### Prestaciones de Servicios

Sus características más importantes son las siguientes:

- Se corre el riesgo de desviarse de los objetivos propios de la asociación.
- Presentan complicaciones en la formalización.

- **Aumentan los trámites administrativos => no suelen convenir a organizaciones pequeñas.**

## Privadas

La primera reflexión que deberemos considerar a la hora de utilizar esta vía de financiación es: "¿Qué puede interesar a una entidad privada de nuestra Entidad?".

La respuesta que encontraremos es que les puede interesar nuestra buena imagen y/o el acceso a un conjunto de individuos (socios, simpatizantes, usuarios, etc.) con unas características comunes, por lo que tendremos que establecer claramente los límites y actuar dentro de la ética y la legalidad, es decir, nunca podremos dar o vender nuestra base de datos, aunque sí podamos aprovechar alguno de nuestros envíos para adjuntar publicidad de la entidad privada que nos financie.

## Donaciones

Sus características más importantes son las siguientes:

- **Cantidades muy variables.**
- **Suelen venir a través de entidades religiosas, fundaciones asistenciales, fundaciones y obras sociales de bancos y cajas de ahorros.**

## Patrocinios

Por su relativa complejidad de gestión, incluimos un Anexo de Gestión de Patrocinios.

Sus características más importantes son las siguientes:

- **Buscar empresas coincidentes con nuestra actividad.**
- **Presentar una actividad de amplia repercusión por su singularidad, porque convoque a mucha gente o porque desarrolle un fin de muy amplio apoyo social.**
- **Es fundamental que tenga repercusión en los medios de comunicación destinados al universo que determine la empresa patrocinadora.**
- **Tiempo aproximado para cerrar una operación de este tipo: un año.**
- **En ocasiones la empresa puede buscar una repercusión interna que motive a su personal. Que refuerce su imagen corporativa entre sus empleados.**

## EJEMPLO

Una Asociación de atención a hijos de toxicómanos realiza un viaje - campamento a Brasil. Contacta con una empresa con implantación en España y Brasil, y consigue financiación para su viaje a cambio de realizar un juego de pistas en las sedes brasileñas de la empresa que vaya apareciendo en un boletín interno y plantee un concurso entre sus empleados.

Resultados:

- El viaje sale gratis a la Asociación.
- La imagen de la empresa queda ligada a un proyecto social de amplio apoyo.

- Los empleados conocen a través del concurso las distintas sedes y la magnitud de la empresa en la que trabajan.
- Se refuerza el espíritu de equipo embarcado en una empresa importante.
- El coste de la operación es muy bajo en comparación con el incremento en la motivación y rendimiento en el trabajo alcanzado.

## Organización de Eventos

Sus características más importantes son las siguientes:

- **Relacionados con los patrocinios y las recaudaciones a gran escala.**
- **Se organizan aprovechando el “tirón” de un o unos personajes famosos que sirven de ayal y estímulo para otras adhesiones.**
- **Necesitan de una amplia difusión dentro del universo que nos hayamos marcado.**
- **Los fondos pueden venir por: Venta de entradas, bonos, papeletas, etc. Venta de productos de promoción de la Asociación. Donaciones particulares o de empresas.**
- **Requieren de personal profesional en la organización y de voluntarios de la entidad.**
- **El/la responsable debe realizar los siguientes trabajos internos:**
  - **Definir tareas precisas y sencillas de realizar.**
  - **Euitar sensación de agobio.**
  - **Euitar sensación de desamparo.**
  - **Huir del chantaje culpabilizador. Resaltar lo positivo de la colaboración y no lo negativo de su ausencia.**
  - **Reconocer, de forma explícita, el esfuerzo de los voluntarios.**

## 9. Recursos Humanos

Los recursos humanos de una Entidad Sin Ánimo de Lucro son su principal capital, por lo que todo lo relacionado con este tema deberá dársele la máxima importancia.

Dentro de la organización de cualquier equipo humano y por tanto, también de una Asociación o Fundación, podemos distinguir dos tipos de estructuras. Una de toma de decisiones y otra ejecutiva.

En este sentido lo normal en el funcionamiento de una Asociación es contar al menos, con una Asamblea de socios y una Junta Directiva, que serán los órganos de decisión de la Asociación. La estructura ejecutiva estaría formada por los responsables de cada una de las áreas de trabajo de la asociación (no sólo las de gestión, sino también los responsables de las actividades, etc.) y por aquellos socios o voluntarios que desempeñen alguna labor en la Asociación, sea en el área que sea.

Esta misma estructura es trasladable a una Fundación, pese a que no existan socios, en la que el papel desempeñado por la Junta Directiva será desarrollado por el Patronato

## Organigramas

La forma de definir estas estructuras de manera cómoda y útil es la confección de un organigrama en el que queden definidas las cuestiones fundamentales que afectan a cada uno de los órganos y los cargos. De esta manera, para alguien que no conozca la Entidad (los nuevos voluntarios, por ejemplo), resultará muy sencillo hacerse una idea de conjunto de la organización de la Entidad.

Estas cuestiones, que deberán quedar claras al confeccionar el organigrama de la Entidad, serán las siguientes:

- **Tipo de órgano o cargo (Decisión, Ejecutivo, Consultivo, Etc.).**
- **Competencias y funciones**
- **Composición.**
- **Sistema de elección y renovación.**
- **Periodicidad en sus reuniones.**
- **Relación con el resto de órganos y/o cargos.**
- **Orden en la jerarquía de toma de decisiones.**

Así mismo, en el organigrama deberá figurar el nombre del o los responsables de cada órgano o comisión, pero dejando claro que el organigrama deberá servir para identificar funciones y funcionamientos, pues el que los puestos de responsabilidad de esos órganos los ocupen personas concretas es circunstancial. En este sentido, lo correcto sería hablar del “Área de Control económico, cuyo responsable es Luis” y “Área de Fiscalidad, cuyo responsable también es Luis”, y no de “Áreas de Luis, Control económico y Fiscalidad.

## Liderazgo

El Liderazgo en los equipos humanos es algo natural y cuando un grupo no lo establece de una forma consensuada, aparecerá de manera espontánea.

Sin embargo, líder no tiene por qué ser sinónimo de jefe, tirano o dictador. Podemos distinguir 5 estilos de liderazgo en función de la implicación personal, el interés por la tarea y el interés por las personas. Estos estilos serían los siguientes:

<b>1ª Pasota</b>	<b>NULO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Implicación Personal	●		
Interés por la Tarea	●		
Interés por las personas	●		

<b>2ª Paternalista</b>	<b>NULO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Implicación Personal			●
Interés por la Tarea	●		
Interés por las personas			●

3ª Autoritario	NULO	MEDIO	ALTO
Implicación Personal			
Interés por la Tarea			
Interés por las personas	●		

4ª Participativo	NULO	MEDIO	ALTO
Implicación Personal			●
Interés por la Tarea			●
Interés por las personas			●

5ª Burocrático	NULO	MEDIO	ALTO
Implicación Personal	●		
Interés por la Tarea		●	
Interés por las personas		●	

En un primer momento todos nos inclinaremos por un líder que fomente la participación, sin embargo, dependerá del grado de madurez de la entidad y de sus circunstancias concretas en cada momento, para que el líder adecuado sea uno u otro. En este sentido, un buen líder debe ser capaz de adaptarse al grupo y funcionar de manera autoritaria, participativa, paternalista, etc., en función de las necesidades que detecte.

## 9.1 Tipos de Recursos Humanos

### Gestión del Voluntariado

**LEGISLACIÓN APLICABLE: Estatal**

- Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado.
- Orden de 9 de octubre de 1995, por la que se regula el voluntariado cultural

### Introducción

El voluntariado se define en el artículo 3 de la Ley estatal del voluntariado como:

“... el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y reúna los siguientes requisitos:

- Que tengan carácter altruista y solidario.
- Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.
- Que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.
- Que se desarrollen a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos.

- Quedan excluidas las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas o prestadas al margen de organizaciones públicas o privadas sin ánimo de lucro, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad.

- **La actividad de voluntariado no podrá en ningún caso sustituir al trabajo retribuido.”**

Así pues, el voluntariado no se concibe ajeno a una organización que, incluso se recomienda en el artículo 12 de la Ley estatal del voluntariado

**“La colaboración de los voluntarios en la Administración General del Estado y en las entidades de derecho público con personalidad jurídica propia, vinculadas o dependientes de aquélla, que no tengan ánimo de lucro, se ajustará a lo dispuesto en esta Ley y preferentemente se prestará a través de convenios o de acuerdos de colaboración con entidades sin ánimo de lucro privadas.”**

## **Derechos de los Voluntarios**

Los derechos de los voluntarios, establecidos en el Artículo 6 de la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado son los siguientes:

- **Recibir la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asignen.**
- **Ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.**
- **Participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación.**
- **Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.**
- **Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades.**
- **Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario.**
- **Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.**
- **Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución.**

## **Deberes de los Voluntarios**

Los deberes de los voluntarios, establecidos en el Artículo 7 de la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado son los siguientes:

- **Cumplir los compromisos adquiridos, respetando los fines y la normativa de las mismas.**
- **Guardar confidencialidad de la información.**
- **Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir bien del beneficiario o de otras personas relacionadas con su acción.**
- **Respetar los derechos de los beneficiarios de su actividad voluntaria.**
- **Actuar de forma diligente y solidaria.**
- **Participar en las tareas formativas previstas por la organización.**

- **Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas.**
- **Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la organización.**
- **Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición las organizaciones.**

## La Selección

La selección de los voluntarios que desean trabajar en la Entidad es imprescindible pues no basta con una buena voluntad, sino que es necesaria una capacidad mínima para realizar las labores que la Entidad precisa. No se trata de sólo aceptar profesionales con amplia experiencia, pero tampoco de dar entrada a personas que puedan dificultar nuestra tarea o incluso perjudicar las labores de la Entidad.

Suele ser bastante común la idea de que los voluntarios, por el hecho de no recibir una compensación económica a cambio, disfrutan de todos los derechos pero no tienen ningún deber. Sin embargo, las personas que de forma desinteresada trabajan en una Asociación están obteniendo la satisfacción de la labor que realizan y, por tanto, la Asociación no tendrá mayor obligación con ellos que la de asegurar que su trabajo se desarrolla en buenas condiciones y su capacidad de influir en las decisiones de la Entidad.

Es decir, un voluntario no es una persona sacrificada que lo aporta todo sin recibir nada a cambio, sino alguien que ha optado por realizar una serie de labores de forma voluntaria, porque eso le satisface personalmente potenciando su crecimiento personal al dedicarse a una tarea colectiva en beneficio de la Comunidad, y/o porque busca una experiencia que le facilite encontrar trabajo, o por cualquier otro motivo.

## El Contrato

Una buena manera de clarificar la relación es mediante un “contrato” por escrito que establezca los derechos y obligaciones de cada parte.

Ver ejemplo de contrato a voluntarios

<http://www.municipalia.info/fgps/docs/modelos/ContrVoluntariado.doc>

## 9.2 Gestión del Personal Contratado

### Los Contratos

Básicamente existen dos maneras de contratar personal, perfectamente factibles por parte de las entidades sin ánimo de lucro. Éstas son:

- **Contrato mercantil a profesionales autónomos:** Indicado para relaciones en las que se contratan servicios, sin que tenga por qué especificarse el lugar o el tiempo de trabajo que supondrán dichos servicios. Esta forma de contratar, como se explica en el apartado Contrato mercantil a profesionales autónomos, resulta muy sencilla para la entidad, pero puede complicar mucho la vida a la persona contratada si ésta no está dada de alta como autónomo y no tenía intención de serlo.

- **Contrato laboral:** Indicado para relaciones en las que se pretende que alguien trabaje en un sitio determinado, y sobre todo, durante un horario preestablecido. Esta forma de contratar, como se explica en el apartado Contrato laboral, resulta muy sencilla para la persona contratada, pero complica la gestión de la entidad si no se tienen otros contratados laborales.

## 10. La comunicación

### Comunicación, ¿qué es?, ¿para qué sirve?

De nuestra ONG no solamente se conoce lo que nosotros decimos, sino también nuestra eficacia, nuestra amabilidad, cuáles son nuestros servicios o dónde se encuentra ubicada nuestra sede social. Sin embargo, lo que habitualmente llega con más facilidad a las personas y favorece la formación de su opinión es nuestra comunicación.

Podemos afirmar que la comunicación es el mejor medio que tenemos para relacionarnos con el exterior y explicar a una diversidad de públicos lo que hacemos y lo que queremos hacer.

### ¿Cuidamos nuestra imagen?

En nuestra sociedad, la imagen es una variable fundamental sobre la que se construye la confianza. A través de la comunicación hemos de conseguir transmitir la imagen de nuestra organización y que ésta sea un reflejo fiel de sus valores.

No basta con que nuestro fin sea favorecer a los necesitados, ni con que seamos transparentes, eficientes, eficaces ni que trabajemos con criterios éticos. No basta con serlo, sino que además debemos de ser capaces de transmitir a la sociedad que lo somos. Y aquí es donde la comunicación puede resultar clave para nuestra organización.

Si bien la confianza es básica en todas las relaciones sociales, aún lo es más en el tercer sector, ya que es el único camino que tenemos para conseguir tanto el reconocimiento social como el apoyo de nuestros socios y colaboradores.

Todas las ONG deberíamos de hacer un esfuerzo por analizar si la imagen que transmitimos a nuestros distintos públicos (socios, voluntarios, empleados, beneficiarios, administración pública, sociedad, ...) cumple ciertos requisitos:

- **¿Refleja la realidad de la entidad?**
- **¿Genera una actitud de confianza?**

¿Ayuda a conseguir los objetivos perseguidos en lo que respecta al número de socios, el número y el perfil de los voluntarios, los recursos económicos, el interés de la administración por la ONG, etc.?

