

08

## La captación de recursos en el Tercer Sector

*Impulsar el conjunto de la agenda de las entidades*

Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia

Noviembre 2013



**3s\_gestión**

# **La captación de recursos en el Tercer Sector**

***Impulsar el conjunto de la agenda de las entidades***

*Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.*

*Begoña Gavilán, Juan Iglesias y Pedro Beitia.*

**Bilbao, Noviembre de 2013**

Autoría: Begoña Gavilán, Juan Iglesias y Pedro Beitia.  
Diseño gráfico: OTSBizkaia

En la web del Observatorio – [www.3sbizkaia.net](http://www.3sbizkaia.net) - es posible acceder tanto a este documento como al resto de publicaciones del Observatorio, y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.



## ÍNDICE

<b>Presentación y estructura del documento</b> .....	6
<b>1. Marco</b> .....	9
1.1. El contexto actual: algunas consideraciones previas sobre los procesos de captación de recursos en tiempos de crisis.....	9
<b>2. Los recursos en las organizaciones</b> .....	14
2.1. Definición y tipología de recursos en base a su naturaleza.....	14
2.2. La procedencia de los recursos. Implicaciones.....	16
2.3. La dimensión de la colaboración en la captación de recursos.....	34
<b>3. El proceso de captación de recursos en el Tercer Sector</b> .....	39
3.1. Criterios comunes en la captación de recursos.....	39
3.2. Procedimiento genérico de captación de recursos: la estrategia y el plan de captación de recursos.....	44
<b>4. Buenas prácticas de captación y/o generación de recursos</b> .....	46
<b>5. Base de datos sobre alternativas de financiación</b> .....	69
<b>6. Referencias Bibliográficas</b> .....	74



## Presentación y estructura del documento

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el Tercer Sector, sin ánimo de lucro e independiente, que persigue fortalecer el Tercer Sector e impulsar la innovación y mejora de la intervención y gestión de las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia.

La colección “3S gestión” pretende ofrecer, a las organizaciones y redes del Tercer Sector, instrumentos para la mejora de la gestión de las entidades.

El presente documento persigue ser una herramienta útil y práctica para las entidades del Tercer Sector, que les permita identificar y buscar recursos, así como elegir, diseñar y desplegar la estrategia más adecuada para su captación.

Hablamos de captación, en su acepción más literal, como **la acción de capturar, generar o atraer recursos** (*fund-raising*, en su denominación anglosajona), **de todo tipo** y no únicamente de carácter monetario o económico: personas (“capital humano”), locales, equipos informáticos, mobiliario, materiales, etc.

Y planteamos la captación de recursos como **una acción de carácter proactivo y organizada**, que supone invertir tiempo y esfuerzo de la entidad, y requiere, por tanto, ser definida y planificada antes de su puesta en marcha.

A través de esta publicación, pretendemos aportar propuestas concretas, de captación y generación de recursos, **dirigidas especialmente al desarrollo de aquella parte de la “agenda” de las entidades no relacionada con su participación o colaboración en la provisión de servicios de responsabilidad pública.**

### **Algunas consideraciones previas coherentes con este enfoque**

- **Entendemos que el aporte social de las entidades del Tercer Sector va y debe ir más allá de su colaboración en la provisión de servicios de responsabilidad pública.** Y, por ello, presentamos alternativas de búsqueda y captación de recursos que les permitan desarrollar proyectos, actividades e iniciativas ajenas a esta función, para lo cual suele ser necesario disponer de un “mix” de recursos propios, privados y públicos.

**La necesidad de sostener y fortalecer el conjunto de la agenda de las entidades conlleva innovar:** desarrollar nuevos modelos o fórmulas de financiación como el “ciberfundraising”; plantearse la creación de empresas

sociales, desarrollando nuevas actividades económicas; establecer nuevas modalidades de colaboración con empresas y personas, como el “cibervoluntariado” o el “voluntariado corporativo”; etc.

- **Entendemos el concepto de recurso en sentido amplio.** Es decir, hablamos tanto de recursos económicos como humanos, materiales e intangibles. Así, aunque ponemos mayor énfasis en la captación de recursos económicos, recogemos propuestas relativas a la captación de otro tipo de recursos como locales, infraestructuras, medios técnicos y personas (“capital humano”), prestando atención también al voluntariado.
  
- **Presentamos al final de la publicación:**
  - **Buenas prácticas** relacionadas con diferentes alternativas de captación de recursos previamente expuestas en el documento, esperando que den respuesta a necesidades actuales de las entidades en relación con la generación y/o captación de recursos.
  - **Una base de datos** sobre ayudas y subvenciones, becas y premios de interés para las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia disponible en la página web del Observatorio: [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)
  
- **En clave de creatividad e innovación, ponemos especial énfasis en nuevas modalidades de colaboración y técnicas de captación de recursos,** principalmente vinculadas con el uso de las tecnologías de la información: espacios web, “crowdfunding”, comercio electrónico, etc.
  
- **Hacemos especial hincapié en el concepto de colaboración,** partiendo de la idea de que cualquier acción de captación y/o generación de recursos sólo es posible si se establece algún tipo de relación con los y las donantes, proveedores y/o agente financiador. El tipo de colaboración generado suele tener que ver con aspectos como el grado en que la colaboración se encuentra vinculada a la misión, las expectativas de las partes, la existencia de experiencias previas satisfactorias, la existencia de una preocupación social real, la generación de valor, etc.

### ***Estructura del documento***

Atendiendo a lo anterior, el documento se ha estructurado en cuatro capítulos.

1. El primer capítulo comienza realizando una breve descripción de la situación de partida de las entidades, respecto a su financiación, y del contexto socioeconómico y tecnológico actual, identificando algunas necesidades, oportunidades y limitaciones que plantea. Posteriormente, se presenta una definición y tipología de recursos en base a su naturaleza y otra en función

de su procedencia, realizando una reflexión sobre las implicaciones que ésta puede tener para la entidad.

Por último, se presenta la colaboración como una dimensión fundamental para asociar recursos a la misión de las entidades, proponiendo alternativas de colaboración con diversos agentes.

2. El segundo apartado se centra en el proceso de captación de recursos y plantea algunos principios o criterios de partida, así como el procedimiento genérico de captación de recursos, insistiendo en los aspectos relativos a la planificación.
3. El tercer apartado recoge buenas prácticas relativas a diferentes alternativas de captación de recursos. Se trata principalmente de experiencias novedosas que pueden ayudar a las entidades a mejorar el desarrollo de aquella parte de su “agenda” ajena a la provisión de servicios de responsabilidad pública.
4. Finalmente, en el último capítulo se presenta la base de datos que, a través de sus buscadores (simple y avanzado) permite recuperar información publicada proveniente de fuentes públicas (boletines oficiales) y privadas (fundaciones, asociaciones, obras sociales y otras entidades) sobre ayudas, subvenciones, becas y premios en el ámbito local, del Territorio Histórico de Bizkaia, autonómico, estatal y europeo, en relación con diversas áreas de interés para las organizaciones del Tercer Sector (ver 5.4: áreas temáticas de la base de datos).



## 1. Marco

### 1.1. El contexto actual: consideraciones sobre la captación de recursos en tiempos de crisis y la emergencia de alternativas de financiación

La situación actual de crisis condiciona la situación económica de las organizaciones del Tercer Sector y, también, la necesidad y posibilidad de desplegar unas estrategias de captación de recursos u otras.

En cualquier caso, sin abundar en la descripción de este escenario que ya se ha referido con detalle en otras publicaciones, es importante tener en cuenta que, entre otros aspectos, este nuevo contexto hace necesario, más que nunca, que las entidades planifiquen su estrategia de captación de recursos y la adapten al mismo.

Es importante también mencionar que, a pesar de que se dedique tiempo y esfuerzos a la búsqueda y captación de recursos, no existen “*varitas mágicas*” y que la propia idiosincrasia de las entidades del Tercer Sector debe estar presente en cualquier proceso de este tipo. La estrategia que se adopte, las fuentes de financiación a las que se acceda, las colaboraciones y alianzas que se establezcan, etc., deben ser coherentes con la identidad (misión y valores) de la entidad.

Hemos de tener presente además: que la financiación es una necesidad a corto, medio y largo plazo, por lo que la búsqueda de recursos y su fidelización han de ser acciones permanentes; y que una buena solución a corto plazo puede no serlo a medio y largo plazo, en la medida en que condicione opciones futuras.

#### ***Estructura financiera de partida del Tercer Sector de Bizkaia***

Poniendo el foco de atención en dos aspectos básicos de la financiación en una entidad no lucrativa como su *nivel de dependencia o autonomía* respecto a terceros, en especial respecto a las administraciones públicas, y el *nivel de concentración y/o diversificación de sus fuentes de financiación*, el Anuario del Tercer Sector de Bizkaia 2010 señala que:

- la proporción media de la financiación pública de las entidades es del 44,2%, por un 55,8% de la financiación privada;
- las subvenciones públicas representan un 36% de la financiación, seguidas por las donaciones regulares de particulares (25,8%), que normalmente son cuotas de personas socias, los contratos privados de prestación de servicios (11,9%) y los contratos públicos o convenios (7,6%);

- el peso de la financiación pública alcanza niveles por encima de la media en el ámbito de la Acción Social (62%), Medioambiente (53,4%), Ocio y Tiempo Libre (51,8%) y Derechos Humanos (50,3%).<sup>1</sup>
- y que un 46,8% de las entidades tienen sus recursos económicos concentrados en una o dos fuentes de financiación.<sup>2</sup>

El reto que se plantea, por tanto, es diseñar y desplegar una estrategia de captación de recursos que posibilite **diversificar los ingresos y disminuir la dependencia del sector público** para el desarrollo de actividades ajenas a la provisión de servicios de responsabilidad pública, particularmente en un contexto de crisis como el actual.

Sin perjuicio de que el sector público deba financiar también actividades, proyectos e iniciativas de interés general de las organizaciones, las entidades del Tercer Sector deben tratar de diversificar los recursos para el desarrollo de estas actividades, fortaleciendo los recursos propios y privados, particularmente en aquellos ámbitos en los que la financiación pública, de este tipo de actividades, es superior.

Impulsar una estrategia de diversificación de ingresos implica desarrollar acciones dirigidas a fortalecer los recursos propios (reforzando y diversificando la base social de las entidades, poniendo en marcha iniciativas de mercado desde empresas sociales,...) y establecer alianzas con otras organizaciones del tercer sector y con empresas socialmente responsables, impulsando su participación en la financiación de las iniciativas y otras formas de colaboración.

En relación al nivel de autonomía o dependencia económica, la dependencia de las entidades de la financiación pública se identifica como una debilidad de las organizaciones, porque puede llegar a comprometer acciones de las organizaciones relacionadas con la sensibilización, la denuncia, la promoción de derechos, etc.