### ¿Qué fases podemos seguir para diseñar nuestro plan de comunicación?

- **Determinar qué podemos conseguir, cuáles son nuestros objetivos: Cuanto más claramente lo definamos, mejor podremos evaluar después el éxito de la campaña. Ejemplos de objetivos a alcanzar podrían ser: que conozca nuestra ONG un 10% de la población total española,**

**umentar un 10% el número de socios el próximo año o captar fondos de particulares hasta llegar a cubrir un 30% del presupuesto.**

**· Decidir a quién vamos a dirigir nuestra comunicación : Posibles destinatarios de nuestra comunicación pueden ser los beneficiarios de nuestra actividad, los voluntarios que colaboran con nosotros, nuestros socios o colaboradores, la sociedad ...**

Tenemos que conocer el público al que nos dirigimos para diseñar, en cada caso, la estrategia de comunicación más adecuada. Cuál sea el público al que nos dirigimos condiciona tanto los canales a utilizar como el propio mensaje que vamos a transmitir.

**· Pensar cuál es la idea que queremos transmitir: Por ejemplo, si nuestro objetivo es captar 50 voluntarios para nuestra organización, tenemos que pensar un mensaje que a los ojos de estos destinatarios les transmita un motivo para querer trabajar en nuestra ONG.**

**· Fijar el presupuesto con el que contamos : Tenemos que saber de cuánto dinero disponemos para cada acción concreta y también qué recursos humanos será preciso dedicarle a la campaña de comunicación**

**· Seleccionar los medios apropiados y su frecuencia de utilización : Esta decisión hace referencia a los canales a través de los cuales haremos nuestra comunicación. En este punto es importante conocer los hábitos del público objetivo al que dirigimos nuestra comunicación, los lugares que frecuenta, las radios que escucha, las revistas que lee, etc.**

**· Ejecutar el plan de medios y medir su impacto : Es preciso que al finalizar la campaña comprobemos si hemos cumplido o no los objetivos que nos habíamos propuesto alcanzar con ella, y las razones por las que se han cumplido o no dichos objetivos.**

## **¿Cómo podemos dar a conocer nuestra organización?**

Cómo darnos a conocer mediante publicidad:

**1. Campañas publicitarias:** Las campañas son acciones específicas que forman parte de la estrategia global de la organización. En el sector no lucrativo las campañas publicitarias suelen tener por objeto crear opinión, posicionar favorablemente a la población sobre un determinado tema o movilizar a la acción.

**2. Publicidad directa:** Se conoce con el nombre de publicidad directa a aquella que se hace llegar a determinadas personas, bien personalmente o bien a través del correo físico, correo electrónico, teléfono, fax, etc. Las formas más comunes son:

**· Publicidad por correo físico, conocida como “mailing”. Consiste en enviar mensajes en forma de cartas, folletos, trípticos, revistas, etc. al domicilio del usuario.**

**· Publicidad por correo electrónico, conocida como “emailing”. Consiste en enviar mensajes a través del correo electrónico del usuario.**

**· Publicidad entregada personalmente, en forma de folletos repartidos a la salida de edificios públicos, colocándolos en los parabrisas, etc.**

Las principales ventajas de la publicidad directa son:

**· Puede tener una mayor eficacia, dado que se puede hacer una segmentación más afinada del público objetivo.**

- **El consumidor puede estudiar la oferta cuándo y donde quiere, por lo que el grado de atención puede ser mayor.**

**3. Publicidad exterior:** Se denomina publicidad exterior al conjunto de medios que se utilizan como publicitarios y que están en las calles o en lugares públicos, que el público puede ver cuando está fuera de su casa. Entran dentro de esta categoría los carteles, las vallas publicitarias, los carteles luminosos, la publicidad sobre el mobiliario urbano, medios de transporte y lugares públicos en general.

Este medio de publicidad posee las siguientes ventajas:

- **Su coste es relativamente reducido.**
- **Posee una gran capacidad de impacto.**
- **Tiene una gran capacidad geográfica.**
- **Es un medio excelente como recordatorio por lo que suele usarse como complemento de otros medios en marcas ya establecidas y conocidas.**

Existen otras formas de dar a conocer nuestra organización en la prensa, además de la publicidad, notas de prensa, televisión, preparar un video, podemos conceder entrevistas en la radio o a través de internet ...

También las ONG podemos organizar acontecimientos puntuales para muy diversos fines: tener presencia en los medios, sensibilizar sobre un determinado tema, captar fondos, disponer de un foro que facilite el diálogo entre instituciones, etc.

Ejemplos de acontecimientos pueden ser rifas y tómbolas, jornadas de puertas abiertas, galas, conferencias, etc.

## 11. El asociacionismo marroquí en España

### 1. Configuración actual del movimiento asociativo marroquí en España

Si en la actualidad puede afirmarse la existencia de un movimiento asociativo inmigrante en España, seguramente esto es sobre todo predicable de la población marroquí. Y ello en razón del considerable y creciente número de estas asociaciones, de la antigüedad del movimiento y su diversidad.

No es fácil precisar el número de asociaciones marroquíes en España: no todas están inscritas en los diferentes registros —que varían según el ámbito de actividad (autonómico o nacional) y el tipo de asociación de que se trate— ni todas las inscritas tienen funcionamiento real; por otra parte, la desaparición de la asociación no suele implicar su baja en el registro. Además, buena parte de las entidades registradas no incluyen en su denominación el término “marroquí”, sino otros tales como “árabe”, “beréber”, (o “amazigh”) “musulmán”, “islámica”, “inmigrante”, “emigrante”, “trabajador”... De modo que el recuento es verdaderamente difícil y necesariamente inexacto.

**Las actividades** que ocupan las asociaciones dependen de su carácter, aunque en ocasiones coinciden parcialmente:

- **Las de corte político/asistencial se orientan fundamentalmente a la prestación de servicios a la población: alfabetización, orientación jurídica, formación ocupacional, gestión de pisos para mujeres solas...**
- **Las asociaciones de carácter cultural-islámico ofrecen servicios y celebraciones religiosas,**

## **enseñanza del árabe y el Corán a los niños, preparación para el matrimonio, a veces grupos de mujeres...**

Algunas entidades realizan también labores de cooperación al desarrollo en Marruecos, en ocasiones como única actividad y otras como parte de su dedicación. Las actividades que suelen desarrollarse en todo tipo de asociaciones son la mediación cultural, sensibilización de la opinión pública, difusión de la cultura marroquí, enseñanza del castellano y del árabe, apoyo escolar a los menores...

## **2. El funcionamiento interno y financiación de las asociaciones marroquíes**

La estructura interna de las asociaciones está más claramente definida en las de carácter asistencial y/o político, sobre todo las de mayor tamaño: suele existir una Junta Directiva integrada por representantes elegidos por los socios y una Asamblea General donde figuran todos estos.

En realidad, el carácter asambleario de las mismas suele ser ficticio, dada la escasa implicación de las bases en tales asociaciones. Se observa en realidad lo que Michels (1972) denomina “ley de hierro de la oligarquía”: tendencia presente en toda organización según la cual existe una minoría de dirigentes y una mayoría de dirigidos.

Sin embargo, en las asociaciones culturales, que operan en entornos más pequeños, dicha estructura está más diluida y también el reparto de funciones, que depende de la disponibilidad de los miembros más implicados. Respecto a las religiosas, suelen carecer de imam, ejerciendo como tal la persona más preparada.

En todo caso, los individuos dinamizadores o directivos de estas asociaciones comparten una serie de rasgos: elevado nivel de estudios y antigüedad migratoria, a veces previa experiencia asociativa en Marruecos y por lo general mayor nivel de integración social en España que la media de sus compatriotas; muchos tienen nacionalidad española y no es raro que estén casados con españoles/as. Pertenecen a la primera generación de inmigrantes: no hay en España asociacionismo de segunda generación; solo en Cataluña y Madrid acontece una muy leve regeneración a partir de la implicación de jóvenes llegados a muy temprana edad o nacidos aquí.

## **3. La participación de los marroquíes en las asociaciones**

Si entendemos “participación” como implicación activa en la marcha de la asociación más allá del acceso puntual a sus servicios, cabe afirmar que tal apenas existe en las político-asistenciales: el marroquí con nivel medio de vida no las necesita y solo quienes peor viven acuden ocasionalmente en busca de ayuda.

Entre las asociaciones de carácter cultural-religioso, el nivel de participación es mayor, la población se implica activamente en su mantenimiento. Puede afirmarse que este es un asociacionismo que surge “desde abajo”, en contraposición al de carácter político-asistencial, muy vinculado al apoyo administrativo, más elitista y alejado de los modos culturales del inmigrante medio.

La participación femenina en las asociaciones religiosas es menor que la masculina, y ello debido a los parámetros culturales importados de Marruecos

De todos modos, con el paso del tiempo las asociaciones están dando creciente cabida a las mujeres: las de carácter político-asistencial suelen tener un área específica para ellas, mientras las socioculturales —de menor tamaño por lo general— registran cierta (y mejorable) participación de las mismas en su gestión.

La participación de los jóvenes de segunda generación es minoritaria y solo eventualmente (celebración de alguna fiesta señalada, eventos puntuales) acuden a este tipo de asociaciones.

En definitiva, podemos afirmar sin lugar a dudas la existencia de un movimiento asociativo marroquí en España, variado e inestable, pero con tendencia al crecimiento. Las asociaciones de carácter cultural-islámico perfilan un movimiento que surge “desde abajo” —fuertemente radicado en la población de base— y muestran mayor vitalidad que las asociaciones político-asistenciales, cuya viabilidad está supeditada al apoyo económico continuo “desde arriba” (el Estado) y carecen por lo general de la confianza del inmigrante medio.

## 12. Conclusión: Las entidades sin ánimo de lucro en tiempos de crisis: Una evolución necesaria

### Crisis económica y financiera

Sin duda asistimos a una de las crisis económicas más profundas de los últimos tiempos. La época de bonanza económica vivida hasta hace unos años es ya un sueño lejano. El dinero de la Administración no alcanza.

Las administraciones autonómicas y locales han aplicado recortes en las partidas destinadas a actividades culturales. En un momento de crisis como el actual, la cultura no parece ser una prioridad.

Así, muchas entidades pasaron a tener una dependencia casi total de los fondos públicos. Y ahora que los mismos se han visto reducidos drásticamente, se enfrentan en no pocas ocasiones al cierre y la desaparición de sus proyectos sociales y culturales. Y esto cuando no se trata de entidades que nacieron, precisamente, a la sombra de dicha financiación pública: asociaciones, fundaciones y otras organizaciones cuya única fuente de ingresos provenía prácticamente en su totalidad del sector público y cuya baja eficiencia y escasas posibilidades de desarrollo y pervivencia en el tiempo han quedado demostradas

Con el panorama descrito, da la sensación de que desaparecen los apoyos sobre los que sustentarse.

### ¿Qué hacer entonces?

- **En primer lugar, habrá que empezar por planificar, priorizar y reducir el gasto. Este puede ser un buen momento para redefinir la Misión, Visión y los Valores de nuestra entidad y adaptarlos a los cambios acaecidos no solo en lo económico, sino también en lo social, programando y definiendo qué proyectos deben continuarse por resultar de interés para la sociedad, y cuáles no.**
- **Posteriormente, será necesario evaluar nuestra eficacia y eficiencia, realizando los ajustes necesarios para una optimización de los recursos económicos y humanos de los que disponemos. Los cambios no deben bloquearnos puesto que, como afirmaba Charles Darwin, no sobrevive el más fuerte, sino quien es capaz de adaptarse.**
- **También es importante buscar nuevas formas de hacer las cosas a través de colaboraciones entre entidades, de la creación de redes, de compartir recursos, de encontrar nuevas formas de interacción entre la cultura y otros ámbitos como la formación, el ocio, etc. Se trata de buscar sinergias entre las distintas organizaciones socio-culturales que benefician a todas ellas y, en consecuencia, a la sociedad en general.**

- Otra de las medidas citadas es la de aumentar los precios de las actividades llevadas a cabo por las entidades. En este punto, se hace necesaria una correcta explicación al público usuario del trabajo que hay detrás de cada actividad. Si sabemos transmitir su valor a la ciudadanía, ésta sabrá aceptar el coste que supone.
- Las redes sociales pueden ser una buena y barata herramienta para conseguir una excepcional difusión de las actividades y un escaparate donde mostrar el trabajo que realizan las entidades.
- Hemos de cambiar el enfoque y ver la crisis como una oportunidad para definir y asumir con responsabilidad el importante papel de las asociaciones en una sociedad en crisis, analizando cómo puede contribuir a su mejora, aportando salidas a las mismas.
- Para ello, además de la búsqueda de nuevas formas de financiación, hemos de abordar la cuestión desde una perspectiva integradora de todos los agentes implicados, permitiendo la participación social en el diseño y la planificación de las políticas, así como en su ejecución, adaptándonos a la nueva sociedad emergente y ganando en autonomía e independencia.
- Ha de buscarse mejorar la comunicación y la colaboración tanto entre entidades como entre éstas y el público, con el fin de integrar necesidades y demandas.
- En último término, habrá que orientar la gestión nuestra entidad hacia la sostenibilidad y la autogestión de los proyectos en el tiempo.

En definitiva, se trata de adaptarse y evolucionar. Si las cosas ya no pueden ser como eran, será necesario avanzar hacia un lugar mejor. Es nuestra responsabilidad.



# **INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CODESARROLLO**

Por Joan Cebolla Moll \*

\* Polítólogo y experto en migraciones y desarrollo



## 1. Codesarrollo. Definición.

El término codesarrollo se comienza a utilizar en la década de los 80 para estipular las bases de lo que sería el modo de cooperación Norte-Sur ante la nueva economía mundial. Concretamente en octubre de 1985, en la Universidad de Lovaina se celebró un coloquio sobre "Los cimientos del codesarrollo". Se plantearon temas novedosos como la implicación de un verdadero reparto de responsabilidades y de recursos entre Norte y Sur en la gestión planetaria (Malgesini 2001), sin mencionar en ningún momento el fenómeno de las migraciones.

Será a finales de los ochenta cuando confluyan migraciones y desarrollo, a partir de la visibilización en Francia del papel que venían desarrollando los africanos en proyectos de mejora en sus países de origen.

A finales de los 80, y ya en los 90, se vivirá otro proceso importante que contribuirá a precisar la concepción del codesarrollo: nos referimos a la recesión económica, marcada por la necesidad de introducir cambios en las políticas migratorias, cambios como hemos visto en la primera parte de este capítulo, dirigidos al reforzamiento de las fronteras, el control de los flujos migratorios y los programas de ayuda al retorno (Mosangini 2007). Es en este escenario donde Sami Naïr en 1997 como encargado de la Misión Interministerial "Migración-Codesarrollo" que dependía del Ministerio de Asuntos Exteriores francés, plasmó lo que sería una primera conceptualización del codesarrollo dentro de la filosofía de aprovechar la cooperación para mitigar la inmigración, como una propuesta para integrar inmigración y desarrollo de forma que ambos países, el de envío y el de acogida, puedan beneficiarse de los flujos migratorios. Es decir, es una forma de relación consensuada entre dos países de forma que el aporte de los inmigrantes al país de acogida no se traduzca en una pérdida para el país de envío (Naïr 1997). La propuesta aunque enmarcada en una filosofía concreta, no podía pasar desapercibida, porque ofrece a nivel terminológico una posibilidad de reconstruir los cimientos del codesarrollo vinculando positivamente la inmigración y el desarrollo, basándose en un beneficio común y en el consenso de las partes implicadas.

Referirse a vincular migraciones con desarrollo supone la necesidad de partir de una concepción positiva de las migraciones y el desarrollo (Giménez 1999, 2005, Giménez et al. 2006), superando la concepción negativa de las migraciones como problema, como explotación, como conflicto y, por lo tanto, como algo que es necesario evitar.

Pocos años después de la primera aparición conceptual sobre el codesarrollo, la política migratoria se apropia de esta perspectiva, aunque sin mucha incidencia en el Consejo Europeo de Tampere celebrado el 15 y 16 de octubre 1999. Siendo este, junto a la propuesta francesa, el que ayudaría a introducir el concepto a nivel institucional en España (Cortés 2006; Cortés, Fernández y Sanmartín 2006).

En este punto hemos de señalar que no fue casualidad que el concepto de codesarrollo, en tanto que beneficio mutuo, sobre la migración tenga un origen europeo. No solo el simple hecho de poseer una larga tradición en la acogida de inmigrantes, se llegó a concluir la necesidad de articular acciones sobre el codesarrollo. Fue necesaria toda una política previa de entendimiento de la inmigración como factor fundamental de la integración política para que se pudiese desarrollar el concepto de codesarrollo. El gran factor de distinción de la Unión Europea respecto a otros procesos de integración regional y en especial a las iniciativas norteamericanas, ALCA, NAFTA, es la posibilidad de que junto a la libre circulación de mercancías y capitales el dar cabida a la libre circulación de las personas. Esta posibilidad de facilitar el libre movimiento de las personas dentro de las fronteras europeas condujo a un desarrollo de la política migratoria más allá de los límites constrictivos de los ministerios del interior y plantear el fenómeno migratorio en los ámbitos sociales y sobre todo en los internacionales.

Respecto a los planteamientos de integración regional emanados desde los Estados Unidos donde la inmigración al ser exclusiva de la política interior queda al margen de los acuerdos regionales, con gran pesar de los países originarios de inmigrantes; el citado Consejo Europeo de Tampere situó y de ahí su gran importancia, por primera vez la inmigración como un sujeto pleno de la relaciones internacionales en Europa y con ello como un determinante de la agenda internacional.

**El Consejo Europeo de Tampere (octubre de 1999), estableció tres ejes para una política europea de inmigración: la cooperación al desarrollo con los países de origen; el control de los flujos migratorios y la lucha contra las redes de inmigración clandestina y, por último, la integración de los extranjeros regularizados en los países miembros, según las respectivas leyes de cada Estado.**



## 2. Codesarrollo. Consideraciones.

Con las formulaciones expresadas por Sami Naïr en 1997, en su informe “Balance y orientación de la política de codesarrollo en relación con los flujos migratorios” en el que indica que “habría que instaurar objetivos comunes entre países de acogida y países de origen de forma que se pudieran estabilizar los flujos migratorios en el origen e integrar a los inmigrantes en los países de acogida”, se inicia en la sociedad francesa y con posterioridad en toda Europa un debate sobre la posibilidad de aunar en un marco teórico único la inmigración y la cooperación internacional.

Sami Naïr define el codesarrollo como una propuesta de integración entre Inmigración y Desarrollo de forma que exista un beneficio mutuo entre los países de acogida y los de envío a través de los flujos migrato-

rios, y en estos términos la propuesta de codesarrollo contiene los siguientes preceptos:

- **Control y gestión de los flujos migratorios.**
- **Establecimiento de contingentes.**
- **Compromisos entre los países de acogida y envío.**
- **Considerar al inmigrante como vector de desarrollo**
- **Temporalidad de la inmigración.**

En consecuencia y partiendo del principio de que la inmigración es un factor positivo que enriquece con los frutos del trabajo a la sociedad receptora y beneficia del mismo modo a la sociedad de origen mediante la aportación de inputs sociales, económicos y formativos se empezó a plantear por diferentes organismos administrativos y civiles la necesidad de vincular los términos de inmigración y desarrollo bajo la denominación de codesarrollo.

Esta nueva denominación fue acogida con interés por parte de un amplio abanico de instituciones, llegándose a consolidar como marco de actuación en el ámbito europeo a partir de las resoluciones del Consejo de Europa celebrado en Tampere (Finlandia) en octubre de 1999. Mediante la presentación del Programa GRECO (Programa Global de Regulación y Coordinación de la Extranjería y la Inmigración en España) en marzo de 2001 por parte del Gobierno español, el codesarrollo alcanza carácter institucional en España.

Al mismo tiempo, los cambios legislativos producidos en las reglamentaciones de extranjería en España en el año 2000, el aumento significativo de la afluencia de inmigrantes a nuestro país, el intento de regular los flujos migratorios a través de Convenios con los países de origen y la conflictividad social manifestada a través de los encierros de inmigrantes en enero del 2001, junto con el afloramiento discursivo de la falta de eficacia de la cooperación internacional al desarrollo como instrumento específico o para afrontar la pobreza, la crisis política de la ayuda humanitaria y la constatación de la “fatiga” de la AOD; han capacitado a un conjunto significativo de entidades sociales y políticas (administración, sindicatos, empresarios y ongs) a pensar en la necesidad de desarrollar acciones vinculadas al concepto de codesarrollo.

No obstante, tomando las experiencias que se han desarrollado hasta el momento, el concepto de codesarrollo presenta confusas interpretaciones según sea el organismo que lo formule, pues si la definición del concepto parece relativamente clara:

**“El codesarrollo es una propuesta para integrar inmigración y Desarrollo de forma que ambos países el de acogida y el de envío puedan beneficiarse de los flujos migratorios, buscando el desarrollo económico, social y político simultáneo y conjunto de país de origen y de llegada, de modo que los objetivos se formulen atendiendo a los intereses mutuos”, su aplicación en la práctica plantea serios problemas tanto de viabilidad como de ejecución.**

Si esta definición básica nos puede servir para construir el marco teórico, a través de la realidad observamos diferentes discursos que tienen una elevada carga ideológica y condicionan las acciones a desarrollar y los previsibles agentes de las mismas.

Citemos al caso los siguientes discursos de codesarrollo con sus implicaciones:

- 1. Implicación de inmigrantes económicos y sus gobiernos en proyectos de desarrollo en su país para el control de flujos y apoyo al retorno.**
- 2. Medida de presión a los países del Sur para el control de flujos como contrapartida a las políticas de asilo, ayuda humanitaria y cooperación internacional.**

**3. Fomento de la inversión extranjera del país destinatario y formación de inmigrantes en el país destinatario para retornar a trabajar en las empresas fruto de esa inversión.**

**4. Implicación del conjunto de la extranjería presente en destino cómo vector de desarrollo hacia el país de origen.**

**5. Construcción de la sociedad intercultural.**

**6. Implicación mutua en tareas comunes por parte de las organizaciones del Norte y del Sur y mixtas para afrontar las consecuencias estructurales que emergiendo de la globalización impiden el desarrollo.**

Las tres primeras acepciones discursivas parten de una visión instrumental de la migración en las que se subordina el concepto de codesarrollo al control migratorio o a los intereses políticos y económicos del país receptor.

Las acepciones 4, 5 y 6 intentan desarrollar el concepto positivo de beneficio mutuo entre migración y desarrollo y serán las que nos sirvan en nuestra actuación.

La definición inicial de Sami Naïr (independientemente de su postura), al contemplar en un mismo término la estabilización de los flujos y la integración de los inmigrantes da cabida a la dualidad en las interpretaciones. Podríamos afirmar que las corrientes conservadoras inciden más en el aspecto de control y estabilización de los flujos migratorios y las progresistas se manifiestan más preocupadas por las temáticas de la integración.

Sin poder incidir en estos momentos, un debate en los términos expresados nos obligaría a planteamientos sobre el tipo de migración que se desea: permanente a efectos de estabilizar nuestro déficit demográfico o temporal para atender las necesidades coyunturales del mercado laboral, abierta o cerrada con relación a la movilidad, etc.

Tal vez, lo más preocupante de la formulación de Sami Naïr, independientemente del acierto o fracaso del método en Francia, es el excesivo peso de la centralización estatal en los términos de actores en el concepto. Los planteamientos iniciales demandaban una cooperación entre estados -origen y destino- que se expresó a través de los Convenios que regulan los flujos migratorios y, el convencimiento de la temporalidad de la migración y en consecuencia el previsible retorno de la misma.

La realidad del concepto migratorio es mucho más compleja y hoy en día el término de la temporalidad presenta serios inconvenientes para su aceptación.

A grandes rasgos, podemos considerar que el deber de cualquier sociedad, independientemente de la fórmula política que la rija, es atender las necesidades de sus miembros con relación a los recursos disponibles.

Una determinada sociedad está en situación de desarrollo cuando los recursos R (variables) son capaces de atender de una manera satisfactoria las necesidades N (variables) y se encuentra en situación de subdesarrollo cuando esto no ocurre. Una situación de equilibrio sólo se da en escasas sociedades indígenas o tradicionales.

El normal de las personas accede a los recursos a través del trabajo y este mecanismo, debido a las consecuencias de la globalización, cada vez tiene menos valor. La gente emigra hacia los países donde el mecanismo del trabajo como instrumento de captar recursos mantiene un nivel de satisfacción. La inmigración expresa la pérdida del valor del trabajo en la mayoría de los países del Sur como instrumento de captación de recursos, y no es previsible un retorno significativo si la posibilidad de captación de recursos en el país de origen no reúne condiciones dignas. La globalización mundo uniforma los precios y aminora las rentas del

trabajo y bajo esta lógica, la migración es un factor de difícil control pues su movilidad será constante en tiempo y número hacia la búsqueda de recursos salariales.

**“Codesarrollo es una forma de vincular de forma positiva migraciones y desarrollo; supone aceptar que las migraciones y, sus protagonistas, los inmigrantes, pueden ser vectores fundamentales para el desarrollo tanto del país de envío como el de acogida; supone también aceptar que la consideración del inmigrante como agente de desarrollo puede ser fundamental en la gestión exitosa de la cuestión migratoria; supone, por último, una forma de entender las relaciones entre países ricos y pobres, entre el norte y el sur, entre países de envío y países de acogida, en paridad, dado que ambos se reconocen y admiten de la necesidad del otro para “codesarrollarse”.**

Esta definición de Blanca Herrero, supone un vínculo de corresponsabilidad entre países ricos y pobres (acogida y envío), asumir un rol activo de la población (nacional e inmigrante), y un sentido innegable de paridad y positividad.

No obstante, consideramos que el concepto de codesarrollo debe de contemplar en sí mismo premisas más plurales –holísticas- en tanto y cuanto implica superar la noción de desarrollo como crecimiento económico y alcanza a través de la integración, además de las necesidades materiales, las necesidades sociales, afectivas y culturales.

La definición debería poseer un sentido de línea estratégica propia dentro del amplio concepto de “desarrollo”. El codesarrollo no es inmigración en sí mismo ni es desarrollo, es la vertebración del concepto positivo entre migración y desarrollo. En estos momentos diferentes actores catalogan al codesarrollo como un instrumento de la inmigración o de la cooperación. Sin embargo, el desarrollo del vínculo conllevará metodologías propias y específicas que lo convertirán con el tiempo en un instrumento plenamente diferenciado, como son hoy los conceptos de política migratoria, ayuda humanitaria y educación o cooperación para el desarrollo.

Su representación holística de todos los conceptos y la asunción de lo general (migración y desarrollo) contenido en la mayoría de las partes a través del propio vínculo, demandará un hacer metodológico que partiendo de principios generales respaldados por la experiencia y aportados por las teorías sobre las migraciones y el desarrollo, de un salto especulativo desde hipótesis de partida cada vez más abstractas, en las que será fundamental tanto la deducción lógica como una experiencia que alimente la teoría y viceversa.

Con los niveles actuales de desarrollo teórico y la demanda que existe de inicio de experiencias, tenemos que ser plenamente conscientes de la necesidad de poner en marcha el ensayo-error con todas las consecuencias e implicaciones sociales y políticas que pueda llevar.