Por otro lado, el hecho de que las subvenciones públicas representen, de media, un 36% de la financiación de las entidades, conlleva también inestabilidad, incertidumbre y cortoplacismo, al ser en su mayoría convocatorias de carácter anual.

En el contexto actual de crisis, si al alto nivel de concentración en pocas fuentes de financiación y la alta dependencia del sector público, unimos las actuales restricciones presupuestarias de las administraciones públicas, nos encontramos ante un importante reto para las entidades del Tercer Sector.

---

<sup>1</sup> Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia 2010*. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, Bilbao, 2011, páginas 58 y 59.

<sup>2</sup> Op cit, página 56.

Finalmente, la escasez de recursos para financiar la estructura de las organizaciones y para la realización de inversiones es una realidad constante. Sin embargo, este tipo de gastos, generales, de inversión y funcionamiento, son imprescindibles para el desarrollo de proyectos e iniciativas, para el sostenimiento financiero de la entidad y para una buena gestión de los recursos, y no siempre pueden ni deben financiarse íntegramente con recursos propios.

En este sentido, los contratos, conciertos y convenios para la provisión de servicios de responsabilidad pública deben contemplar también parcialmente y de manera adecuada este tipo de costes: costes de estructura y amortización de inversiones.

### **Competencia con las empresas en la provisión de servicios públicos**

La consolidación de los servicios de responsabilidad pública en ámbitos como los servicios sociales está suponiendo un cambio en el modelo de financiación pública, cada vez más alejada de la subvención y con tendencia hacia la contratación de servicios, la concertación o la formalización de convenios.

Esto representa, sin duda, una mayor estabilidad para las entidades que repercute en una mejora en la calidad de la atención a las personas usuarias. Pero, por otro lado, está provocando un aumento de la competencia con las empresas, particularmente en ámbitos en los que existen mayores márgenes económicos - en todo caso, más reducidos tras la crisis - y que está generando cierta preocupación en el Tercer Sector.

En este contexto, las entidades del Tercer Sector se enfrentan al reto de *poner en valor su contribución diferencial* como sector no lucrativo, en general, y en relación a la provisión de servicios de responsabilidad pública en particular.

### **Disminución de la acción de promoción (subvenciones) y de otros apoyos a las actividades de interés general de las entidades**

Por otro lado, los recortes impactan, en primer lugar, sobre la acción de promoción (subvenciones) de otras actividades de interés general de las entidades, ajenas a la provisión de servicios de responsabilidad pública.

Ante la disyuntiva de apoyar estas actividades o sostener las prestaciones y servicios que se han ido consolidando como prestaciones y servicios de responsabilidad pública las administraciones públicas optan y deben optar, en primer lugar, por esto último.

Al mismo tiempo, también se ha reducido la financiación de otros agentes. Y, en particular, las estrategias adoptadas para reestructurar el sector financiero están comprometiendo las obras sociales de las cajas e incluso el propio modelo de cajas, cuyo principal rasgo distintivo es su carácter social. Es decir, la dedicación de una parte sustancial de sus beneficios a fines sociales a través de la obra social y, de esta manera, el retorno del beneficio económico a la sociedad.

Como consecuencia de la crisis las cajas han visto reducir sus beneficios. Y, a raíz del proceso de reestructuración del sector, se han visto abocadas a la desaparición, absorción, bancarización y, en algunos casos, “nacionalización”. O, cuando menos, las reservas realizadas antes de beneficios han contribuido también a “reducir” los beneficios y, como consecuencia, la obra social.

### ***Dificultades de tesorería, débil capitalización y dificultades de inversión y acceso al crédito***

Las entidades del Tercer Sector, al igual que muchas pequeñas y medianas empresas, experimentan problemas de tesorería, están escasamente capitalizadas y se encuentran con dificultades de acceso al crédito y, tal y como se ha señalado, para realizar inversiones.

Los problemas de tesorería son mayores cuando las entidades prestan servicios al sector público, como consecuencia de los retrasos en los pagos por parte de las administraciones públicas.

Y estas dificultades, que ya existían antes de la crisis, se han agravado con ella.

La crisis está suponiendo, además de un aumento de los problemas de tesorería, procesos de descapitalización de entidades que, en ámbitos como la acción social, habían conseguido capitalizarse, ligeramente, en los años de bonanza, y con grandes esfuerzos. Y que están perdiendo, sino han perdido ya, esos fondos propios en el esfuerzo de sostener los puestos de trabajo, las condiciones laborales y la calidad de la atención, mientras puedan.

Mientras tanto, el sistema financiero, a pesar del rescate, sigue sin facilitar el acceso al crédito. Al contrario, en no pocos casos, ha endurecido las condiciones de acceso también para las entidades sociales.

### ***La banca ética como alternativa de financiación de los proyectos sociales***

Como alternativa a la banca tradicional, ha surgido en los últimos años la banca ética, también llamada solidaria, que persigue compatibilizar la rentabilidad

económica con el respeto de los derechos humanos y el medio ambiente, y supone una alternativa de ahorro e inversión en proyectos sociales buscando un beneficio económico y social.

En el Estado y la CAPV existen varios bancos éticos, cooperativas de crédito y asociaciones que promueven finanzas éticas que responden a principios de economía social y solidaria, como por ejemplo, FIARE, Fundación Inversión Ahorro Responsable, creada en Euskadi en el año 2003. Y también iniciativas de banca ética o solidaria en el seno de las cajas como, por ejemplo, BBK Solidarioa.

### ***El acceso a Internet y la llegada de las redes sociales han ampliado mucho las posibilidades de captación de recursos.***

Hace algún tiempo, el manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) quizás no hubiera sido recogido como un aspecto clave en la captación y/o generación de recursos para las entidades sociales.

Sin embargo, hoy en día, son una herramienta imprescindible en la vida diaria de muchas entidades y un medio fundamental, también, para la captación de recursos.

El *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia 2010* señala que “el 84,2% de las entidades hace uso de las herramientas informáticas asiduamente. De estas organizaciones, el 81,7% hacen uso del correo electrónico para su trabajo con asiduidad y un 57,7% tienen su propia página web”.<sup>3</sup>

En relación a la captación de recursos, las TIC son una herramienta de comunicación, que nos permite, entre otros aspectos: acercarnos a potenciales donantes; buscar e informarnos sobre posibles fuentes de financiación disponibles en nuestro entorno más cercano, a nivel estatal y europeo; dar mayor visibilidad a los proyectos con los que estamos trabajando; captar directamente microdonaciones; o rendir cuentas de los resultados económicos y sociales de la entidad.

*Destacar como novedad en este punto las nuevas plataformas virtuales de captación de financiación colectiva en masa, a través de micro-donaciones.*

*El denominado **Crowdfunding**: nueva fórmula que permite financiar iniciativas sociales sumando pequeñas donaciones privadas a través de la red y que en este último año ha experimentado un boom significativo apareciendo varias plataformas para la cofinanciación como: [www.goteo.org](http://www.goteo.org), [www.ulule.com](http://www.ulule.com), [www.verkami.com](http://www.verkami.com)*

<sup>3</sup> Op. cit, pág. 74.

## 2. Los recursos de las organizaciones

En este punto, pretendemos identificar y analizar los diferentes tipos de recursos que pueden requerir las entidades sociales, así como su procedencia y las formas y/o modalidades para su captación a través del establecimiento de relaciones y colaboraciones con otros agentes.

### 2.1. Definición y tipología de recursos en base a su naturaleza

#### **Definición**

En el marco de esta publicación entendemos por recursos, en su sentido más amplio, *todos los medios utilizados o que pueden ser utilizados por las entidades para alcanzar sus fines sociales.*

#### **Tipología de recursos**

Para alcanzar sus fines sociales las entidades precisan distintos tipos de recursos que les permitan prestar servicios, desarrollar otras actividades, sostener su estructura, realizar inversiones...: *recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.*

Todos estos recursos pueden ser:

- *tangibles* (dinero, locales, mobiliario,...);
- *intangibles* (conocimiento, saber hacer, aplicaciones informáticas, acciones o gastos de desarrollo,...).

Además, en base a conceptos y normas de tipo contable, los recursos pueden ser:

- *activos tangibles financieros* (depósitos económicos, cuentas de crédito), *activos tangibles no financieros* (inversiones, mobiliario, equipos de procesos de información, maquinaria, utillaje, etc.);
- *activos intangibles* (gastos de desarrollo, aplicaciones informáticas);
- *y capital humano.*

Considerando estas tipologías, nosotras hemos optado, teniendo en cuenta los fines de esta publicación, por establecer una clasificación de los recursos: a) en base a su naturaleza; b) en base a su procedencia.

### Tipología de recursos en base a su naturaleza

TIPO DE RECURSOS	DESCRIPCIÓN
<b>FINANCIEROS</b>	<p>Aquellos recursos que tienen algún grado de liquidez, es decir que son o pueden convertirse en dinero efectivo.</p> <p>El dinero en efectivo es además el principal recurso financiero, por lo que es especialmente importante ya que gran parte de la supervivencia de las entidades sociales depende de la existencia de este tipo de recurso.</p> <p>Aún así también tenemos que tener en cuenta las líneas de crédito, los depósitos en entidades financieras, las divisas, acciones y bonos como parte de los recursos financieros.</p>
<b>HUMANOS</b>	<p>Las personas socias, usuarias, voluntarias, trabajadoras, colaboradoras,... son quienes conforman los recursos humanos.</p> <p>En este grupo estaría por tanto otro de los recursos más importantes de las entidades sociales como son las personas y el <i>know how</i> o saber hacer, es decir, el conocimiento y la experiencia que las personas aportan o pueden aportar en la organización.</p> <p>El <i>know how</i> es un activo intangible fundamental en las entidades sociales.</p>
<b>MATERIALES</b>	<p>En este grupo se recogen todos los bienes tangibles que podría necesitar una entidad para el correcto ejercicio de su actividad tales como: instalaciones (edificios, oficinas,...), transporte, maquinaria, utillaje, mobiliario, material de oficina, etc.</p>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<p>Se establece este grupo de forma específica dada la importancia actual de las TIC.<sup>4</sup></p> <p>Entre los recursos tecnológicos encontramos recursos <i>tangibles</i> como un ordenador, móvil, impresora...o <i>intangibles</i> (acceso a Internet, un sistema informático, una aplicación virtual).</p> <p>Este tipo de recursos ayudan a desarrollar operaciones cotidianas, como pueden ser las comunicaciones internas y externas en la entidad, vía redes sociales, Intranet,...</p>
<b>OTROS RECURSOS INTANGIBLES</b>	<p>Bienes y derechos de carácter inmaterial que, por tanto, no se pueden tocar ni percibir pero que existen en tanto que generan, o pueden generar, beneficio para la entidad.</p> <p>A parte de los recursos tecnológicos intangibles ya mencionados estarían también los “derechos de autor/a”, las patentes y marcas registradas, las concesiones de uso y explotación de derechos, la “cartera de clientes”, etc.</p>

<sup>4</sup> Los **recursos tecnológicos tangibles** podrían haber sido un subgrupo dentro de los recursos materiales, pero considerando la importancia que tienen hoy en día las TIC nos ha parecido más acertado crear un grupo específico para este tipo de recursos.

## 2.2. La procedencia de los recursos. Implicaciones.

Según la procedencia u origen de los recursos, cabe plantear la siguiente tipología:

### A) Recursos propios o de procedencia propia.

Son recursos generados por la propia entidad, entre otras vías, mediante cuotas de sus personas socias y otras donaciones o legados de particulares, voluntariado o colaboraciones puntuales, prestación de servicios ajenos a la actividad principal o realización de otras actividades económicas (por ejemplo, campañas, cuestaciones, merchandising, venta de otros productos, etc.) orientadas a obtener recursos para financiar la actividad principal. Las cuotas, donaciones y legados no implican una contraprestación directa por parte de la entidad.

### B) Recursos ajenos o de procedencia ajena. Son recursos que implican desarrollar el servicio, proyecto o actividad financiada por terceros, que pueden ser:

- *Las administraciones públicas.* Las administraciones públicas siguen siendo uno de los principales financiadores de las entidades del Tercer Sector a través de las licitaciones, convenios y/o subvenciones, principalmente. Además, es posible desarrollar conjuntamente proyectos en colaboración.
- *Las empresas.* Acciones ya tradicionales como el patrocinio o mecenazgo, el marketing con causa, o más novedosas como el voluntariado corporativo u otras relacionadas con la responsabilidad social empresarial, pueden suponer una fuente importante de recursos para las entidades sociales, existiendo una mayor conciencia y exigencia de responsabilidad social al sector empresarial.
- *Otras organizaciones del Tercer Sector.* Fundaciones que financian o ceden recursos para el desarrollo de proyectos sociales, obras sociales de las cajas de ahorros, enmarcadas en su mayoría en la forma jurídica de fundación, al margen de que sean consideradas o no organizaciones propias del sector. O cualquier organización con la que es posible llevar a cabo un proyecto en colaboración.
- *Banca ética o solidaria.* Banca alternativa, o alternativas de financiación dentro de la banca tradicional, cuya oferta de servicios no está condicionada exclusivamente al criterio de rentabilidad económica. Constituye una posible alternativa para financiar inversiones y proyectos de carácter social.



### **Tipología de recursos en base a su procedencia**

TIPO DE RECURSOS	DESCRIPCIÓN
<b>PROPIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas de personas socias y otras donaciones, regulares o puntuales, y legados de particulares.</li> <li>• Prestación de servicios vinculados al objeto social y realización de otras actividades económicas no vinculadas al objeto social.</li> <li>• Voluntariado.</li> </ul>
<b>AJENOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedentes de administraciones públicas: financiación y proyectos en colaboración.</li> <li>• Procedentes de entidades no lucrativas: fundaciones, obras sociales de caja de ahorros, otras organizaciones del tercer sector con las que se colabora en diversas iniciativas.</li> <li>• Procedentes de empresas: patrocinio y mecenazgo, voluntariado corporativo, proyectos en colaboración.</li> <li>• Banca ética y solidaria.</li> </ul>

Cada tipo de recurso, según su procedencia, tiene una serie de implicaciones para la entidad y requiere valorar distintos aspectos antes de decidir buscar su incorporación. De manera general cabe plantearse preguntas como:

- *¿Por qué y para qué diversificar, en su caso, la procedencia de nuestros recursos?, ¿responde una estrategia y un plan de captación de recursos?, ¿lo necesitamos?*
- *La procedencia de nuestros recursos, ¿puede hacernos vulnerables en relación al cumplimiento de nuestra misión?*
- *¿Debemos reforzar los recursos de procedencia propia? ¿Cómo?*
- *¿Tiene sentido atraer la atención de donantes puntuales? ¿Para qué? ¿Cómo?*
- *¿Qué implicaciones tiene para la entidad la venta de servicios o la creación de negocios propios?*
- *¿En qué términos plantearíamos una posible colaboración con una empresa? ¿Tiene sentido el voluntariado corporativo (la colaboración voluntaria de personas vinculadas a una empresa en nuestros proyectos y actividades) en nuestra entidad? ¿En qué términos?*

De manera específica, a continuación detallamos algunas consideraciones a tener en cuenta en función de la procedencia de los recursos.

## RECURSOS DE PROCEDENCIA PROPIA

### CUOTAS DE PERSONAS SOCIAS Y OTRAS DONACIONES DE PARTICULARES

- Las cuotas de personas socias son donaciones periódicas de la base social. Los donativos son también donaciones, periódicas o puntuales, de particulares. Los legados son donaciones, a través del testamento, de todos o parte de los bienes y derechos de una persona tras su muerte.
- Este tipo de recursos otorgan mayor estabilidad económica a la entidad y refuerzan su autonomía o independencia.
- El hecho de que no impliquen una contraprestación directa por parte de la entidad no supone que las personas socias o donantes no obtengan nada a cambio de su colaboración. Además de intangibles como el ejercicio de la solidaridad o la ayuda a una causa, pueden participar activamente en la vida interna de la organización, recibir y transmitir información, etc.
- La captación de este tipo de recursos implica, como en cualquier otro caso, transparencia en la gestión de los recursos recibidos y un gran cuidado y atención a las personas socias y donantes, manteniendo una comunicación fluida con ellas y ofreciéndoles información periódica y estable, intentando generar un sentido de pertenencia lo más sólido posible.
- Supone, por tanto, dedicar tiempo y esfuerzo a la fidelización de estas personas y a la captación de nuevas personas socias y donantes que puede realizarse a través de campañas periódicas, acciones puntuales, etc.
- Y desde el punto de vista de la gestión, requiere también llevar un control de los pagos, domiciliaciones bancarias y actualización continua de altas y bajas.

## RECURSOS DE PROCEDENCIA PROPIA

### PRESTACIÓN DE SERVICIOS A TERCEROS O A PERSONAS USUARIAS

- Este tipo de ingresos pueden favorecer la estabilidad económica de la entidad y, en cualquier caso, contribuyen a diversificar sus fuentes de financiación, pero es importante que no impliquen que la entidad se desvíe de su actividad principal ni de su misión.
- Por ello, conviene que los servicios prestados sean acordes con la misión de la entidad, ya tengan una relación directa con la misión o tangencial.

Un ejemplo de relación tangencial: una entidad que realiza actividades de promoción de las mujeres que ofrece la elaboración de planes de igualdad de género a empresas e instituciones.

En este caso, se trata de aprovechar el conocimiento que tiene la entidad para obtener ingresos a través de actividades que no tienen que ver directamente con el cometido de la organización, pero que contribuyen a él de forma indirecta.

- Respecto a la prestación de servicios a personas usuarias, es importante que las cuotas (o pagos) de las personas usuarias, unidas a otros posibles ingresos, permitan plantear un servicio viable, y al mismo tiempo, asequible y accesible a todas las personas, también en el caso de los servicios ajenos a la responsabilidad pública en los que estas condiciones pueden no estar garantizadas.
- Además, el cobro de cuotas, o de un precio, a las personas usuarias como contraprestación por los servicios recibidos, implica informarles de los costes del servicio, de los criterios seguidos para fijar la cuota o el precio, de las posibles bonificaciones o exenciones, así como de otros recursos recibidos para financiar el servicio. E implica también, por supuesto, una adecuada gestión de los cobros.
- La prestación de servicios en el marco de una asociación puede generar también dificultades y tensiones internas por lo que es necesario cuidar especialmente estos aspectos.
- Por otro lado, la prestación de servicios puede suponer un

cambio en el régimen fiscal de la entidad y exige la emisión de facturas por los servicios prestados y la declaración de IVA, o en su caso, la solicitud de exención de IVA si procede.

Además, la realización de una nueva actividad económica, si la entidad no realizaba antes esa actividad concreta, supone darse de alta en el epígrafe correspondiente del Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

## RECURSOS DE PROCEDENCIA PROPIA

- El voluntariado constituye uno de los principales activos y fuentes de capital, humano y social (relacional), que puede tener una organización del tercer sector.
- Este tipo de recurso es esencial en las entidades sociales, ya que la mayoría surgieron, y se sustentan hoy en día, gracias a actividades de carácter voluntario y altruista. Las entidades constituyen además una vía para la participación organizada y solidaria de la ciudadanía.
- Así, la persona voluntaria es aquella que ofrece su tiempo, sus conocimientos, su experiencia y su trabajo para el desempeño gratuito de una labor solidaria en la organización.

La persona voluntaria:

- se compromete libremente y por propia iniciativa a colaborar de forma desinteresada en actividades desarrolladas por la entidad;
- y asume un compromiso, con cierta estabilidad, con la organización, que se ha de encargarse de canalizar de manera adecuada su participación en la misma.
- La incorporación de voluntariado en las entidades está regulada por la Ley 17/1998, de 25 de junio, del Voluntariado, en la que se recogen los derechos y obligaciones de las personas voluntarias y de la entidad respectivamente.
- La participación de personas voluntarias en la entidad supone, de partida, la formalización por escrito del

## VOLUNTARIADO

correspondiente acuerdo o compromiso de colaboración, que ha de recoger: los derechos y obligaciones recíprocas de las partes, las funciones de la persona voluntaria, las actividades en que participará, la duración de la relación, las causas de su resolución y la suscripción de un seguro de la persona voluntaria.

- Es importante también que las entidades dispongan de un plan de acogida, seguimiento y evaluación de su voluntariado, que favorezca una efectiva y adecuada incorporación, implicación y en su caso salida de la persona voluntaria.

## RECURSOS DE PROCEDENCIA PROPIA

- Son acciones específicas dirigidas a captar recursos, generalmente procedentes de la ciudadanía en general, aunque en ocasiones también se desarrollan acciones dirigidas a las personas socias.
- Esta puede ser una importante fuente de recursos, aunque antes de realizar la acción hay que tener en cuenta también el coste de la misma y evitar que supere la previsión de ingresos.
- La organización de este tipo de acciones implica, por tanto:
  - cierto riesgo económico por el gasto que hay que anticipar;
  - una posible tensión de tesorería en caso de que se tengan que adelantar los pagos;
  - una planificación y organización previa, así como la dedicación de tiempo y esfuerzo a preparar la actividad.
- Algunas acciones de captación de recursos pueden ser:
  - *la organización de eventos de tipo benéfico*; un evento bien organizado, además de recursos, puede aportar a la entidad notoriedad pública y social, relaciones con otros ámbitos sociales con los que intercambiar recursos y colaborar, relaciones con futuras personas donantes y proveedoras, conocimiento y reconocimiento del entorno y conexiones con el mismo, motivación del

**OTRAS  
ACCIONES  
DE  
CAPTACIÓN  
DE  
RECURSOS  
(CAMPAÑAS,  
CUESTACIONES,  
MERCHANDISING,  
VENTA DE  
OTROS  
PRODUCTOS...).**

voluntariado que participa, etc.