### **Consideraciones a las definiciones de codesarrollo**

- 1. Para que se pueda hablar de codesarrollo, en todas las acciones deben de estar implicadas las organizaciones de inmigrantes.**
- 2. El codesarrollo debe de estar inmerso en una matriz que abarque el conjunto del desarrollo integro de las personas y colectividades.**
- 3. El codesarrollo es un concepto beligerante frente a las tendencias de exportación cultural (etnocentrismo) y frente a las importaciones de pautas culturales que atenten a los derechos culturales o menoscaben conquistas sociales y políticas del país de destino.**

**4. La multitud de actores conceptúan al codesarrollo dentro de las dinámicas denominadas “trabajo en red”**

**5. Las remesas, como instrumento de transferencia de recursos económicos, y las tecnologías de microfinanzas son uno de los instrumentos necesarios para la manifestación del vínculo (económico) que representa el codesarrollo.**

**6. Los recursos formativos y laborales expresados a través de la inmigración son indiscutibles herramientas de desarrollo tanto en el país de origen como en el de acogida.**

Por último tenemos que citar la realidad política que afrontamos. Antes de poder incidir en cualquier acción de codesarrollo tenemos que ser conscientes de la situación de la inmigración en el país de acogida. Desde el punto de vista del inmigrante cualquier realidad dada y ella incluye al vínculo entre migración y desarrollo, será subordinada a la regularización de su situación jurídica y la estabilización de su historia de vida. Todo planteamiento de codesarrollo será inviable sin un nuevo marco jurídico y social tanto de la política migratoria como en la referente a la cooperación internacional. En estos términos, el codesarrollo es y debe ser un concepto de acción social y política transformador de la realidad que demande unas reglas de juego imprescindibles para desarrollar positivamente el beneficio mutuo de la relación entre migración y desarrollo.

### **Consideraciones negativas**

- **Debilidad organizativa de la inmigración.**
- **Heterogeneidad social y geográfica de la inmigración.**
- **Carencia de un interlocutor administrativo específico.**
- **Políticas migratorias cerradas.**
- **Responsabilizar a la migración del desarrollo.**
- **Crisis laboral mundial (dificultad de retorno).**

Consideramos como factores fundamentales para actuar en un país los siguientes:

- **Presencia migratoria.**
- **Estructuración organizativa de la inmigración.**
- **Presencia de ONG en destino.**
- **Experiencias previas.**
- **Asentamiento de la migración.**
- **Capacidad / Voluntad política.**
- **Existencia de un elemento geográfico o temático aglutinante.**
- **Condiciones Sociopolíticas específicas.**



### 3. Proyecto. Definición.

Un proyecto es un proceso normalizado metodológicamente para llevar a cabo una idea. En el fondo un proyecto es un medio de realizar algo de manera planificada y observable, de manera que en todo momento podamos saber lo que tenemos que hacer, lo que estamos haciendo y lo que hemos realizado. La planificación nos permitirá estructurar sus etapas y la observación permitirá saber en qué nivel de desarrollo y ejecución nos encontramos.

#### Estructura básica de un proyecto

##### 3.1. Informe preliminar del proyecto.

Es importante tener un resumen en una o dos hojas que señale los datos más importantes del proyecto para que todos, independientemente de su implicación en el proyecto, puedan tener una idea general del mismo. Igualmente es una buena carta de presentación hacia las personas que no están en la organización. Este mismo informe se puede presentar de diversas formas (folio, tríptico, hoja informativa, etc.) Lo importante es que se de a conocer a las personas o entidades a las que les puede interesar nuestro proyecto.

##### 3.2. Quién lo hace. Presentación.

Cuando alguien nos conoce por primera vez, lo primero que hacemos es presentarnos, para que el in-

terlocutor tenga algunos datos básicos para conocernos y re-conocernos. Igual pasa con nuestro proyecto. Es muy conveniente presentarnos, cuál es nuestro nombre, qué hacemos, por qué, nuestras actividades, así como otros datos que consideremos importantes, desde el tiempo que llevamos funcionando, cuántos somos, a cuántos representamos, historia de la organización (proyectos anteriores, éxitos, etcétera), hasta documentos sobre publicaciones, noticias de prensa,...

Igualmente importante es señalar lo que la entidad está dispuesta a implicarse en el proyecto, a través de indicadores como los recursos que derivamos a este proyecto (recursos humanos, materiales, económicos,...) o su posición dentro de la planificación estratégica u operativa de la organización.

### 3.3. Por qué se hace. Fundamentación.

Este apartado del proyecto consiste en identificar el problema que queremos modificar, aportando datos tales como la realidad social y cultural del lugar donde se va a desarrollar el proyecto, las características socioeconómicas de los destinatarios, estudios de población, etcétera, así como los problemas que queremos ver resueltos a través de las actividades de nuestro proyecto. También es necesario justificar la necesidad del proyecto que queremos realizar, así como las razones que nos han llevado a plantearlo.

### 3.4. Dónde lo hacemos. Localización.

Es importante determinar el espacio (o espacios) donde se va a realizar el conjunto del proyecto y las actividades incluidas en él.

### 3.5. Para quién. Destinatarios.

Son las personas que serán favorecidos por los efectos producidos por la realización del proyecto. Como norma general, se señalan dos grupos de beneficiarios:

- **Beneficiarios directos. Los que reciben directamente los efectos de la acción del proyecto (por ejemplo un curso de formación para monitores de un club de tiempo libre).**
- **Beneficiarios indirectos. Los que reciben de forma indirecta los efectos de la acción del proyecto (los socios del club de tiempo libre que disfrutan de las actividades realizadas por los monitores de tiempo libre formados por el curso).**

### 3.6. Para conseguir qué. Objetivos.

Los objetivos sirven para indicarnos el destino del proyecto, lo que queremos conseguir con él. Es el elemento fundamental de un proyecto. Una buena formulación de los objetivos, tanto de los generales como de los específicos, facilita enormemente la realización del resto del proyecto, y denota un trabajo bien hecho en la realización del proyecto. En definitiva, es clave definir lo mejor posible los objetivos para que el proyecto tenga la calidad.

Normalmente se distinguen dos tipos de objetivos. Por un lado los generales, que suele ser uno sólo, que viene a ser lo que queremos conseguir, la finalidad última del proyecto. Por otro lado están los objetivos específicos.

### 3.7. Cómo conseguirlo. Metodología y actividades.

Lo que hace que un proyecto se cumpla son las diversas actividades que nos planteamos para conseguir los objetivos propuestos. Para ello lo primero que tenemos que hacer es seleccionar la metodología y las técnicas que vamos a emplear para desarrollar nuestro proyecto. Por otro lado, tendremos que diseñar las diversas actividades que ejecutaremos siguiendo la metodología elegida a través de las técnicas elegidas para cada una de las actividades.

Esto que escrito suena fácil, es una tarea complicada, ya que existen diversas metodologías y multitud de técnicas para elegir, todas ellas válidas. Valorar cuál es la que mejor se adapta a nuestro proyecto, planificar su ejecución, dotarlas de los recursos necesarios en los momentos oportunos, etcétera, no es fácil y tendremos que invertir mucho tiempo para diseñar sólidamente esta parte del proyecto.

### 3.8 Cuándo lo hacemos. Temporalización.

Es uno de los aspectos que determina el éxito o fracaso de un buen proyecto. Tenemos definido los objetivos de manera clara y precisa, contamos con los recursos y apoyos necesarios para llevarlos a cabo,... Esto no nos sirve de nada si no contamos con una planificación de la duración de cada una de las fases del proyecto. Sólo así podremos saber si los plazos se están cumpliendo, las modificaciones que debemos realizar, etcétera.

Una herramienta útil y sencilla para elaborar una planificación de actividades es el Cronograma o diagrama de Gantt.

### 3.9. Con quién contamos para hacerlo. Recursos humanos.

Cuando elaboramos un proyecto hemos de tener en cuenta las personas que van a participar en él, que cualificación profesional o personal tendrán que tener, las funciones que van a realizar y los momentos en los que van a realizar dichas funciones. Igualmente será necesario realizar un organigrama funcional, la distribución de las cargas de trabajo, las remuneraciones (si las hubiera), la formación necesaria, etcétera.

### 3.10. Con qué contamos para hacerlo. Recursos materiales.

También hemos de tener en cuenta lo que vamos a utilizar para ejecutar nuestro proyecto. Herramientas, equipos informáticos, vehículos, edificaciones. Igualmente hemos de señalar aquí las tecnologías que vamos a utilizar.

### 3.11. Cuánto nos va a costar. Recursos económicos. Presupuesto.

Todo proyecto supone gastos. Hemos de saber, de antemano, qué dinero necesitamos y con qué dinero contamos, hacer una previsión de los ingresos y gastos y adecuar nuestros recursos económicos con las actividades que realizamos. Para ello es importante realizar dos cosas. Por un lado presentar un buen presupuesto y por otro realizar un calendario financiero que nos permita saber qué nos vamos a gastar en cada momento para poder adecuar nuestra economía a la demanda del proyecto en cada una de sus fases.

Existen muchos modos de realizar presupuestos. Los apuntes más generales pueden ser: personal, dietas, locales, materiales y equipos, gastos de administración, beneficios generados e imprevistos. También tendremos que determinar cómo lo vamos a pagar: partidas internas, subvenciones y ayudas.

### 3.12. Cómo saber si lo hemos hecho bien. Evaluación.

Nos permite comprobar con datos objetivos o factibles el grado de consecución de nuestros objetivos. Nos servirán para medir, evaluar o mostrar nuestro progreso, y realizar los cambios oportunos para adecuarnos a nuestros objetivos. Para ello, debemos antes de empezar la ejecución del proyecto, elaborar una serie de indicadores de evaluación que nos permitan, de forma fiable, conocer cómo está funcionando nuestro proyecto.

### 3.13. Para la posteridad. La memoria.

Es conveniente dejar constancia del trabajo que hemos realizado. Una vez terminado un proyecto, es común darlo por finalizado sin realizar una valoración escrita del mismo. De esta forma estamos negando a nuestra organización una información que le puede ser útil en el futuro cuando se plantee un proyecto similar.

## 4. Codesarrollo y proyectos

Un proyecto de codesarrollo será aquel que aúne la metodología de proyectos con los factores positivos del vínculo migratorio que define el codesarrollo. Por lo tanto un proyecto de codesarrollo tendrá que tener presencia en el país de origen y de destino de la migración o en su caso en el de destino.

Por lo general son las administraciones públicas las que definen los países de actuación, estos suelen ir acordes con la presencia en nuestro país de inmigrantes naturales de esos países

Las áreas temáticas donde mayoritariamente se desarrollan proyectos de codesarrollo son:

- 1. Remesas y microfinanzas:** Se pretende dedicar las remesas de los inmigrantes a inversiones productivas y el desarrollo de pequeñas acciones emprendedoras mediante financiación de microcréditos.
- 2. Formación y empleo:** Se pretende transferir conocimientos laborales a fin de aumentar la capacitación técnica.
- 3. Sensibilización:** Se pretende informar e incidir en la sociedad sobre la realidad migratoria.
- 4. Redes:** Se pretende el establecimiento de infraestructuras de participación y colaboración mutuas.
- 5. Conocimiento:** Se pretende la transferencia de conocimiento de calidad y especializado a través del vínculo migratorio.
- 6. Retorno:** Se pretende el desarrollo del retorno migratorio tutorizado y con capacidad de realización productiva.





# **LAS REDES DE TRABAJO ASOCIATIVO**

por Iván Forero Robayo\*

\* Sociólogo, fundador del Foro Mundial de las Migraciones y activista de los Derechos Humanos

## 1. De los Cuidados a las Necesidades Humanas Básicas

La posibilidad de garantizar los cuidados más esenciales para la reproducción de la vida cotidiana (agua, aire, alimentos, higiene, salud, trabajo, vivienda, educación, ocio, dormir...) comprometen nuestra participación y la de nuestro tejido social más cercano (familiar, barrial, escolar,...) a fin de permitir la obtención de los recursos, espacios y tiempos que hagan permisible el disfrute de estos cuidados y la satisfacción de las necesidades básicas para vivir. Necesidades básicas comunes a todas las personas en el planeta, indistintamente del lugar en el que vivan, del tiempo en el que transcurran sus días, y de la riqueza de recursos que tenga el estado-nación en el que desarrolle su existencia.

Un error típico que cometemos al analizar las necesidades humanas es que no se explica la diferencia esencial entre las que son propiamente necesidades y los satisfactores de esas necesidades. Según Manfred Max Neef “un satisfactor puede contribuir simultáneamente a las satisfacción de diversas necesidades; a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades”.

Cuando se habla de la calidad de vida depende de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales. Pero ¿cuáles son esas necesidades fundamentales? Según Max Neef tenemos nueve: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, ocio, creación, identidad, libertad y participación. El ser humano vive en sociedad, y por lo tanto ha de organizarse para la vida en común con otros seres humanos. Para desarrollarse plenamente, necesita estar presente en las decisiones que se toman, tanto a escala familiar, como a escalas superiores.

La historia de la humanidad ha sido una gran caminata en la búsqueda de la plenitud, de la “tierra sin mal” como dice el pueblo Guaraní “la búsqueda de la tierra sin hambre, sin enfermedad, sin dolor, sin muerte”. La existencia de comunidades y pueblos que nos han dejado los rastros y rostros organizativos de cara a garantizar las necesidades básicas para vivir, han transformado las condiciones tecnológicas para un mejor aprovechamiento de los recursos que la madre naturaleza brinda gratuitamente.