- *la venta de elementos de merchandising (productos con la imagen de la entidad)*; la venta de este tipo de productos debe ser concebida como un elemento adicional y secundario de las estrategias de comunicación y financiación de la entidad, distinguiéndose claramente de la prestación de servicios o la realización de actividades relacionadas con su misión, aunque puede constituir también un instrumento de sensibilización.
- *la venta de otro tipo de productos* que de alguna manera, sean acordes con la misión y valores de la entidad: artesanía étnica de países con los que coopera la entidad, ropa de segunda mano o típica de otros países, productos de comercio justo, etc.

## RECURSOS DE PROCEDENCIA PROPIA

### OTRAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS NO VINCULADAS CON EL FIN SOCIAL

- Consisten en la prestación de servicios ajenos a la misión de la entidad, que buscan únicamente un beneficio económico con el que sufragar las actividades propias de la organización.
- Este tipo de acciones supone la puesta en marcha de un negocio propio y, de manera ordinaria, la creación de una nueva entidad con una forma jurídica distinta de la entidad matriz (sociedad limitada, cooperativa, etc.), aunque puede estar participada por ella.
- Destacar las **empresas sociales**, formas jurídicas emergentes, en las que organizaciones regidas por principios empresariales nacen con un fin de carácter social y reinvierten, principalmente, los eventuales beneficios en su misión.
- Es aconsejable mantener separadas jurídica y fiscalmente las dos entidades.
- Previamente a la puesta en marcha del nuevo negocio es recomendable la elaboración de un plan de viabilidad técnico y económico-financiero de la idea de negocio que se quiere poner en marcha.

## RECURSOS AJENOS PROCEDENTES DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

### FUNDACIONES QUE CONCEDEN AYUDAS A PROYECTOS SOCIALES

- Atendiendo a la Ley 12/1994, de 17 de junio, de Fundaciones del País Vasco, una fundación, es como su nombre indica, un fondo fundacional, destinado a una finalidad social.
- Así y según esta Ley, las fundaciones han de destinar como mínimo el 70 % de sus ingresos a la realización de los fines determinados en su voluntad fundacional.
- Podemos diferenciar entre fundaciones que desarrollan una obra social propia, fundaciones que destinan sus fondos a otras entidades o fundaciones mixtas (que desarrollan ambas actividades).
- En relación a las fundaciones que conceden ayudas a proyectos sociales, nos encontramos con que:
  - Las políticas, procedimientos y líneas de actuación en cuanto a la distribución de sus fondos cada día son más exigentes, acercándose sus requisitos a los de las ayudas económicas de carácter público, poniéndose especial énfasis en la eficiencia y viabilidad técnica y económica de los proyectos, así como en la credibilidad social y profesional de la entidad que los presenta.
  - La concesión de este tipo de ayudas dependerá además de aspectos como: a) las prioridades de la Fundación (finalidad, necesidades que atiende, colectivo o colectivos a los que se dirige, ámbito geográfico, valores corporativos); b) la presentación de una propuesta clara, detallada y bien estructurada; c) la profesionalidad, transparencia y comunicación de la entidad; d) la adecuada justificación técnica y económica: con memorias, presupuesto ejecutado, facturas, fotografías, informes, etc.
  - Suelen ser ayudas económicas, al menos a priori, de carácter anual, lo que puede generar bastante inestabilidad económica en el largo plazo.

## RECURSOS AJENOS PROCEDENTES DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

### AYUDAS PROCEDENTES DE LA OBRA SOCIAL DE LAS CAJAS DE AHORRO

- Las Cajas de Ahorros, que no siempre son incluidas dentro del Tercer Sector, son entidades financieras sin ánimo de lucro, cuyos beneficios se reparten en tres áreas: impuestos, autofinanciamiento y obra social.
- Las Cajas se constituyen bajo la forma jurídica de fundaciones de naturaleza privada, con finalidad social y actuación bajo criterios de puro mercado; y una vez cumplidas con sus obligaciones (pago de impuestos de sociedades y constitución de reservas para reforzar la capitalización y solvencia), el resto del excedente lo destinan a su obra social (entre un 30% y un 20%).
- Así, la Obra social es el instrumento tangible del compromiso social de las Cajas de ahorro. Hay dos tipos de actuaciones dentro de su Obra social:
  - *Obra directa u obra propia:* una parte de la Obra social suele ser directa, a través de programas, servicios, centros..., gestionados directamente por las Cajas o por las fundaciones que han creado a tal efecto.
  - *Obra en colaboración:* otra parte de la Obra social se destina a financiar proyectos sociales de organizaciones no lucrativas, a través de ayudas económicas, formalizando convenios de colaboración para el desarrollo de determinados programas, participando institucionalmente en las mismas (formando parte de sus órganos de dirección), etc.
- Las ayudas procedentes de la Obra social destinadas a proyectos sociales (*obra social en colaboración*):
  - suponen un alto nivel de exigencia en la presentación, formulación y justificación económica de los proyectos, acercándose sus requisitos a los específicos de las ayudas económicas de carácter público, poniéndose especial énfasis en aspectos como el carácter innovador, integral y participativo, el trabajo en




red y la colaboración entre entidades, la sostenibilidad técnica y económica, etc.

- suelen ser ayudas económicas, al menos a priori, de carácter anual o a lo sumo bianual, por lo que puede no generarse estabilidad económica en el largo plazo.

## RECURSOS AJENOS PROCEDENTES DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

### COLABORACIÓN ENTRE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

- Las entidades del tercer sector tienen una larga tradición de trabajo en red, tanto con otros agentes sociales como con otras entidades del mismo sector. No obstante, todavía hay mucho camino por recorrer para construir relaciones de colaboración, fuertes y efectivas.
- En el contexto actual de crisis es más necesario que nunca potenciar el trabajo conjunto entre entidades, optimizando así los recursos disponibles, buscando sinergias y complementariedades,...
- Por otro lado, en este y cualquier contexto, es bueno que cada entidad se especialice en aquello en lo que puede aportar más valor y desde la colaboración se puede llegar a un mayor nivel de eficiencia como sector.
- Existen diferentes niveles de colaboración en relación a los recursos:
  - Colaboración para la realización de proyectos conjuntos.
  - Intervención conjunta y trabajo en red, en relación a casos concretos.
  - Organización de jornadas, eventos y/o actos conjuntos.
  - Realización de campañas y actividades de comunicación conjuntas.
  - Realización de actividades de sensibilización, denuncia y/o movilización social conjuntas.
  - Realización de actividades de representación e interlocución con administraciones públicas.
  - Acuerdo para la búsqueda de financiación conjunta.
  - Uso compartido de espacios y elementos de gestión.
  - Acciones formativas conjuntas.

- 
- Generación de espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes.
  - Creación de redes o estructuras de segundo, tercer... nivel (coordinadoras, federaciones,..) para el desarrollo de determinadas funciones de las organizaciones (sensibilización, interlocución con el sector público, etc).
  - Ofrecer itinerarios a personas voluntarias, o remuneradas, en más de una organización (pasando de una a otra, o trabajando en ambas):
  - Etcétera.

## RECURSOS AJENOS PROCEDENTES DE EMPRESAS

### DONACIONES DIRECTAS APORTADAS POR EMPRESAS

- Son donaciones puras realizadas directamente por la empresa.

Pueden ser:

- Dinerarias. Son donaciones económicas a fondo perdido (mecenazgo). Suelen tener un carácter esporádico o puntual.
- No dinerarias. Pueden consistir en:
  - la donación de productos/servicios de la empresa (tales como ordenadores, bolsas, sillas, alimentos, y servicios como un estudio de mercado, auditorías, campañas publicitarias, estudios,...);
  - la aportación de know-how (asesoramiento o aportación gratuita de conocimiento técnico alineado con la actividad principal de la empresa) que suele articularse mediante fórmulas de asistencia gratuita (trabajo pro bono);
  - la cesión de infraestructuras de la empresa (locales, despachos, terrenos, gastos fijos de electricidad, agua, teléfono);
  - la cesión de canales de distribución de la empresa (camiones, coches, comerciales, puntos de venta, etc.);
  - la cesión de canales de comunicación publicitaria de la empresa (revista, tablón, etc.).
- Las donaciones directas y puras (acciones de mecenazgo) pueden ser objeto de desgravación fiscal siempre y cuando cumplan con los requisitos recogidos, en el caso de Bizkaia, en la Norma foral 1/2004, de 24 de febrero, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Dicha norma establece qué acciones son consideradas como actividades de mecenazgo susceptibles de ser deducibles fiscalmente (artículo 19). Y qué entidades han de ser las beneficiarias de este tipo de donaciones para que puedan ser deducibles (artículo 18).

- La entidad deberá emitir una declaración informativa de las donaciones recibidas, así como un certificado a entregar a la empresa.

## RECURSOS AJENOS PROCEDENTES DE EMPRESAS

### DONACIONES PROMOVIDAS POR LA EMPRESA

- Son acciones de captación y donación de recursos promovidas por la empresa tratando de comprometer, principalmente, a sus personas trabajadoras y a sus clientes.
- Captación de recursos entre sus personas trabajadoras:
  - Colectas puntuales en las que las personas empleadas entregan dinero para algún proyecto social.
  - Programas de apoyo regular detrayendo de la nómina una pequeña cantidad preestablecida (payroll giving).
  - La empresa dona exactamente la misma cantidad que aportan las personas empleadas (matching gift).
  - Outdoor solidario: promoción de actividades grupales entre las personas trabajadoras con fines sociales y/o medioambientales.
- Captación de recursos entre sus clientes: la empresa promueve y facilita la relación entre sus clientes y la causa, proyecto o entidad social, que quiere impulsar.

### PROMOCIONES COMERCIALES CONJUNTAS

- Las promociones comerciales conjuntas son acciones de naturaleza comercial en las que la empresa utiliza el gancho de atracción que pueda tener la causa de una entidad social para publicitarse.
- En el marketing con causa, la empresa promociona sus productos y/o servicios junto con la posibilidad de dedicar parte del beneficio de su venta a un proyecto social.

A través de esta estrategia de marketing espera vender más productos o servicios, comunicando a sus clientes potenciales que una parte del precio o de las ventas irá destinado a una causa social específica.

- La técnica del patrocinio puede considerarse una variante

**PROGRAMAS  
DE  
VOLUNTARIAD  
O  
CORPORATIVO**

específica de promoción comercial conjunta, ya que también obedece a una estrategia de marketing que utilizan las empresas con la finalidad última de vender más productos o servicios.

El patrocinio no es por tanto altruista, por parte de la empresa, sino comercial, ya que busca beneficiarse de la imagen y simpatía hacia una determinada causa, proyecto social o entidad social para obtener mayor presencia, reconocimiento o notoriedad, y en definitiva poder vender más productos.

Las empresas suelen patrocinar económicamente y en ocasiones en especie. Y suelen preferir patrocinar eventos sociales públicos y notorios realizados por una entidad social, a cambio de ser publicitadas en los mismos, a patrocinios más genéricos.

- Son acciones de voluntariado social promovidas y apoyadas de forma activa por la empresa y en las que se implican las personas empleadas, sus familiares...debiendo formar parte de una estrategia más amplia de responsabilidad social de la empresa.
- El programa de voluntariado corporativo de la empresa ha de enmarcarse también dentro del marco normativo sobre voluntariado (Ley de Voluntariado de la CAPV).
- Ha de ser un compromiso de la empresa en su conjunto, asegurándose el impulso de la dirección y promoviendo la participación como voluntarias de personas de todos los niveles de la empresa.
- El voluntariado corporativo constituye una dimensión efectiva de la Responsabilidad Social Empresarial, en su vertiente interna-afectando la política de recursos humanos, la participación en la empresa,...- y externa, promoviendo las relaciones con la comunidad en la que está inserta la empresa, construyendo puentes con las organizaciones sociales del entorno y ofreciendo cauces para la participación ciudadana de las personas vinculadas a la empresa.
- Las acciones de voluntariado corporativo son acciones de voluntariado: libre, gratuito, organizado... Y no deben sustituir puestos de trabajo.
- Requieren de una planificación previa por parte de la entidad (desarrollo de un programa de voluntariado

**DESARROLLO  
COMPARTIDO  
DE  
PROYECTOS  
SOCIALES**

corporativo), seguimiento y evaluación.

- Poner en práctica un programa de voluntariado corporativo, implica que la responsabilidad social esté fuertemente enraizada en la filosofía y valores de la empresa, y establecer relaciones estables de colaboración con entidades sociales del entorno.
- No merece la pena impulsar acciones puntuales ni poner en marcha un programa en empresas cuyas políticas, códigos de conducta. prácticas... no son coherentes con el desarrollo de este tipo de iniciativas.
- Son convenios de empresas con entidades sociales para la puesta en marcha compartida de proyectos sociales.
- Estas fórmulas de cooperación requieren un compromiso alto y estable de la empresa, a medio-largo plazo, por lo que suelen ser colaboraciones de carácter estratégico, coherentes y alineadas con la misión, tanto de la entidad social como de la empresa.

## RECURSOS PROCEDENTES DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

- Dentro de las vías de financiación públicas son las más frecuentes.
- Son convocatorias de carácter anual, por lo que no proporcionan estabilidad económica a las entidades.
- Se encuentran reguladas por el Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.
- Los organismos convocantes pueden ser: la Unión Europea, la Administración General del Estado, el Gobierno Vasco, las Diputaciones y los Ayuntamientos.
- Supone una disposición gratuita, a favor de personas públicas o privadas, para fomentar una actividad de interés público, que implique que:
  - la entrega se realice sin contraprestación;
  - esté sujeta al cumplimiento de un determinado objetivo, a la ejecución de un proyecto o realización de una actividad, la adopción de un comportamiento singular, ya realizados o por realizar, o la concurrencia de una determinada situación;
  - la entidad beneficiaria cumpla las obligaciones fijadas;
  - su objeto sea el fomento de una actividad de utilidad pública o interés social o promoción de un fin público (esto suele quedar fijado en documentos que regulan con carácter general las prioridades de una determinada administración en esta materia y/o en las propias convocatorias).
- Algunas implicaciones de las subvenciones:
  - suponen la presentación de solicitud y su justificación técnica y económica posterior;
  - condicionan bastante el desarrollo de los proyectos;
  - su gestión es cada vez más complicada;
  - están sujetas a los cambios políticos;
  - requieren una cofinanciación amplia ya que, ordinariamente, suelen representar un porcentaje

## SUBVENCIONES

- bastante lejano al 100% del coste del proyecto;
- se valora positivamente la implicación de otras entidades;
- suelen generarse problemas de tesorería, ante el retraso y periodificación de los pagos, estableciendo plazos que no siempre coinciden con los tiempos de ejecución de los proyectos o hechos subvencionables.

## RECURSOS PROCEDENTES DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

### CONVENIOS, CONTRATOS Y CONCIERTOS

- Los convenios entre las administraciones públicas y las entidades privadas son acuerdos de colaboración de carácter privado, en los que ambas partes negocian y establecen los requisitos y alcance de los mismos, en condiciones de igualdad, con el fin de satisfacer las necesidades de ambas partes.

Ofrecen mayor estabilidad que las subvenciones de carácter anual, en cuanto que se suelen tener carácter plurianual y/o ser prorrogables. Y mayor flexibilidad que los contratos, lo cual puede facilitar la gestión aunque también ofrecer menores garantías a las partes, dependiendo de los términos en los que se establezcan (nivel de detalle, condiciones pactadas...).

- El contrato está regulado por el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

Por otro lado, destacar que la actual Ley de Servicios Sociales del País Vasco, en su artículo 61, contempla un régimen de concierto especial, diferente al régimen de concierto establecido en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, y los convenios, en determinados supuestos, como otras alternativas, distintas a la contratación, para la provisión de los servicios sociales de responsabilidad pública incluidos en el Catálogo de Prestaciones y Servicios del Sistema Vasco de Servicios Sociales.

- Cesiones de equipamientos para su uso con carácter puntual o más estable: la administración pública cede a las entidades el uso de equipamientos (locales, centros cívicos, espacios de exposiciones, etc.).

### OTROS



## OTROS RECURSOS DE PROCEDENCIA AJENA

### LA BANCA ÉTICA

- La banca ética es una alternativa al sistema financiero tradicional.
- Uno de los principales objetivos de la banca ética es la financiación de proyectos sociales.
- Propone nuevas formas financieras que den respuesta a las inquietudes de todas aquellas personas que creen en una economía diferente, y que quieren que la utilización de sus ahorros esté en consonancia con sus planteamientos éticos y vitales.
- Implica una gestión financiera que no persiga fines lucrativos, sino que manifieste una decidida vocación social.
- Supone transparencia, una inversión regida por principios éticos y reinversión del beneficio. Se dice que es el brazo financiero de la economía social y solidaria.
- Las personas físicas sólo pueden depositar sus ahorros, no pueden acceder a los servicios de financiación. Las personas jurídicas, sin embargo, pueden tanto aportar fondos como recibir financiación.
- La persona o entidad que deposita sus ahorros tiene derecho a saber de qué modo se está utilizando su dinero: es decir qué proyectos, ideas o empresas se están financiando con sus depósitos.

### **2.3. La dimensión de la colaboración en la captación de recursos**

En primer lugar, para las entidades del Tercer Sector, las personas son su principal activo y su colaboración constituye un recurso fundamental. Su cuidado es estratégico.

Concretamente, la base social de las entidades (personas socias, voluntarias, colaboradoras...) es fundamental para desplegar su misión y para su sostenibilidad. Y su existencia y compromiso hace de las organizaciones cauces para la participación activa de la ciudadanía, entidades de iniciativa social.

Por ello, la entidad ha de poner todos los medios a su disposición para generar un sentido de pertenencia lo más sólido posible de su base social y cuidar que ésta participe en la acción de la entidad y en su vida interna, se renueve, etc. Este es uno de los principales instrumentos de los que disponen las entidades para generar recursos y, en particular, para generar recursos propios.

En segundo lugar, en una sociedad relacional como la actual, los diferentes agentes sociales y sectores interactúan continuamente, generándose conexiones y objetivos compartidos.

Acabamos de apuntar diferentes posibilidades de colaboración con otros agentes y sectores (entidades del tercer sector, administraciones públicas, empresas, etc) orientadas a la captación y generación de recursos al servicio de la misión de la entidad.

La colaboración es un elemento fundamental en la captación de recursos. El establecimiento de formas de colaboración concretas y específicas favorecerá la optimización de los recursos (económicos, humanos, tecnológicos, materiales), la creación de sinergias, el aprendizaje mutuo, una mayor capacidad de adaptación al entorno, y en última instancia, mayores garantías de sostenibilidad de la entidad y del conjunto de su agenda, es decir, de todas aquellas iniciativas, actividades y proyectos, ajenos a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Finalmente, de manera general, es importante señalar que la colaboración entre las organizaciones del Tercer Sector y otros agentes ha de respetar el rol y función social de cada agente, guardar coherencia con su misión y complementarse con el ejercicio de la necesaria crítica entre unos y otros, cuando ésta sea precisa.

A continuación, exponemos algunas claves y consideraciones relacionadas, en primer lugar, con el cuidado de la base social y, en segundo lugar, con la colaboración con otros agentes y sectores.

## LA FIDELIZACIÓN DE LA BASE SOCIAL

La diferencia fundamental entre una donación puntual y una estable, como la que representan las cuotas de las personas socias u otras donaciones regulares es el compromiso que se crea entre la organización y la persona donante:

- la persona socia, que paga una cuota periódica, se ha de sentir comprometida con la organización y sus objetivos,
- la persona donante puntual suele ser una persona simpatizante dispuesta a colaborar de manera puntual.

La creación de lealtad requiere de un enfoque estratégico y ha de formar parte de la cultura de la organización.

La fidelización de la base social implica por tanto:

- una actuación coherente con la razón de ser y valores de la entidad;
- una organización transparente, que cumple con sus compromisos y rinde cuentas de forma sistemática, generando confianza;
- un mayor conocimiento de la base social de la entidad, de sus necesidades y expectativas para ofrecerles aquello que están demandando;
- una comunicación, mensajes y canales capaces de construir una relación eficaz, bidireccional y que consiga despertar su interés por implicarse activamente.

## LA COLABORACIÓN ENTRE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

El Tercer Sector es un sector rico y plural, pero también atomizado. La generación de espacios de coordinación y el trabajo en red dentro de cada ámbito y entre los distintos ámbitos que conforman el Tercer Sector Social (discapacidad, mayores, exclusión, desprotección...), y con el Tercer Sector Sanitario, Educativo o Cultural, o con las ONGDs, es un verdadero reto que se hace, además, más necesario cada día, en la medida en que permite potenciar la contribución social de las organizaciones, su reconocimiento y auto-reconocimiento como sector y el diálogo con otros agentes sobre aspectos como el modelo de sociedad.

La situación de crisis y la necesidad de consolidar derechos hace aún más necesario avanzar en esta dirección.