Este extraordinario proceso de transformación de los territorios, de las selvas, bosques, de los ríos, de las lagunas, páramos y sierras nevadas, de los océanos; las cada vez más monumentales concentraciones de población, que requieren mayores esfuerzos humanos, y un proceso de domesticación y dominación de la naturaleza misma, han dejado su huella ecológica de impactos negativos, rompiendo la creencia de los inagotables recursos naturales y por tanto, sobre-explotándolos, ya no en función de las necesidades humanas, sino de la codicia y la dominación.

En el contexto actual de la Globalización Capitalista Neoliberal, la organización de la sociedad se ha estructurado en torno a los mercados como epicentro condicionando radicalmente la realización de dichas necesidades humanas, ahora convertidas en mercancías sólo alcanzables con el dinero y sometidas a la voraz lógica del poder en sus perversas asimetrías sociales, económicas, políticas y culturales; mientras la cotidiana, crucial y difícil responsabilidad de mantener la vida reside en la esfera de lo gratuito, de lo invisible, en el espacio de las mujeres y de la naturaleza.

El absurdo razonamiento del máximo beneficio individual, con la idea de que la suma de los egoísmos individuales producirá la más eficiente distribución de recursos y generación de bienes y servicios para toda la sociedad, estructurados en torno a los llamados “mercados”, convirtiéndolos en el centro de la vida económica. De esta manera, las viejas asimetrías heredadas de los viejos sistemas persisten y en este nuevo ámbito mercantilizado se profundizan construyendo nuevas exclusiones que ponen en riesgo la existencia de cientos de millones de personas en el planeta. El patriarcalismo, el racismo, la xenofobia, lo urbano-céntrico, lo adulto-céntrico, el enriquecimiento de personas y sociedades a costa de la dominación colonial, el llamado Norte( sociológico), son todas expresiones que revelan las causas histórico-estructurales de unas relaciones poder asimétricas, que como señala Néstor García Clanclini “

profundiza las diferencias que se convierten en amenazas irritantes”, al agredir la dignidad inalienable de cada ser humano.

**“ El capitalismo actual , tal y como se ha desarrollado a lo largo del planeta, con el mercado mundial unificado como instancia única, con la mano invisible que decide quien muere y quién vive, es en realidad un killer kapitalismus. Un término alemán: el capitalismo de la jungla que mata, que asesina. Podría utilizar multitud de ejemplos y escojo el del hambre. Todos los días en este mundo, según la FAO, cien mil personas mueren de hambre o a causa de sus consecuencias inmediatas. El año pasado, cada cinco segundos, un niño de menos de diez años moría de hambre. Y desde 2006 sigue creciendo la cifra de más de 870 millones de personas, una de cada seis, ha permanecido malnutrida de forma grave y permanente. Las cifras indican que a pirámide de víctimas aumenta. Y todo esto sucede en un planeta, que según la misma FAO, podría alimentar en condiciones normales, con 2.700 kilocalorías por día para un adulto normal, a doce mil millones de seres humanos. Y somos 7.200.000 millones. Es decir, a casi al doble de la población mundial actual. En esta matanza cotidiana del hambre no hay fatalidad alguna”.**

Son las palabras del ex-relator Especial de las Naciones Unidas para el Derecho a la alimentación Jean Ziegler.

## **2. De Necesidades Humanas a los Derechos Humanos**

La toma de conciencia progresiva, y la construcción de instrumentos jurídico-políticos de protección de las personas para garantizar sus necesidades ha sido una larga caminata. Pasar conceptualmente del marco de los cuidados y necesidades básicas humanas marcadas profundamente por la lógica asistencial, cuando no “de caridad” mal entendida, a una perspectiva y enfoque basado en los derechos humanos, sin duda marcó un cambio sustancial para la participación de las personas, comunidades y pueblos.

Los derechos humanos son atributos inherentes a la persona, que nos pertenecen desde el momento en que nacemos, son realidades que se viven día a día en el proceso de conquistarlos, en el proceso de generar mejoras en la calidad y dignidad de la vida personal y colectiva.

La comprensión de la injusta realidad socio-económica del planeta, la identificación de los mecanismos que favorecen esta profundización de las asimetrías sociales, económicas, políticas, culturales y medio ambientales desde la óptica de los derechos humanos, la reflexión sobre nuestra propia responsabilidad en la continuidad o ruptura con esta realidad de crisis financiera, económica, social, política, ambiental y civilizatoria, son las causas de la urgencia de conexión con aquellas experiencias humanas que a lo largo de la historia, en situaciones similares, han levantado la bandera de los derechos humanos como patrimonio común de la humanidad, como afirmación de la dignidad.

Como nos señala el preámbulo de la Declaración Universal de los derechos humanos “Considerando que el desconocimiento y el menosprecio de los derechos humanos han originado actos de barbarie ultrajante para la conciencia de la humanidad, y que se ha proclamado como la aspiración más elevada de la persona, el advenimiento de un mundo en el que lo seres humanos, liberados del temor y de la miseria, disfruten de la libertad de palabra y de la libertad de conciencia”.

Esta toma de conciencia personal y colectiva de las dimensiones del dolor y destrucción humana, en una suerte de memoria colectiva planetaria de lucha contra la impunidad de los crímenes internacionales (crímenes de guerra, crímenes de agresión y crímenes contra la humanidad), de la cual somos herederas y continuadoras.

Comprender y valorar el proceso de positivización del derecho internacional de los derechos humanos, identificando sus instrumentos y la arquitectura de promoción y defensa en los ámbitos del estado de derecho (derechos constitucionales), de los sistemas regionales y las Naciones Unidas; conocer las obligaciones y las garantías que cualquier estado asume respecto de las comunidad internacional y ante su ciudadanía al igual que las dinámicas jurídico políticas y éticas que están tras las personas, organizaciones y movimientos de la sociedad civil, que constituyen el movimiento de los derechos humanos y que desde diversos caminos y sujetos de derecho ( mujeres, menores,

indígenas, afrodescendientes, personas desplazadas forzadas, refugiadas y migrantes) materializan una visión integral, complementaria, indivisible y no jerarquizable de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, medioambientales y de los derechos de la solidaridad: el derecho a la paz, el derecho al desarrollo.

Conectarse con esta corriente histórica, hacer parte de ella, contribuir a su desarrollo es un tarea humana permanente, es el camino de vivir desde la ética de los derechos humanos, es el compromiso de denuncia de todas aquellas situaciones de violación a la dignidad humana y es la tarea de exigir el respeto y aplicación de los derechos de las víctimas y de nuestra solidaridad con su dolor y con su causa.

Es este sin duda, el objetivo estratégico que da sentido a la participación misma como derecho humano. Son hoy las articulaciones, los tejidos sociales, las telarañas de relaciones, de nodos sociales que van levantando banderas de lucha ante cada dolor social que constituye una grave vulneración a vida, a su libertad y a su dignidad.

### 3. Conceptualización y Defensa de los Derechos Humanos

Los derechos humanos son el resultado de una larga historia, que va creando una conciencia clara y universal referida a dos ideas fundamentales que se consolidan a partir del siglo XVIII tras las revoluciones americana y francesa. La primera es la idea de la dignidad inherente a la persona humana, por tanto la finalidad de los derechos no puede ser otra que la defensa de dicha dignidad. Y la segunda idea, hace referencia al establecimiento de límites al poder, siendo los derechos humanos la garantía de protección ante el poder absoluto del estado.

Los Derechos Humanos son un conjunto de principios, de aceptación universal, reconocidos constitucionalmente y garantizados jurídicamente, orientados a asegurar al ser humano su dignidad como persona, en su dimensión individual y social, material y espiritual.



Estos tres principios universales incorporan elementos que desarrollan los diversos aspectos que han de garantizar su realización en plenitud y que desde el enfoque de los derechos humanos develan los bienes protegidos y sus sujetos de derecho. Por ejemplo, en el caso de la Vida, hay que contemplar el derecho a la alimentación, derecho a la salud, a la educación, a la vivienda, seguridad social, derecho al trabajo digno, los derechos sexuales y reproductivos, el derecho al medio ambiente sano, el derecho al agua, los derechos de la tierra. Hoy, se habla de los Derechos Económicos, Sociales, Culturales, ambientales, del derecho al desarrollo junto a la creciente consciencia de la tierra como sujeto de derechos, en un contexto de crisis global ambiental, que ha puesto en riesgo la existencia de la vida en el planeta y del planeta mismo.

Lo mismo podemos hacer con la Libertad, los **Derechos Civiles y Políticos** son una clase de derechos que protegen las libertades individuales de la infracción injustificada de los gobiernos y organizaciones privadas, y garantizan la capacidad para participar en la vida civil y política del Estado sin discriminación o represión. Los derechos civiles incluyen la garantía de la integridad física de las personas y su seguridad, la protección contra la discriminación por motivos de discapacidad física o mental, género, religión, raza, origen nacional, edad u orientación sexual; y los derechos individuales como la libertad intelectual y de conciencia, de expresión, de culto o religión, de prensa, y de circulación. Pero también condena aquellas prácticas que vulneran gravemente la dignidad de la persona como la tortura, la pena de muerte, la desaparición forzada.

Los **derechos políticos** incorporan los derechos de participación de la sociedad civil y la política tales como la libertad de asociación, el derecho de reunión, el derecho de petición, el derecho a huelga y el sufragio. Fundamento de legitimidad y legalidad de las organizaciones, asociaciones, redes sociales desde el ámbito local al global.

Los **derechos de la Justicia** que incorporan las dimensiones de igualdad ante la ley, la independencia judicial, la equidad procesal que incluye derechos tales como los derechos de los acusados, incluido el derecho a un juicio justo, el debido proceso, el derecho de las víctimas a la Verdad, la Justicia, la Reparación Integral y las garantías de no repetición.

De las múltiples interrelaciones entre estos principios, de su complementariedad, emerge como valor fundamental, horizonte de sentido y dimensión ontológica a proteger como es la Dignidad Humana. La reflexión moderna tiende a identificar más las condiciones y vulneraciones a la dignidad en las que viven millones de personas, en todas las latitudes del planeta, y que son consecuencia de la violación a los derechos humanos, la degradación de la vida, la pérdida de libertad, la ausencia de justicia o su más grave condición, cuando se instaura la impunidad como política.

La impunidad está en el centro de los conflictos sociales y armados a los que son sometidos los pueblos y es un factor fundamental para su prolongación. La seguridad de que los perpetradores de los abusos, sean quienes sean, no comparecerán ante la justicia, envía un mensaje claro y poderoso a las víctimas de que no deben reclamar justicia. También transmite a las personas y a los grupos- como organizaciones de derechos humanos o sindicatos -, que se enfrentan a los que cometen abusos, que sus miembros y dirigentes pueden sufrir persecución, hostigamiento o nuevos abusos contra los derechos humanos. Por otro lado, la impunidad garantiza que los perpetradores seguirán en libertad y seguros de que no habrán de afrontar las consecuencias de sus abusos continuados contra los derechos humanos.

**La dignidad** de la persona humana desde la perspectiva jurídica de los derechos humanos, deriva de su naturaleza humana, la persona es un fin en sí mismo y debe ser tratado como tal y no meramente como un medio. La dignidad humana tiene un alcance horizontal (la igualdad de los seres humanos entre ellos sea cual sea el rango que cada uno pueda desempeñar en la sociedad). El sociólogo Richard Sennett en su obra, *El Respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*, considera también que

**“El acto de respetar el dolor ajeno es lo que confiere a los seres humanos una dignidad secular cuyo peso específico es afín al respeto de lo divino en las sociedades más tradicionales”.**

Y como añade Paul Klee:

**“Si retiramos la mirada del dolor de las víctimas dejamos de alimentar el pensamiento que nutre la verdadera ética”**

Y he aquí el corazón de esta ética de los derechos humanos de la cual como ciudadanos de este planeta, como ciudadanos universales, como militantes del voluntariado social. Es lo que contiene el primer artículo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos:

**“Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”**

Así, los Derechos Humanos son atributos que de acuerdo al derecho internacional, tiene la persona frente al Estado para impedir que éste interfiera en el ejercicio de ciertos derechos fundamentales, o para obtener del Estado la satisfacción de ciertas necesidades básicas y que son inherentes a todo ser humano por el mero hecho de ser humano. En este sentido, el preámbulo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos nos recuerda:

**“Considerando esencial que los derechos humanos sean protegidos por un régimen de Derecho, a fin de que el ser humano no se vea compelido al supremo recurso de la rebelión contra la tiranía y la opresión”.**

El mecanismo por el cual se hace efectivo este Régimen de derecho es con la incorporación y reconocimiento de estos principios y desarrollos del derecho internacional de los derechos humanos en la Constitución del estado. Sólo así, podremos tener las garantías jurídicas para la exigibilidad de nuestros derechos y libertades que amparan nuestra dignidad. Por lo tanto, la incorporación en el cuerpo constitucional de este principio del derecho internacional sobre la primacía del derecho internacional sobre el derecho interno, es condición sine qua non, de cara a la efectiva garantía jurídica para la protección de los derechos humanos.

**“Las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y los tratados y acuerdos internacionales sobre las mismas materias ratificados por España” Art. 10,2 Constitución Española”.**

En el proceso de construcción del derecho internacional de los derechos humanos, la comunidad internacional, también ha ido identificando colectivos particularmente vulnerados en sus derechos humanos y tras luchas locales, estatales, regionales y globales, tanto desde los movimientos internacionales ( Amnistía Internacional, Federación Internacional de los Derechos Humanos, la Comisión Internacional de Juristas, Equipo Nizkor...) coordinaciones y plataformas globales, redes sociales internacionales articuladas en torno a campañas mundiales para incidir en el ámbito de la arquitectura de Naciones Unidas, con logros objetivos como la conquista del movimiento por los derechos de las mujeres, de un instrumento fundamental para la defensa de su Dignidad y sus derechos como La Convención sobre la eliminación de todas las formas de Discriminación Contra la Mujer ( CEDAW ) , ratificada por España en 1984 y adoptada por 185 países, sin duda, uno de los Tratados Internacionales de derechos humanos más operativos en la conquista de la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres.