Compartir recursos, de todo tipo, entre las organizaciones,

comenzando por el Tercer Sector Social, constituye una dimensión fundamental de la colaboración y una vía para ganar en incidencia y autonomía, superando una cierta atomización.

El establecimiento de fórmulas de colaboración entre las entidades sociales favorece:

- que se generen economías de escala;
- la eficiencia, la eficacia y el impacto social de las iniciativas;
- una mayor sostenibilidad social y económica de los proyectos y de las entidades.

La colaboración del Tercer Sector con el sector público implica, además de la generación y captación de recursos, aspectos como la provisión de servicios, la promoción de derechos (participando en procesos de elaboración de normas...), la sensibilización, la detección de necesidades, la investigación, etc.

La interlocución con el sector público, ofreciendo un cauce a las propias personas y colectivos destinatarios para que trasladen su voz, identificando necesidades, realizando propuestas y colaborando en la evaluación y diseño de políticas públicas, a partir de la experiencia y el conocimiento cercano de la realidad, constituye una contribución fundamental del Tercer Sector.

Todas estas constituyen funciones sociales que las organizaciones del Tercer Sector pueden desempeñar y que es preciso impulsar y preservar, como sector, contando con recursos, de todo tipo, para ello y colaborando con el sector público, tanto en el ámbito legislativo (parlamentos, juntas...) como ejecutivo (gobiernos, a todos los niveles). Además, el horizonte de las organizaciones de iniciativa e intervención social es, con frecuencia, la transformación de la sociedad y en este horizonte se ha de ubicar el conjunto de la acción de las entidades.

Respecto a los recursos es importante, entre otros aspectos:

- Contar con instrumentos para formalizar la colaboración de las administraciones públicas y la iniciativa social en la provisión de servicios de responsabilidad pública, adecuados a cada ámbito (educación, sanidad, servicios sociales...), estables, con la suficiente

flexibilidad para reconocer y potenciar la contribución social de las entidades y el derecho de la iniciativa social a participar en las respuestas a las necesidades (instrumentos como el concierto educativo, o el régimen especial de concierto previsto en la ley de servicios sociales);

- Que las entidades diversifiquen sus fuentes de financiación y las administraciones públicas sostengan, también en tiempos de crisis, la acción de promoción de las administraciones públicas (subvenciones) para el desarrollo de actividades de interés general que permitan sostener, entre otros aspectos, la respuesta de las entidades a las consecuencias sociales de la crisis, la cooperación internacional al desarrollo,..., además de los sistemas de protección social.
- Las administraciones públicas pueden contribuir también a generar condiciones y plataformas para el desarrollo de la colaboración entre entidades del Tercer Sector y empresas.
- Que las administraciones públicas agilicen los pagos y adecuen los procedimientos de concesión de subvenciones, a la lógica de la intervención (si la subvención llega cuando ya se ha realizado la actividad las entidades que no puedan anticipar el dinero no podrán realizarla).

La empresa tiene en sus manos distintas técnicas o acciones de colaboración con las entidades sociales.

Hasta ahora, las más utilizadas han sido, probablemente, las encuadradas en un modelo de colaboración que cabe denominar **filantropía empresarial**.

Acciones en su mayoría movilizadoras de recursos exclusivamente económicos como el *donativo*, el *mecenazgo*, el *patrocinio* y el *marketing con causa*.

Sin embargo, la acción, o inversión, social de las empresas está evolucionando hacia un modelo de colaboración más estratégico, integral y completo, fundamentado en la **responsabilidad social de la empresa**.

Este tipo de colaboración refleja la idea de aportación de valor por parte de la empresa a proyectos sociales. Valor que trasciende la mera aportación de fondos y se amplía a otro tipo de activos empresariales.

Este modelo de colaboración ha de sustentarse en una estrategia de inversión y acción social sostenida a medio-largo plazo.

En definitiva, si el objetivo perseguido por la empresa es una aportación real a la sostenibilidad social, ambiental y económica de la sociedad, hay que hacer una clara diferenciación entre acción social empresarial estratégica y la mera filantropía empresarial, con menor impacto social.

Sin descartar colaboraciones más puntuales y/o movilizadoras tan sólo de recursos económicos, es importante avanzar hacia formas de colaboración entre las entidades del Tercer Sector y las empresas relacionadas con la misión de ambas, de carácter estratégico, sostenidas en el tiempo y que implican activar no sólo recursos o capital económico, sino también humano y social.

Y, en este contexto, incorporar nuevas acciones o técnicas como el voluntariado corporativo o los convenios para la puesta en marcha de proyectos compartidos.

### 3. Criterios comunes y procedimientos relacionados con la captación de recursos

#### 3.1. Criterios comunes en la captación de recursos

En el siguiente cuadro se identifican algunos criterios fundamentales a tener en cuenta en la puesta en marcha de una estrategia de captación de recursos.

<b>PROACTIVIDAD EN LA CAPTACIÓN Y/O GENERACIÓN DE RECURSOS</b>	<p>Cualquier proceso de captación de recursos requiere adoptar un <i>comportamiento proactivo</i>. El propio término “<i>captar</i>” y “<i>generar</i>” presuponen una acción y la asunción de la iniciativa por la entidad.</p> <p>Es improbable que una empresa, una persona particular, e incluso una institución pública se interese de forma espontánea por el trabajo de una entidad social y llegue a establecer además un vínculo por su propia iniciativa.</p> <p>Por tanto, va a ser esencial determinar previamente qué vínculo se desea establecer y para qué. Y qué se va a hacer y cómo para establecer el vínculo.</p> <p>Es necesario, por tanto, plantear la captación y/o generación de recursos como una acción organizada que implica una planificación previa y una evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos marcados (proactividad).</p>
<b>DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE LAS QUE PROCEDEN LOS RECURSOS</b>	<p>La procedencia de los recursos de fuentes diversas aumenta las <i>garantías de supervivencia y autonomía</i> de la entidad. Así, una de las motivaciones principales por las que una entidad se embarca en un proceso de captación de recursos es la necesidad de diversificar las fuentes de las que proceden sus recursos y, en particular, sus recursos económicos.</p> <p>Ya se ha hecho mención previamente a la tendencia existente el Tercer Sector a la concentración en pocas fuentes de financiación, principalmente públicas.</p> <p>Este alto grado de concentración lleva implícito un alto grado de dependencia en manos de pocos financiadores, pudiendo llegar a comprometer la capacidad de decisión y el nivel de autonomía de la entidad.</p> <p>Una entidad que dependa exclusivamente de una sola fuente de financiación, o de muy pocas, puede ver amenazada además su continuidad, si estas fuentes se agotan o cortan su suministro.</p>

Es conveniente, por tanto, diversificar las fuentes de financiación.

En ocasiones, es más seguro obtener fondos de muchas fuentes, aunque sea en menores cantidades, que grandes cantidades concentradas en pocos agentes financiadores.

## COLABORACIÓN

La captación de recursos no se centra exclusivamente en la búsqueda de recursos económicos, teniendo especial importancia, dada la idiosincrasia propia de las entidades sociales, su capacidad de generar complicidades, participación, colaboraciones y capital social.

La captación de recursos será más efectiva en la medida en que se genere algún tipo de interrelación e intercomunicación con el resto de agentes y/o personas que operan en la sociedad, y se establezcan vínculos estables, de carácter estratégico, que vayan más allá de la transferencia de recursos económicos a un tercero para que desarrolle sus propias iniciativas o proyectos.

En función del nivel de vinculación (intensidad y estabilidad del compromiso) podremos hablar de colaboraciones tácticas, menos intensas y más puntuales, o de colaboraciones estratégicas, estables, intensas y con un alto nivel de compromiso por parte de la empresa y la entidad.

## IMPLICACIÓN DE LA ENTIDAD Y SU BASE SOCIAL

Entendiendo que la base de toda organización son las personas que participan en ella (su “capital humano”), el establecimiento y cuidado del vínculo entre las personas (voluntarias, socias, colaboradoras, remuneradas...) y la organización, la generación de complicidad y su fidelización, ha de estar presente en cualquier proceso de captación de recursos.

Además, la base social de la entidad es uno de los principales activos de las entidades de iniciativa social que éstas han de promover y preservar. Y es necesario contar con ella, también, para impulsar acciones y estrategias de captación de recursos.

A menudo no se tiene en cuenta suficientemente el potencial de la base social en las estrategias de captación de recursos. Es necesario contemplar su concurso e implicarles en la definición, ejecución y evaluación de las acciones que se lleven a cabo.



	<p>Además, hay que fortalecer un modelo de relación con la base social, centrado en la implicación y el compromiso con la entidad, con su misión y con la sostenibilidad económica.</p> <p>Así entendemos que, por estos y otros motivos, la sostenibilidad, económica y social, de la entidad se sustenta, en buena parte, en sus posibilidades de mantener e incrementar su base social.</p>
<p><b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b></p>	<p>La comunicación es una de las piezas clave en cualquier estrategia de captación de recursos. Es fundamental planificar, evaluar y cuidar al máximo la comunicación y la relación con las y los potenciales donantes y/o colaboradores, ya sean personas físicas o jurídicas. Esta comunicación ha de ser clara, eficaz, ajustada a las expectativas e intereses de ambas partes y bidireccional.</p> <p>Por ello, la entidad ha de disponer de los medios de información y comunicación necesarios: mailings, e-mailings, newsletter, intranet, páginas web, redes sociales, youtube, skype,..., o medios más tradicionales, como las asambleas, reuniones, memorias, dosieres, boletines, revistas, etc, priorizando los bidireccionales.</p>
<p><b>USO DE LAS TIC EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS</b></p>	<p>Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) pueden contribuir a mejorar aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, del voluntariado, de la comunicación interna o externa de las entidades,...Y, por supuesto, aspectos relacionados con la captación de fondos, por lo que un buen manejo de las TIC es básico en cualquier proceso de captación de recursos.</p> <p>Internet ha cambiado nuestra forma de relacionarnos y también la relación entre la ciudadanía y las causas sociales.</p> <p>La red, o el ciberespacio, nos abren un mundo de nuevas posibilidades para la sensibilización, la denuncia, la promoción de derechos, la vida asociativa,...(ciberactivismo, crowdfunding,...).</p> <p>Y para la captación de recursos, en la medida en que se amplían el universo de potenciales personas, físicas y jurídicas, donantes y colaboradoras, y también las formas de acercarse y establecer una comunicación, bidireccional, con ellas.</p> <p>Estar “conectado” es fundamental para generar y captar recursos.</p>

## TRANSPARENCIA

La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales en las entidades no lucrativas y, obviamente, en la captación de recursos.

Es imprescindible comunicar a dónde van los recursos captados, cómo se gestionan y qué resultados obtiene la entidad con ellos.

Una entidad que capta recursos, de las personas socias y colaboradoras, así como públicos y privados, para el despliegue de su misión, sin ánimo de lucro, debe comunicar con nitidez la procedencia de sus fondos y su destino, la actividad realizada con ellos y los resultados, de todo tipo, obtenidos.