De igual forma, la creciente realidad de millones de personas en situación de movilidad humana, alcanzado cifras de más de 300 millones de trabajadores migrantes, que si bien por el sólo hecho de ser seres humanos, les ampara el Art.13 de la Declaración Universal de Derechos Humanos:

**“Toda persona tiene derecho a circular libremente y a elegir su residencia en el territorio de un estado.  
Toda persona tiene derecho a salir de cualquier país, incluso del propio, y a regresar a su país.”**

Tras muchas jornadas de lucha, procesos de coordinación entre diversos sectores sindicales, empresariales y estatales (OIT 1919), pero fundamentalmente, la constitución de un sujeto político autónomo, haciendo de las personas migrantes y sus asociaciones sujeto histórico de transformación e incidencia social y política, hasta constituirse en el marco de las Naciones Unidas en un sujeto del derecho internacional, haciendo comprender la importancia y la magnitud del fenómeno de las migraciones, las responsabilidades de los estados y de la comunidad internacional. Factores todos que permitieron que el 18 de diciembre de 1990, fuera adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas La Convención Internacional sobre la protección de los derechos de todas las personas trabajadoras migrantes y de sus familias.

Un instrumento fundamental en la lucha de quienes desde las asociaciones locales, regionales, continentales y globales, articuladas en el Foro Social Mundial de las Migraciones, asumen la lucha contra las violaciones de derechos humanos en todo el proceso migratorio que comprende la preparación para la migración ( las violaciones a los derechos humanos que expulsan la población de sus territorios originales), la partida, el tránsito y todo el periodo de estancia, así como el regreso al Estado de origen o al Estado de residencia habitual. La celebración del 18 de diciembre **“Día Internacional de los Derechos Humanos de las Personas Migrantes”**.

#### **4. Globalizando la Solidaridad para una Ciudadanía Universal**

Si bien podemos afirmar que a lo largo de la historia de la humanidad, se han dado momentos históricos en los que el ser humano de forma individual o colectiva se ha rebelado contra las condiciones de opresión, explotación o tiranía, dando paso a la toma de conciencia creciente de la fuerza del derecho en la defensa de la dignidad humana; existe hoy una amplia discusión en todas las sociedades, tanto en el norte como en el sur, ante las dimensiones de la crisis financiera, económica, política, social y particularmente ecológica-ambiental, que pone en riesgo la sostenibilidad de la vida en el planeta.

Una dramática realidad que también pone en crisis la participación, el asociacionismo, la organización popular, sindical y política. Pues, la lógica depredadora de la globalización criminaliza la solidaridad, amenaza la construcción de tejidos sociales que resistan en los territorios o finalmente, ilegaliza a las personas y comunidades que no tienen otro camino que la migración forzada, sometidos a una terrible carrera de obstáculos, de fronteras que terminan convertidas en muros físicos, jurídicos, culturales, convirtiéndose en espacios al margen del derecho internacional, espacios de miedo, miseria, tortura, desaparición y muerte.

El interés por el patrimonio natural común de la vida y la humanidad, considerablemente amenazado por los megaproyectos de las multinacionales en todo el planeta, nos exige un consenso global. Del mismo modo, el agravamiento de la pobreza, de la degradación del medio ambiente y de la creciente feminización del desempleo estructural exigen, en palabras de Teólogo brasileño Leonardo Boff:

**“Un nuevo pacto ético de la humanidad, sin el cual el futuro puede ser amenazado para todos”.**

En este contexto emerge el proceso la “Iniciativa de la Carta de la Tierra” es una red global y diversa de personas, organizaciones e instituciones que participan en la promoción y en la implementación de los valores y los principios de la Carta de la Tierra. Proceso cuyos orígenes están en 1987 cuando la Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo (“La Comisión Bruntland”) lanzó el Informe Nuestro Futuro Común con un llamado a la necesidad de una “nueva carta/declaración universal” para establecer “nuevas normas” y guiar la transición hacia el desarrollo sostenible. (Nuestro Futuro Común, 1987). Propuesta retomada en la Cumbre Río y tras una enorme campaña de parte de las organizaciones de la sociedad civil, el debate durante varios años de diversos borradores, la Comisión de la Carta de la Tierra llegó a un consenso en marzo de 2000 en una reunión celebrada en las oficinas centrales de UNESCO en París y se presentó la versión definitiva.

En su preámbulo ya nos advierte:

**“Estamos en un momento crítico de la historia de la Tierra, en el cual la humanidad debe elegir su futuro. A medida que el mundo se vuelve cada vez más interdependiente y frágil, el futuro depara, a la vez, grandes riesgos y grandes promesas. Para seguir adelante, debemos reconocer que en medio de la magnífica diversidad de culturas y formas de vida, somos una sola familia humana y una sola comunidad terrestre con un destino común. Debemos unirnos para crear una sociedad global sostenible fundada en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz. En torno a este fin, es imperativo que**

**nosotros, los pueblos de la Tierra, declaremos nuestra responsabilidad unos hacia otros, hacia la gran comunidad de la vida y hacia las generaciones futuras”**

Sin duda, los procesos de transformación de la realidad tanto local, como global, consecuencia de la transnacionalización de las decisiones políticas de la oligarquía global por medio de sus instrumentos FMI, BM, OMC, BCE que tras la codicia de sus intereses ha puesto en profunda crisis no sólo la maquinaria financiera especulativa, sino consecuentemente una profunda crisis económica, social y política, una crisis organizativa, una crisis civilizatoria; esta crisis la forma capitalista como la humanidad ha de seguir viviendo para no condenar a cada vez más millones de personas, comunidades y pueblos, a la desesperanza, a la miseria y el miedo, que finalmente pone en riesgo la existencia misma de la vida humana en el planeta.

De igual manera, ante la urgencia de dolor social de nuestros conciudadanos, de cerca o de lejos, en cualquier lugar de la Tierra donde se griten sus derechos, se impidan sus necesidades y requieran nuestros cuidados, tenemos un imperativo ético y político para emprender nuestra resistencia, globalizar la solidaridad y organizar la esperanza y construir una conciencia planetaria, una nueva ciudadanía universal, cuyo patrimonio común tiene en los derechos humanos y de a tierra, el camino a la plenitud de la Pacha Mama, en este destino común de habitar humanamente el planeta.

## **5. ¿Y más allá de la coexistencia? Hostilidad o convivencia.**

**“Vivir juntos”** puede significar, al menos, dos cosas: la mera coexistencia, o la profunda convivencia; lo que nos lleva a diferenciar, a su vez, entre simple tolerancia (o la del prepotente te dejo estar mientras te necesite), y la genuina deferencia responsable, como actitudes y prácticas sociales, profundos valores a cultivar desde los espacios cotidianos hasta el mundo educativo formal e informal y la propia construcción de la identidad colectiva de la comunidad; en la construcción de las políticas públicas que implementan transversalmente enfoques de derechos humanos, de género, generacionales y de interculturalidad.

Se trata de avanzar de contextos multiculturales a situaciones de interculturalidad, conscientes que son procesos de largo aliento, no exentos de errores y tensiones sociales, de enriquecedores estrategias de resolución de los conflictos, caminando a un “nosotros”, que supondrá ser capaces de construir metas y significados compartidos.

**“Vivir juntos”** en estas polis multicultural implica aprender a hacerlo en contextos más discretos; uno de ellos es sin, el ámbito escolar. Así, lo expresa Tedesco, anterior director del Bureau Internacional de Educación de la UNESCO:

**“ La escuela es una de los pocos ámbitos de socialización en que es posible “programar” experiencias de contactos entre sujetos diferentes, de encuentros que permitan enriquecerse con la cultura de las otras personas. Así, aprender a vivir juntos en el contexto escolar no ha de significar meramente tolerar la existencia de otro ser humano, sino respetarlo porque se le conoce y se le valora dentro de un clima de cercanía”.**

**“El paso indispensable para poder vivir juntos es eliminar las desigualdades que atentan contra la igual condición y dignidad humana. Los inmigrantes en situación de riesgo deben tener las mismas oportunidades para aprender, para ser aceptados con igual consideración, para tener los mismos derechos ciudadanos. En el terreno de la educación hay que hacer mucho hincapié para conseguir la máxima calidad, pero se ha de poner igual o mayor énfasis en conseguir la equidad, si en vez de destruirnos deseamos una pacífica convivencia”.**

En este nuevo contexto radicalizado de recortes sociales, de desmonte del estado de derecho, de negación de los derechos a la salud, al trabajo, a la vivienda, a la seguridad social, a la educación, al paro; en el mar-

co de un clima creciente de miradas, actitudes y prácticas de un racismo institucionalizado, legalizado por directivas europeas y legislaciones nacionales, que rompiendo la seguridad jurídica tanto de las personas inmigrantes como de los propios ciudadanos autóctonos, condenan a cada vez más capas de la población a la exclusión, a la miseria, al empobrecimiento y la violencia.

Hoy más que nunca es urgente recuperar esa memoria de lucha y resistencia que ante situaciones quizás de mayor injusticia y represión, se fue capaz de salir de sí mismos, favorecer procesos asociativos, reivindicativos, tomando los espacios públicos, para expresar la indignación y el rechazo por medidas que el poder impone haciendo oídos sordos del dolor y el sufrimiento social de cientos de miles, millones de personas en el país. Ante el engañoso discurso del “chivo expiatorio inmigrante”, culpabilizado y criminalizado, agotado sistemáticamente por las detenciones arbitrarias de los controles policiales por perfil racial, el encierro uolatorio de los derechos humanos e los Centros de Internamiento, (CIEs más de 450 en Europa, 12 en España y cada vez más en África), políticas que finalmente condenan a las personas inmigrantes a la exclusión y la no convivencia.

La participación social hoy ya no es ni debe ser, quizás, como esa referencia que muchos aprendimos en la escuela de la vida que fueron los barrios periféricos de las grandes ciudades, o en los focos de desarrollo comunitario en ámbitos rurales o las tomas y protestas de los pueblos del Sur. La participación social está ligada al momento histórico concreto en que se desarrolla y que obedece a acciones colectivas, organizaciones cívicas, y sujetos sociales específicos de este tiempo y estos lugares. En palabras de Luis Aranguren en su libro “La nueva órbita de la participación social:

**“Hemos de hacer el esfuerzo de reinventar la participación a la luz del nuevo tiempo que nos toca vivir. La participación social dibuja una trayectoria de emancipación en un espacio concreto (local y/o Global), y su acción se ve sometida a las fuerzas exteriores e interiores que ejercen y, en ocasiones, logran modificar dicha órbita”.**

Nuestra principal fortaleza es la gente que mantiene vivas nuestras asociaciones, las personas voluntarias y quienes trabajan con dedicación profesional en ellas. Esos núcleos de personas inquebrantables, que siempre están ahí, pase lo que pase, a las duras y a las maduras. Su entusiasmo, su inquietud social, su concienciación hacia los problemas y necesidades sociales con los que trabajan, su voluntad de compromiso con la mejora y la transformación de la realidad, son bazas poderosas. En esos grupos que sostienen las asociaciones existe una fuerte motivación, sentido de responsabilidad por el trabajo social que desempeñamos, por la consecución de los objetivos y metas que nos proponemos. Creemos firmemente en lo que hacemos. Esa implicación, la motivación, la fuerza, la energía de esas personas unidas por un mismo fin desemboca en un gran potencial creativo y explica la capacidad de supervivencia, de permanencia de las asociaciones a pesar de las dificultades.

Que la ciudadanía es planetaria porque la humanidad lo es y la humanidad ha de avanzar al pleno reconocimiento de esta verdad evidente. Toda negación de este principio es una falta contra la dignidad humana, es negación de la humanidad. Y frente a la inhumanidad y deshumanización de un sistema y un orden mundial que hiere al planeta con alambradas, muros y crímenes, con el FRONTEX y otros dispositivos militares que rompen la vida y la libertad, no queda otro camino que la resistencia y la propuesta/grito:

**“Ningún ser humano es ilegal por la Ciudadanía Universal”.**



# LA FINANCIACIÓN DE LAS ASOCIACIONES

por Emili Belda Seguí\*

\* Psicólogo y experto en gestión de entidades del Tercer Sector



## Introducción

A nadie se le escapa que difícilmente pueden hacerse cosas si no se cuenta con los recursos necesarios para llevarlas a cabo. No basta con tener el conocimiento y la capacidad para poder desarrollar una idea. Necesitamos contar con los medios apropiados, lo que en la mayoría de las ocasiones se traduce en disponer de medios económicos.

Durante muchos años la financiación ha sido contemplada dentro del mundo de las Ongs en nuestro país como un mal necesario, algo de lo que debíamos preocuparnos porque no había más remedio, pero que no era de nuestro agrado. Esta forma de entender la captación de fondos, mayoritaria en el tejido asociativo de nuestro país, ha llevado a muchas organizaciones a un callejón sin salida.

Cierto es que no todas las entidades son iguales y que en los últimos años, y probablemente en cierta medida acuciadas por la crisis económica imperante, muchas organizaciones empiezan a ser conscientes de la necesidad de cambiar de paradigma y contemplar la captación de fondos, no como algo ajeno y molesto, sino como quehacer que debe vincularse de forma clara y precisa al normal desarrollo de la entidad.

Este taller, en su esfuerzo por condensar las ideas y conceptos más importantes que rodean la financiación de las entidades del llamado Tercer Sector, va a centrarse en determinados aspectos que consideramos relevantes. Ello hará que probablemente nos dejemos en el camino otros no menos trascendentes. Pero esperamos que en cualquier caso sirva para dar una visión general de la función de la captación de fondos y la financiación.