La rendición de cuentas no debe consistir únicamente en relatar lo que se ha hecho y a qué se han destinado los recursos, sino también *qué se ha logrado*. En este sentido, conviene realizar y divulgar, de forma resumida, las evaluaciones del impacto o los resultados de los diferentes proyectos realizados.

La transparencia ha de ser una actitud y un valor intrínseco en la captación de recursos, compartiendo la información y rindiendo cuentas a nuestros y nuestras colaboradoras y a la sociedad en general de nuestras actuaciones y resultados.

## GENERACIÓN DE CONFIANZA

La transparencia aporta legitimidad a la entidad y genera confianza. Legitimidad y confianza que constituyen valores imprescindibles para que un proceso de captación de recursos sea efectivo y para que las colaboraciones, de todo tipo, se sostengan en el tiempo.

La supervivencia de una entidad va a depender, en parte, de la confianza depositada en ella a nivel interno (por sus personas socias, usuarias, trabajadoras y voluntarias) y externo (por las entidades, empresas, instituciones, personas,... que se relacionan o colaboran con ella y por la sociedad en general).

Satisfacer las necesidades y expectativas de quienes colaboran con la entidad, –vía gratitud, reconocimiento, comunicación... –y rendirles cuentas puntualmente contribuye a no defraudar su confianza.

La sociedad mantendrá su confianza en el Tercer Sector, como agente social, si las entidades son transparentes y rinden cuentas adecuadamente, asegurando que se

	<p>orientan y contribuyen al bien público.</p> <p>Las organizaciones han de legitimarse permanentemente, por tanto, como actores sociales y han de rendir cuentas para demostrar que contribuyen al bien público y ganar o renovar la confianza social.</p>
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<p>La sostenibilidad de las entidades y de las acciones que realizan es sin duda uno de los grandes retos del Tercer Sector.</p> <p>Cualquier estrategia de captación de recursos tiene que tener en cuenta que captar recursos no es simplemente generar recursos para hoy, sino que es necesario consolidar una estructura y posibilitar las acciones de la entidad en el futuro, creando una organización viable y sostenible, desde un punto de vista social y económico, a medio y largo plazo.</p>

### 3.2. Procedimiento genérico de captación de recursos: la estrategia y el plan de captación de recursos.

La generación y captación de recursos, como hemos comentado, requiere una actitud proactiva, y constituye una acción planificada y organizada.

La obtención de recursos no suele ser fruto de la casualidad, sino que requiere de una **estrategia específica y planificada**, que ha de ser plasmada en un **plan específico de captación de recursos** en el que se identifiquen los recursos que se espera captar o generar, las iniciativas y acciones concretas a desarrollar, así como los recursos humanos y económicos que la entidad deberá asignar a tal fin.

El proceso de captación de recursos, en términos de mejora continua, requiere de una planificación previa y de un seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados, identificando propuestas de mejora para desarrollar nuevas oportunidades de captar y/o generar recursos.

Partiendo del modelo de mejora continua basado en el ciclo PDCA, el proceso de captación de recursos contaría con las siguientes fases y acciones:

#### ***El proceso de captación de recursos en base al ciclo PDCA***

Fase 1: Planificación	
<i>Plan</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Planteamiento. La estrategia de captación de recursos debe dar respuesta a tres preguntas fundamentales:<ul style="list-style-type: none"><li>○ qué recursos necesitamos;</li><li>○ a quién nos vamos a dirigir;</li><li>○ y qué tipo de colaboración queremos establecer.</li></ul></li><li>● Diseño del plan de acción: identificación de acciones a llevar a cabo y asignación de recursos a tal efecto dentro de la entidad.</li></ul>
Fase 2: Ejecución	
<i>Do</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Puesta en marcha de las acciones propuestas.</li><li>● Recopilación de la información necesaria: memoria de la entidad,, proyecto o proyectos para los que se solicita la colaboración, tipo de colaboración esperada.</li><li>● Establecimiento de los contactos pertinentes y presentación del proyecto.</li></ul>
Fase 3: Control y seguimiento	
<i>Check</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Revisiones periódicas del proceso para comprobar que se van cumpliendo los objetivos marcados en el plan de acción, si se avanza y se va en buen camino.</li><li>● Si se observan cambios, dificultades,... puede ser oportuno establecer medidas correctoras.</li></ul>

---

#### Fase 4: Evaluación e identificación de aspectos de mejora:

Act

- Evaluación y sistematización de las experiencias para extraer lecciones prácticas de ellas y hacer que se conviertan en un bagaje de toda la organización.
- Medición, tanto del nivel de eficacia como de eficiencia de las acciones realizadas.

Además es importante establecer la estrategia en base a los siguientes puntos:

- La misión de la entidad: la estrategia ha de ser coherente con la razón de ser, principios y valores de la entidad.
- La situación de partida: cómo se encuentra la entidad, cuál es su mapa de financiación actual y qué necesidades ya existentes o emergentes serán prioritarias en la captación de recursos.
- La situación final esperada: definir qué se espera conseguir, identificando de manera clara y concreta el tipo de recurso, su procedencia y el tipo de colaboración que se espera alcanzar, entre otros posibles aspectos.
- Los medios de los que dispone la entidad para desarrollar su estrategia:
  - Humanos: personas que se van a dedicar a la captación y aquellas que, de manera más o menos directa, les van a apoyar (personal directivo, de comunicación y diseño, informática, administración, etc.);
  - Materiales: soportes documentales, así como locales, despacho, teléfono, ordenador, fax, Internet, etc.
  - Técnicos: apoyo o formación recibida de otras u otros profesionales competentes (por ejemplo: asesoramiento, ayuda de una consultoría, realización de formación específica), metodología y recursos operativos, (bases de datos, software especializado, etc).
- La tendencia de la organización en relación a su estructura de financiación: *¿cómo y dónde estamos? ¿hasta dónde queremos llegar?*

Al iniciar un proceso de captación de recursos es importante comenzar por conocer y analizar nuestra estructura económico-financiera y su tendencia en los últimos años:

- grado de diversificación de fuentes de financiación, grado de autonomía o dependencia de terceros respecto a la financiación...;
- aspectos que se financian con recursos propios y aspectos que se financian con recursos públicos o privados;
- condicionantes y riesgos asociados a la estructura económica-financiera de la entidad y a determinadas financiaciones;
- posibles estrategias para la obtención de recursos y relaciones de colaboración que no se tienen presentes o no se han podido desarrollar,...

Y, a partir de ese análisis, realizar un planteamiento respecto a la situación a la que se desea llegar.

## 4. Buenas prácticas de captación y/o generación de recursos

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MICRODONACIONES ON LINE A TRAVÉS DE PLATAFORMAS VIRTUALES: CROWDFUNDING.</b>
-------------------	---

<b>PROCEDENCIA DEL RECURSO</b>	CIUDADANÍA EN GENERAL.
--------------------------------	------------------------

Es una estrategia dirigida a personas que usan las TIC de forma habitual.

### IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN

Implica el desarrollo de un sitio web y su mantenimiento (tecnología específica, apoyo de profesionales, etc.). La información en la web ha de ser clara, concisa y detallada, sobre la entidad, las opciones de colaboración y el modo en que la persona colaboradora podrá realizar un seguimiento y recibir información de la entidad.

El sitio web ha de despertar el interés de la persona por formar parte de la entidad, por lo que se han de aportar diferentes opciones de colaboración (donativos, voluntariado...), e intentar construir una relación que desemboque en una colaboración estable, vía suscripción a un boletín de noticias, a través del correo electrónico, etc.

Se ha de garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos.

La captación de personas socias a través de Internet supone, en primer lugar, atraer visitas al espacio web, por lo que será necesario promocionar la presencia de la entidad en la red, intentando llegar al mayor número de personas interesadas en el trabajo de la organización.

Los buscadores son fundamentales para la promoción de visitas a los espacios webs, siendo Google la referencia por excelencia. No obstante, no se deben olvidar los medios tradicionales como incluir la dirección del sitio web en todos los materiales y eventos organizados por la entidad.

<b>EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA</b>	<b>PAGINA WEB DE INTERMÓN OXFAM</b> <a href="http://www.intermonoxfam.org/es/que-puedes-hacer-tu/donativos-socios">http://www.intermonoxfam.org/es/que-puedes-hacer-tu/donativos-socios</a>
----------------------------------	--

Entidad	INTERMÓN OXFAM
---------	----------------

Descripción	La home de su web muestra de forma clara las diferentes opciones de colaboración con la entidad y sus proyectos.
-------------	--

Cuenta con un espacio específico para las personas que se

quieran hacer socias (**hazte socio**), poniendo a su disposición un formulario, una dirección de correo electrónico y un teléfono de contacto al que llamar.

También muestra otras opciones de colaboración: **haz un donativo**, a través de un listado de cuentas corrientes donde se pueden ingresar los donativos; **iniciativas solidarias**, convirtiendo actividades en causas solidarias, **legados**, **reciclaje de móviles**, reutilización de terminales o reciclaje de sus elementos respetando el medio ambiente.

## ESTRATEGIA

## CAPTACIÓN DE DONACIONES PUNTUALES

### PROCEDENCIA CIUDADANÍA EN GENERAL DEL RECURSO

Suelen ser colaboraciones económicas puntuales, normalmente dinerarias, en cuantía habitualmente superior a las cuotas periódicas de personas socias.

Las donaciones puntuales son una colaboración adecuada para la puesta en marcha de nuevos proyectos, responder a emergencias o ante situaciones de catástrofe, etc.

Otro tipo de donación a tener en consideración son los legados.

### IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN

Las entidades más grandes y con más recursos utilizan grandes medios de comunicación y publicitarios para captar donaciones económicas puntuales (anuncios en medios de comunicación y otros soportes publicitarios).

Las pequeñas entidades recurren a técnicas más directas de captación de recursos, con menor coste e impacto mediático, pero con mayores posibilidades de mantenerse en el tiempo: visitas a domicilio, llamadas telefónicas,...

Es fundamental generar y sostener el interés y la confianza de la persona donante, aportándole información periódica sobre la entidad y el proyecto en que colabora.

El reconocimiento y gratitud por la donación recibida, es fundamental para poder asegurar una relación continuada y nuevas colaboraciones.

### EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA CAPTACIÓN DE DONACIONES PUNTUALES: LEGADOS

Entidad	FUNDACION SEVE BALLESTEROS
Descripción	<p>La Fundación nace en 2009 promovida por el golfista Severiano Ballesteros y su familia para contribuir al avance de la ciencia en beneficio de quienes padecen, o pueden padecer en un futuro, un tumor cerebral.</p> <p>Dispone de un espacio específico en su web para la captación de legados y herencias que incluye asesoramiento.</p> <p>Plantea varias alternativas: determinar anticipadamente la cantidad exacta que se quiere donar, o bien definir el porcentaje sobre el valor total del patrimonio que se desea legar a la fundación; así como donaciones en especie (bienes inmuebles, acciones, bonos, joyas, obras de arte, etc.).</p>

**ESTRATEGIA                      MICRODONACIONES ON LINE A TRAVÉS DE PLATAFORMAS VIRTUALES: CROWDFUNDING.**

**PROCEDENCIA DEL RECURSO              MICROFINANCIACIÓN COLECTIVA A TRAVÉS DE INTERNET.**

Este modelo de financiación persigue impulsar proyectos sociales, de carácter libre y abierto, de modo colaborativo, como alternativa o complemento a otras fuentes de financiación.

Hay que tener en cuenta que la financiación en masa puede no dar garantías de sostenibilidad del proyecto a medio-largo plazo, si no se consigue fidelizar a los y las donantes cuyo interés puede ser más puntual o vinculado a un proyecto o iniciativa concreta.

Puede ser una buena alternativa de financiación para proyectos nuevos, innovadores, con dificultades de financiación por vías tradicionales, públicas o privadas, para su puesta en marcha inicial.

**IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN**

Las llamadas microdonaciones -o financiación en masa o crowdfunding- suponen captar pequeñas donaciones de muchas personas a través de la red.

La esencia del crowdfunding no es nueva para las entidades sociales, ya que obtener pequeñas contribuciones de muchas personas donantes es algo que



vienen haciendo desde hace tiempo. La novedad radica en hacerlo por Internet y en dirigirse a una nueva sociedad que se relaciona por esta vía.

**EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA**      **RED SOCIAL DE CROWFUNDING GOTEO EUSKADI**  
<http://fuentesabiertas.org/?p=43>

Entidad      FUNDACION FUENTES ABIERTAS

Descripción      Red social para cofinanciar y colaborar con proyectos creativos, con fines de carácter social, cultural, científico, educativo, tecnológico o ecológico, que fomentan el procomún.

Es una plataforma para la inversión de “capital riego” en proyectos que generen nuevas oportunidades para la mejora constante de la sociedad y el enriquecimiento de los bienes y recursos comunes.

Plantea una oportunidad para que personas y entidades pequeñas, con proyectos no-generalistas y acceso difícil a recursos, consigan apoyo para dar impulso a iniciativas que luego sean sostenibles y perdurables en el tiempo.

Goteo ha sido impulsado por Platoniq. La Fundación Fuentes Abiertas integra a todos los agentes comprometidos con el desarrollo del proyecto, y se encarga de gestionar una bolsa de inversión social público-privada de "capital riego".

**ESTRATEGIA**      **CIBERVOLUNTARIADO**

**PROCEDENCIA DEL RECURSO**      **PERSONAS VOLUNTARIAS**

Estrategia dirigida a personas con inquietudes sociales e interés en colaborar y aportar sus conocimientos y experiencia, pero con dificultades para hacerlo de manera presencial. La persona voluntaria colabora a distancia con una organización utilizando las TIC, especialmente Internet y el correo electrónico.

**IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN**

Requiere identificar las acciones que podrían desarrollarse a través de Internet, tales como asesoramiento en temas contables, legales o fiscales, resolución de dudas sobre la constitución de asociaciones y fundaciones, búsqueda de información sobre subvenciones, traducción de textos, diseño de logos o folletos

informativos, etc.

No supone ni debe suponer la sustitución del trabajo presencial, ni voluntario ni remunerado. La mayoría de las entidades con este voluntariado tienen también voluntariado presencial. Puede ser necesario vencer resistencias por parte de otras personas, voluntarias y remuneradas, que realicen su trabajo de manera presencial.

Al no darse un contacto directo y personal es importante cuidar el compromiso con la entidad, marcar directrices claras y concisas sobre la tarea, la información a compartir (frecuencia y tipo), etc.

**EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA** **SERVICIO DE VOLUNTARIADO EN LINEA DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DE LAS NACIONES UNIDAS**  
<http://www.onlinevolunteering.org/es/org/index.html>

<b>Entidad</b>	Programa de Voluntariado de Naciones Unidas (VNU).
<b>Descripción</b>	<p>El programa VNU tiene su sede en Bonn, Alemania, y realiza sus actividades en más de 140 países. Está representado en todo el mundo a través de las Oficinas del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).</p> <p>A través de su Servicio de Voluntariado en Línea, voluntarios y voluntarias de todo el mundo pueden apoyar a través de Internet las actividades de organizaciones que trabajan por un desarrollo humano sostenible.</p> <p>Se presentan tres opciones de voluntariado on line:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– en tareas específicas afines a intereses y habilidades de la persona voluntaria (desarrollo y gestión de proyectos, consultoría, desarrollo informático,..);</li><li>– en áreas de desarrollo (educación, alimentación, juventud, medio ambiente,..);</li><li>– o en regiones específicas (África subsahariana, Europa del este, América latina,..).</li></ul>

## ESTRATEGIA

## VOLUNTARIADO CORPORATIVO

### PROCEDENCIA DEL RECURSO

### ACCION PROMOVIDA POR UNA EMPRESA DIRIGIDA A SUS PERSONAS TRABAJADORAS

Las acciones de voluntariado corporativo son promovidas, generalmente, por empresas mercantiles en colaboración con organizaciones del tercer sector.

El voluntariado corporativo implica colaborar en actividades de interés general, de forma gratuita, libre y organizada. En nuestra opinión, debe desarrollarse en colaboración con entidades sin ánimo de lucro.

Las protagonistas últimas de estas acciones son las personas trabajadoras de la empresa y las personas destinatarias de la acción de la organización.

La empresa y la entidad han de tener un planteamiento claro sobre el sentido y concepto del voluntariado corporativo, así como sobre las formas de voluntariado que desean impulsar. Y también sobre el tipo de relación a mantener entre ambas, que se ha de plantear en términos de colaboración, de igual a igual, y respetando la esfera propia de cada cual.

## IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN

Es importante que la empresa defina un programa específico de voluntariado corporativo, con acciones, objetivos, responsables e indicadores de evaluación. Y que la entidad adecúe sus procesos de gestión del voluntariado a esta nueva realidad.

Estas acciones han de generar “beneficios” tanto para las personas destinatarias, como para las personas voluntarias, las entidades sociales y las empresas.

Es importante que, en primer lugar, la empresa, y también la entidad, expliciten su planteamiento sobre el sentido y el concepto de voluntariado corporativo y las formas de voluntariado que desean impulsar.

### EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA

PORTAL DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO  
<http://www.voluntariadocorporativo.org/>

Entidad

FUNDACION HAZLOPOSIBLE

Descripción

La Fundación trabaja para impulsar de manera innovadora la interacción y la participación de la sociedad en causas solidarias utilizando las TIC.

El espacio web de voluntariado corporativo está dirigido a empresas que lanzan sus propuestas de colaboración, especificando el tipo de actividad en que las personas empleadas quieren participar. Las entidades sociales, también registradas, contactan con la que les resulte interesante.

Así, se ofrece un espacio virtual de trabajo para que entidades y empresas encuentren la manera de participar en proyectos de voluntariado de manera conjunta.

**ESTRATEGIA**                      **PRESTACIÓN DE SERVICIOS O VENTA DE PRODUCTOS A PERSONAS USUARIAS O TERCEROS**

**PROCEDENCIA DEL RECURSO**                      **PRESTACIÓN DE SERVICIOS O VENTA DE PRODUCTOS A PERSONAS USUARIAS O TERCEROS**

Esta puede representar una vía de financiación adicional que permita a la entidad una mayor diversificación de sus fuentes de financiación y reforzar los ingresos propios. Por otro lado, hay que valorar si este tipo de estrategias puede apartar a la entidad de su misión.

**IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN**

Es necesaria una reflexión previa en relación a los ingresos y costes. Puede ser engañosa una alta facturación con un escaso beneficio real final.

**EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA**                      **VENTA DE PRODUCTOS A TRAVÉS DE LA RED**  
<http://www.savethechildren.es/tienda/comocomprar.php>

Entidad                      SAVE THE CHILDREN

Descripción                      Tienda on line de productos de ropa y complementos de SAVE THE CHILDREN, a través de la cual se venden diferentes tipos de artículos: ropa de mujer, de oficina, infantil, complementos, etc.

La compra electrónica exige la existencia de un servicio de pasarela de pago seguro prestado por una entidad bancaria, de forma que una vez que la persona donante decide qué producto comprar, se rellena un formulario seguro para el pago que conecta con el banco. Éste

aprueba la compra y lo comunica, por su parte, a la tienda, que cierra la operación con su cliente.

SAVE THE CHILDREN es una entidad sin ánimo de lucro, plural e independiente desde el punto de vista político o religioso. Su objetivo fundamental es la defensa activa de los intereses de los niños y niñas, especialmente de los más desfavorecidos.

## **ESTRATEGIA PROMOCION DE EVENTOS SOLIDARIOS**

### **PROCEDENCIA DEL RECURSO CIUDADANÍA EN GENERAL**

La promoción de eventos solidarios persigue captar recursos de personas cercanas a la entidad, socias o no, simpatizantes, usuarias, familiares, etc.

Elegir este tipo de estrategia requiere una reflexión previa en relación a los ingresos y costes esperados de la misma. Es recomendable calcular que el coste de la actividad no supere la previsión de ingresos.

La organización de este tipo de acciones implica cierto riesgo económico por el gasto que hay que anticipar. Tiene que ofrecer un beneficio sustancial, ya que lo que va a permitir sostener la entidad es la diferencia entre los ingresos y gastos.

## **IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN**

Implica una planificación y organización previa, así como la dedicación de tiempo y esfuerzo a la preparación de la actividad.

La entidad promotora ha de tener especial cuidado en que el evento sea acorde con los principios y valores de la organización. Es decir, el evento ha de guardar coherencia con la razón de ser de la entidad, y ha de proyectar una imagen adecuada de la misma.

Elegir este tipo de estrategia requiere una reflexión previa en relación a los ingresos y costes esperados de la misma. Es recomendable calcular que el coste de la actividad no supere a los ingresos.

### **EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS SOLIDARIOS <http://www.asociacionbene.org>**

Entidad BENE, ASOCIACIÓN DE ENFERMOS NEUROMUSCULARES DE BIZKAIA,

Descripción BENE ASOCIACIÓN DE ENFERMOS NEUROMUSCULARES DE BIZKAIA, organizó en mayo de 2013 su Primer Mercadillo Solidario en la zona del Boulevard de Leioa, para el cual solicitó colaboración de empresas, asociaciones y particulares para su difusión en su ámbito de trabajo más cercano, así como para donar productos en buen estado (ropa, bisutería, libros,...