### El tercer sector

Existe un cierto consenso en dividir lo social en tres ámbitos de actuación:

- **Primer Sector: donde se ubicaría lo público, no lucrativo.**
- **Segundo Sector: donde se ubicaría lo privado, con ánimo de lucro.**
- **Tercer Sector: donde se ubicaría lo privado, sin ánimo de lucro.**

Así, consideramos que las organizaciones sociales, sin ánimo de lucro, se ubicarían en ese Tercer Sector. El término Tercer Sector fue acuñado por Etzioni en "The Third Sector and Domestic Missions" en 1973 para referirse precisamente a las organizaciones no lucrativas privadas capaces de generar bienes y recursos para la sociedad y que se convierten en una alternativa tanto del sector privado como del público.

Siguiendo a Salamon y Anhier, podemos decir que en líneas generales las organizaciones que conforman el Tercer Sector se caracterizarían por:

- **Ser organizaciones formales, que tienen definido su objetivo general y su estructura de gobierno.**
- **Ser privadas y no tener ánimo de lucro.**
- **Perseguir un objetivo de interés general y contar con el voluntariado como elemento integrante de sus acciones.**

Dentro de ese Tercer Sector nos podemos encontrar diferentes tipos de entidad:

- **Organizaciones de primer nivel: Asociaciones, fundaciones ..., que son organizaciones de base que no agrupan a otras.**
- **Organizaciones de segundo nivel: Federación, Coordinadoras..., que agrupan a entidades**

**de primer nivel.**

- **Organizaciones de tercer nivel: Confederaciones..., que agrupan a otras entidades de segundo nivel como federación.**

Si nos centramos en su ámbito de actuación podemos distinguir entre organizaciones que trabajan en:

- **Acción Social.**
- **Cooperación.**
- **Derechos Humanos.**
- **Participación.**
- **Etc.**

Teniendo siempre presente que las entidades pueden tener diferentes campos de actuación y que los mismos no son compartimentos estanco. Hay entidades generalistas, que trabajan diferentes áreas y otras especializadas, que se centran en un ámbito de actuación específico y se convierten en referentes en una temática determinada.

En cualquier caso, hemos de hacer constar que no existe una definición clara y unánime del Tercer Sector. Aunque todo el mundo coincide en lo fundamental, no existe unanimidad a la hora de definir que organizaciones forman parte del mismo. Pero si la hay al considerar que las Organizaciones No Gubernamentales (ONGS) son su cara más visible. Y en ellas nos vamos a centrar.

### **Qué es una ONL-ONG-ONGD**

Podríamos definir una Organización No Lucrativa (ONL) como una entidad que persigue un objetivo de carácter social y que en ningún caso se plantea lograr un beneficio económico para aquellos que la conforman. Esto no significa que no puedan tener beneficios económicos, sino que dichos beneficios, si los hubiere, no pueden ser distribuidos entre sus propietarios o miembros sino que deberán ser reinvertidos en las actividades de la organización.

Si hablamos de Organización No Gubernamental (ONG), hablamos también de una organización sin ánimo de lucro, pero el énfasis se sitúa en su carácter no gubernamental, es decir en su independencia frente a las estructuras de poder del estado en que se gestó. Este carácter no gubernamental, que constituye parte de la esencia de las Ongs, ha sido y es objeto de debate y controversia.

Pero además, las Ongs tienen otras características que las definen y diferencian:

- **Son organizaciones que en general revisten la figura jurídica de asociación (75 % aprox.) o fundación (25 %).**
- **Tienen una clara vocación internacional y apuestan por el trabajo en red.**
- **Trabajan para conseguir cambios sociales y transformar la realidad.**

Armada y Tarrés distinguen cinco tipos de Ongs en función de su ámbito de actuación:

- **De Cooperación para el Desarrollo.**
- **De Ayuda Humanitaria y de Emergencia.**
- **De Medio Ambiente.**

- **De Derechos Humanos**

- **De Paz**

Una ONGD es por tanto una Organización No Gubernamental que trabaja en Cooperación al Desarrollo. La Agencia Española de Cooperación, de acuerdo con la Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo, define la ONGD como “una entidad de derecho privado, legalmente constituida y sin fines de lucro, que tenga entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de cooperación internacional para el desarrollo. Las ONGD deberán además disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos”.

En la práctica, muchas Ongs trabajan en diferentes ámbitos. Es común que una organización que inicialmente surgirá con un claro ámbito de actuación haya ido con el tiempo ampliando el mismo hasta abarcar diferentes campos. Así organizaciones claramente identificadas como ONGD han ido dando cada vez más importancia y relevancia a su trabajo en acción social. Y viceversa, organizaciones que nacieron ajenas a la cooperación al desarrollo fueron incorporándose a la misma.

### **La realidad del tercer sector en España**

En el año 2010 la Fundación Luis Vives publicaba un estudio en el que se recogían las expectativas que las entidades del tercer sector tenían en relación al devenir del mismo. En dicho estudio se reflejaba la creencia de que se iba a mantener en el futuro la tendencia a la alta financiación pública del sector. En otras palabras, todos pensaban que las organizaciones seguirían dependiendo mayoritariamente de la financiación pública.

Al mismo tiempo se decía que los modelos de financiación pública iban a alejarse cada vez más del mecanismo tradicional de subvención para adentrarse en el modelo de contratación de servicios, con acuerdos a medio plazo, y con un alto riesgo para el sector en la medida en que la empresa privada aparecía como un claro competidor en ese ámbito.

Se hablaba de la necesidad de ir hacia una mayor diversificación de los ingresos, hacia la prestación de servicios privados y la creación de alianzas con el sector privado.

Dos años después, un nuevo informe de la Fundación Luis Vives destacaba que la expansión de un capitalismo cada vez más neoliberal y la gestión que se está haciendo de la crisis actual estaba erosionando los principios básicos en los que se asienta el concepto de bien común que dio lugar al Estado de Bienestar.

Resulta evidente que la excesiva dependencia de la financiación pública en un momento en el que el gobierno español apuesta claramente por la línea de recortes sociales ha hecho que la situación de muchas organizaciones no gubernamentales sea crítica. Un auténtico tsunami está barriando el tercer sector y como consecuencia muchas organizaciones se han visto condenadas a su desaparición.

En este contexto, muchas entidades están ahora haciendo un esfuerzo por diversificar las fuentes de financiación, por ser más eficaces en la gestión de los recursos económicos y humanos. La virtud de tener una adecuada política de financiación se convierte ahora en una dramática necesidad.

## **1. El Fundraising**

La palabra fundraising es una expresión americana en la que se funden los términos “fund” (que se significa fondos, recursos) y “raising” (gerundio del verbo raise que significa captar, conseguir, obtener). Por tanto

podríamos traducirla como captando fondos o buscando recursos. Sería esta una aproximación simplista, en todo caso orientativa, sobre lo que significa el fundraising dentro de una organización.

### ¿Qué es el Fundraising?

El término fundraising fue definido por Haibach como la creación de una estrategia de comunicación para recaudar fondos económicos y recursos. Para otros, como el economista Urselmann se trataría de una estrategia de captación de fondos sin contrapartida material y para Fabisch el proceso de planificación estratégica de captar dinero, bienes, tiempo y conocimientos con los que se puedan realizar los objetivos de interés general de la organización.

Como vemos, al hablar de fundraising necesariamente nos acercaremos a cuestiones que van mucho más allá de la mera captación y gestión de recursos, y que son parte esencial de la estrategia de comunicación y planificación estratégica global de la entidad. Cuando se habla de fundraising, no solo hablamos de captación de fondos, sino que lo hacemos también de transparencia, de gestión de los mismos, de rendición de cuentas, de comunicación...

El fundraising no puede ser una acción impulsiva y fortuita, improvisada en el último momento para dar respuesta a una crisis, sino que estar insertada en el plan estratégico de la entidad. Debe ser coherente y consecuente con la misión de la organización, con sus fines y objetivos. Y ser por tanto parte integrante de las acciones más básicas de la entidad.



## 2. Fuentes de financiación

Una entidad sólo puede llevar a cabo sus actividades si posee una fuente de recursos propios que le permitan hacer frente a los gastos que conllevan las mismas. Si carece de recursos propios suficientes, no tiene otro remedio que buscar una fuente ajena de financiación.

### FUENTES PROPIAS

Sin lugar a dudas, en este apartado tendremos que considerar primeramente los recursos económicos y materiales con los cuales la organización inicia su andadura. No cabe duda de que la cuantía de ese patrimonio inicial condicionará el futuro de la entidad y la forma en que la misma se va a enfrentar al mismo.

Pero además de ese patrimonio inicial, existen otras fuentes de financiación propias que debemos considerar.

### Socios y simpatizantes

En una situación ideal la principal fuente de financiación de una entidad debiera ser la contribución de sus socios. Pero son contadas las organizaciones que pueden financiarse exclusivamente a través de las cuotas de sus asociados, entre otras razones porque desgraciadamente muchas asociaciones carecen de una base social sólida y amplia.

Este hecho nos debería llevar a una reflexión. ¿Tiene sentido una organización que no cuenta con los socios suficientes para mantener sus actividades? Aunque pueda parecerlo, la respuesta no es sencilla. Pero lo que parece innegable es que muchas organizaciones se crearon y crecieron sin un respaldo social suficiente que pudiera garantizar su supervivencia en tiempos difíciles.

Porque no cabe duda que los socios y colaboradores son vitales para cualquier organización. Su presencia es la que da vida a la misma y por este motivo las entidades trabajan para incrementar tanto su número como su implicación.

El socio debe tener la oportunidad de sentirse participe de la organización. No basta con invitarlo a acudir a la Asamblea o enviarle la memoria una vez al año. Tenemos la obligación de conocer cómo y en que grado quiere vincularse a las actividades que la organización lleva a cabo. Y de informarle con precisión del recorrido y gestión que se hace de los recursos que nos cede.

Por lo que respecta a las cuotas, podemos establecer diferentes cuotas pero éstas habrán de estar claramente definidas. Así mismo, hemos de crear mecanismos claros para recoger aquellas colaboraciones de carácter puntual.

Hay personas que no desean integrarse como socios a la organización, pero que manifiestan su apoyo e interés por la misma. Sus aportaciones, tanto económicas como de otro tipo, son fundamentales para la organización y por ello han de estar perfectamente canalizadas y reguladas. De forma tal, que las mismas sirvan de forma efectiva a los fines organizacionales y no se conviertan, por el contrario, en un problema de gestión.

### Prestación de servicios

Una Ong también puede obtener recursos a través del cobro de algunos de los servicios que lleva a cabo. Con frecuencia muchas organizaciones son renuentes a cobrar a sus beneficiarios por algunos de los servicios que les prestan. Sin embargo cobrar por el trabajo que se realiza no necesariamente contradice los principios solidarios de una Ong. Por el contrario, en ocasiones se constituye en la única vía posible para seguir manteniendo un servicio que de otra forma sería inviable. Habrá, eso sí, que asegurarse que este cobro

no excluye a aquellos más necesitados y establecer protocolos que nos permitan una gestión inclusiva y exitosa del servicio.

También pueden las entidades ofrecer sus servicios a otras empresas o particulares interesados en adquirir los mismos. En todos los casos tendremos que asegurarnos que no nos desviemos de la misión y el objetivo fundamental de la entidad. Y tendremos además que tener muy en cuenta todas las cuestiones fiscales relacionadas con nuestra actividad antes de iniciar la misma.

### **Eventos, merchandising...**

Existen otras fuentes posibles de financiación vinculadas a actividades que nos proporcionan ingresos puntuales y normalmente, a pequeña escala. En relación a estas actividades, hemos de tener en cuenta que requieren normalmente el apoyo de un número importante de voluntarios, con todo lo que ello implica. Eso exige una adecuada organización de los recursos humanos y una adecuada preparación de los mismos. No sólo preparación técnica, sino sobre todo conocimiento de la entidad y compromiso con la misma.

Hay algunas entidades, como la Cruz Roja, que han conseguido hacer de este tipo de financiación una parte importante de su estrategia para captar fondos. La venta de banderitas, las huchas para recolectar fondos, los tradicionales rastrillos... forman parte de este tipo de actividad.

También pueden organizarse fiestas aprovechando una fecha significativa para la misión de la entidad, como puede ser el Día de la Infancia o el de la Mujer, y convertir un acto lúdico y reivindicativo en una herramienta para conseguir recursos.

## **FUENTES AJENAS**

Dos son las fuentes ajenas de financiación que tiene cualquier organización. Por un lado la procedente del sector público, que en España en los últimos años ha sufrido un grave deterioro, y por otro la del sector privado, a la que muchos ven como solución ideal pero que tantas dudas genera a otros.

### **Financiación Pública**

Todos los estudios publicados en España sobre las fuentes de financiación de las Ongs coinciden en señalar que salvo honrosas excepciones la mayoría de las organizaciones se financian mayoritariamente a través de fondos públicos.

Así, el estudio que sobre las entidades de acción social llevo a cabo en 2012 la Fundación Luis Vives, el porcentaje de ingresos de las entidades procedente a la financiación pública suele situarse en el 60 %, mientras que la financiación propia estaría alrededor del 20 % y la procedente del sector privado apenas superaría el 18 %.

De los ingresos públicos de las entidades, el 57,3% del total, procedería de los distintos gobiernos autonómicos, el 17,9% de los Ayuntamientos y Agrupaciones locales y el 10% de la Administración General de Estado. Las aportaciones del resto de administraciones suponen porcentajes muy bajos de financiación, del 8,7% en el caso de las Diputaciones Provinciales y del 3% en el caso de la Unión Europea.

Normalmente la forma en que se accede a esos fondos públicos es participando en las convocatorias que se publican al efecto, y que dan acceso a una subvención que suele estar vinculada a la realización de un proyecto concreto. Esa subvención está supeditada al cumplimiento de los requisitos que se determinan en cada convocatoria y generalmente no puede exceder del 80 % de los gastos que genera el programa para el cual se recibe la subvención. Las administraciones exigen que las Ongs cuenten con fondos propios y suficientes para asegurarse el éxito del proyecto independientemente de la financiación recibida.

De hecho cada vez más las administraciones se decantan por otro tipo de formato de colaboración. Así la firma de convenios, contratos y conciertos está adquiriendo un mayor protagonismo. Hay que tener en cuenta que en numerosas ocasiones las Ongs están cubriendo un espacio que el Estado no cubre. De tal forma que el concierto económico con las Ongs le sirve a la administración para ahorrar muchos recursos y al mismo tiempo llegar a ámbitos a los que de otra forma sería prácticamente imposible dar servicio.

Otros mecanismos a través de los que una organización recibe financiación pública son las exenciones fiscales y deducciones. Por ello resulta imprescindible estar bien informado y asesorado en este ámbito, ya que en ocasiones podemos estar hablando de cantidades muy importantes.

En cualquier caso, si tenemos en cuenta que en los fondos que los organismos públicos destinan a las Ongs han descendido en los últimos años de forma espectacular (en el caso de cooperación la coordinadora valenciana de ongs considera que en la comunidad valenciana esa disminución es cercana al 80 %), podemos hacernos una idea del impacto que para las organizaciones sociales está teniendo este hecho.

## Financiación Privada

Existen diferentes vías de captación de fondos privados. Pero nos centraremos en la financiación privada procedente del mundo de la empresa, por ser esta una de las que más expectativas ha generado en las organizaciones del Tercer Sector. Aunque pueda sonar extraño, la financiación privada procedente de las empresas cuenta con una larga tradición y puede revestir diversas formas:

- **Puntual - Estable.**
- **Económica – En especie.**
- **Directa – Indirecta.**
- **Mecenazgo – Patrocinio.**

Existen diversas razones por las que a una empresa le puede interesar colaborar con la entidad:

- **Mejora su imagen de marca .**
- **Notoriedad y prestigio.**
- **Desgravaciones.**
- **Compensar una imagen negativa.**
- **Posicionarse frente a competencia.**
- **Introducirse territorialmente.**

En una época en que la Responsabilidad Social empieza a ser contemplada como un valor a tener en cuenta no son pocas las empresas que están trabajando en esta línea. De este nuevo enfoque de “marketing social” pueden sin duda beneficiarse las Ongs. El problema estriba en las dificultades y riesgos que conlleva colaborar con instituciones con ánimo de lucro. Las Ongs harán bien en elegir sus colaboradores porque una mala elección puede derivar a la larga en un grave perjuicio para la organización y convertirse en “pan para hoy y hambre para mañana”. El conocimiento mutuo será fundamental para que la colaboración constituya un éxito.

### 3. Planificación estratégica

Como decíamos al principio, el fundraising no puede ser nunca fruto de la improvisación, de la respuesta a una crisis puntual o de la necesidad de obtener recursos de manera inmediata. Es un proceso que requiere planificación y que permite a las organizaciones bien estructuradas obtener recursos de forma eficiente para poder atender tanto su funcionamiento diario como acontecimientos inesperados.

#### Fases de la planificación

Podríamos distinguir de forma muy esquemática las siguientes fases:

- **Análisis de la situación de la entidad y del contexto en el que la misma se desenvuelve.**
- **Determinación clara del objetivo, que habrá de ser compartido por las personas integrantes de la organización.**
- **Identificación de nuestros posibles donantes y colaboradores.**
- **Establecimiento de la estrategia de captación a seguir, que incluirá indicadores, fuentes de verificación y calendarización.**
- **Evaluación.**

Cada una de estas fases es de importancia vital para que nuestra planificación sea adecuada. Necesitamos ser conscientes que es imposible mejorar nuestra organización si no somos capaces de explicitar claramente qué pretendemos, cómo pretendemos conseguirlo, en qué plazos y cómo vamos a medir y evaluar si hemos o no tenido éxito en nuestra intervención.

#### Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación de la captación de fondos está, como no podía ser de otra manera, íntimamente relacionada con la estrategia global de comunicación de la entidad. Resulta por tanto imposible llevar a cabo cualquier actividad encaminada a captar fondos sin tener en cuenta la posición global de la organización.

Un mensaje equivocado o incongruente con los valores de la organización puede causar un daño irreparable a la misma. No se trata de captar fondos a toda costa sino que debemos saber transmitir de forma adecuada nuestros motivos y nuestros intereses. El destinatario de nuestro mensaje debe tener muy claro no solo qué esfuerzo le pedimos sino también cómo y de qué forma se va a hacer uso de los recursos que nos cede.

El mensaje tiene por tanto que ser claro y coherente. Pero además ha de dirigirse al público adecuado. Hemos de ser conscientes del público a que nos dirigimos y modular nuestro discurso en función de nuestro destinatario. Hemos de adaptarnos a la realidad de nuestros posibles donantes que ni serán siempre los mismos ni estarán siempre en las mismas circunstancias.

Por otro lado, tendremos que escoger los medios que sean más adecuados para transmitir nuestro mensaje. Podemos utilizar medios propios (boletines, página web, memoria...) o podemos recurrir a medios ajenos (revistas, periódicos, tv, radio...). Tanto en un caso como en otro habremos de ser cuidadosos en la elección de los mismos en función del objetivo que pretendamos conseguir. Ni todos los medios nos ofrecen las mismas posibilidades no son válidos para cualquier tipo de objetivo. Hemos de ser conscientes de ello porque con demasiada frecuencia se invierte dinero en determinados medios con resultados desalentadores por no

haber pensado con antelación si eran adecuados para transmitir y lograr el objetivo perseguido. Tiene que haber una adecuada relación entre inversión en publicidad y rentabilidad obtenida.

Para definir la estrategia más adecuada se deberá contar con el apoyo de los profesionales expertos en este apartado que han de encargarse no sólo de saber transmitir hacia fuera, sino también y con especial cuidado hacia dentro. En este sentido, la comunicación siempre es bidireccional y habrá siempre que tenerlo muy en cuenta.

## 4. Técnicas de captación

Si hay algo que tenemos que tener claro llegados a este punto es que la captación de fondos sólo tendrá sentido si responde a una causa con sentido y la misma es asumible por los posibles donantes.

### PROGRAMAS BÁSICOS DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS

Los expertos en fundraising suelen coincidir en la existencia de cuatro tipos:

- **Campaña anual.**
- **Grandes donativos.**
- **Macro-campaña.**
- **Donación planificada.**

La **campaña anual** no es lanzarse a pedir donativos durante todo el año, a ver qué podemos obtener sino un trabajo en equipo que implica calendarización y un cronograma revisado ajustado sobre la marcha en función de la realidad a la que nos enfrentamos. Busca establecer hábitos y tiene como ventaja la posibilidad de repetir el mensaje de la organización año tras año, lo que sin duda es un trabajo de sensibilización que al mismo tiempo va a exigir a la organización un esfuerzo comunicativo importante y una coherencia y transparencia en sus acciones.

Los **grandes donativos** vienen determinados normalmente por la existencia de un vínculo importante entre el donante y la organización. Suele tratarse de personas sensibilizadas, implicadas en la causa que defiende la organización y con una capacidad económica importante. Como siempre, pero en este caso muy especialmente, la transparencia y las relaciones públicas serán determinantes para conseguir nuestro objetivo.

La **macro-campaña** sería un programa intensivo de captación de fondos destinado a cubrir las necesidades de capitalización de la entidad. Resulta fundamental la implicación de todas las personas de la organización, también y especialmente de su patronato o miembros de la junta directiva, ya que es necesario abrir muchas puertas. Asimismo, es imprescindible establecer un cronograma y un objetivo claro y el trabajo de relaciones públicas será intenso.

Por último la **donación planificada** permite al donante prever con antelación cómo y de que manera quiere disponer la cesión que decida realizar a la organización. Con frecuencia estas cesiones se hacen una vez fallecido el donante, lo que no le impide obtener algunas ventajas fiscales en vida. Requiere por parte de la organización de un adecuado conocimiento del tema y capacidad de gestión de recursos. Por otro lado, es obvio que para que una organización reciba recursos por esta vía ha de haberse ganado un prestigio y una consideración que deberá cuidarse en todo momento.

## TÉCNICAS DE CAPTACIÓN DE FONDOS

A lo largo de los años las entidades han trabajado y perfeccionado numerosas técnicas encaminadas a la captación de fondos. Con el tiempo, algunas han quedado prácticamente obsoletas mientras que otras se demuestran imprescindibles. Entre estas últimas nos encontramos con todas aquellas que suponen un contacto directo con el potencial donante.

### Member Get Member- Miembro trae Miembro (MGM)

A nadie se le escapa que una de la recomendación constituye una de las mejores cartas de referencia de cualquier persona. Y esta realidad se hace extensible también a las organizaciones. Básicamente la técnica MGM consiste en que personas ya vinculadas a la organización captan a otras que forman parte de su círculo de relaciones.

Resulta evidente que esta técnica está basada fundamentalmente en la confianza mutua. E implica que la organización es capaz de generar confianza entre sus miembros, de lo contrario nadie va a arriesgarse a hacer ese papel de intermediario.

Por otro lado, parece evidente que cuanto mayor es la base social de la organización más posibilidades hay de que esta técnica de resultados. No obstante hay que tener en cuenta que no todo el mundo está por la labor. De hecho muchas personas muestran su desagrado cuando se les sugiere la posibilidad de colaborar a través de esta vía. Por este motivo habrá que ser cuidadoso a la hora de pedir la colaboración, dando la oportunidad a aquellos que lo deseen de adscribirse al MGM pero sin que los que no lo deseen se sientan incómodos o “agredidos”.

### Face to Face- Cara a Cara/ Door to Door- Puerta a puerta (F2F, D2D)

Esta técnica consiste básicamente en que un equipo de captadores en representación de la entidad abordan a personas en la calle para ofrecerles la posibilidad de hacerse socios o donantes de la organización (en el caso del D2D se trataría de ir casa por casa). Este sistema, que ha sido ampliamente utilizado en el mundo de la empresa privada con ánimo de lucro, ha sido adoptado por algunas Ongs como mecanismo de captación. Y esta afirmación merece una explicación. Resulta evidente que solicitar fondos para una organización cara a cara con el posible donante es algo que se ha hecho desde los propios orígenes de la ONL. Lo que ocurre es que el F2F se establece siguiendo unos parámetros y unas líneas de acción propias de los equipos comerciales. Es por ello que suele recurrirse a la contratación de empresas que se dedican profesionalmente a este trabajo.

Hay un debate con respecto a si sería más rentable para la organización tener sus propios equipos de captación o por el contrario resulta más efectivo externalizar el servicio. En mi opinión, todo dependerá de cuál sea la situación en la que se encuentre la entidad. Parece evidente que cuando la entidad tiene problemas de credibilidad que afectan a su imagen, cuanto más implicados e integrados estén los captadores en la organización con más eficacia y fuerza van a llevar a cabo su trabajo. Sin embargo, la formación y el mantenimiento de estos equipos resulta muy costosa por lo que habrá que valorar adecuadamente la situación.

Por lo que respecta a la rentabilidad de esta técnica, todos los estudios coinciden en que la misma es bastante efectiva, si bien por su alto coste de implementación no todas las organizaciones están en capacidad de optar a la misma.

### Internet

Las nuevas tecnologías constituyen una oportunidad sin precedentes para la captación de fondos. Desde

la página web corporativas, pasando por los blogs vinculados a la organización, facebook, twitter... existen multitud de nuevas formas de comunicación y trasmisión de información que nos van a permitir trabajar la captación de fondos.

No se trata simplemente de hacer publicidad online, sino que las redes sociales nos pueden permitir transmitir nuestro mensaje con una amplitud sin precedentes y facilitar la expansión de nuestra base social. En este sentido la creatividad ha de ser la base de nuestro trabajo con estas nuevas tecnologías. No podemos quedarnos simplemente en el envío de emails solicitando una donación o el alta como socio.

## 5. Bibliografía y webs de referencia

- Barranto Sainz, F.J. (2005). "Marquetin Social Corporativo. La acción social de la empresa". Editorial Pirámide.
- Etzioni, Amitai (1980). "La sociedad activa: una teoría de los procesos sociales y políticos". Ed. Aguilar
- Kelley, Daniel (2012). "Más dinero para su causa". Ed. Global Found.
- Kotler, P (2006). "Dirección de Marketing". Editorial Pearson Prentice Hall.
- López Rey, José A. (2006) EL Tercer Sector Y EL Mercado: Conflictos Institucionales En España. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Palencia, Manuel; Ors, Leflers (2001). "Fundraising, el arte de captar recursos". Ed. Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- Roselli, Carolina J. (2012). "Modelo De Gestión En Las Ong Según Las D: ¿Evalúa-decide, el uso del dinero y el "hacer" una persona o el grupo?". Ed. Academica Española.
- Fundación Luis Vives. 2012. "Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España". Ed. ADI Servicios Editoriales.
- Asociación Europea de Fundraising. [www.efa-net.org](http://www.efa-net.org)
- Asociación de Profesionales de Fundraising de España. [www.profesionalesfundraising.org](http://www.profesionalesfundraising.org)
- Asociación de Organizaciones no Gubernamentales y no Lucrativas Usuarías del Marketing Directo de España. [www.fecemd.org/aomd.asp](http://www.fecemd.org/aomd.asp)
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. [www.aecid.es](http://www.aecid.es)
- Coordinadora Española de Ongs para el Desarrollo. [www.congde.org](http://www.congde.org)
- Coordinadora Valenciana de Ongs para el Desarrollo. [www.cvongd.org](http://www.cvongd.org)



# habitáfrica

ahora es



[www.alianzaporlasolidaridad.org](http://www.alianzaporlasolidaridad.org)

Colaboran:



Financian:

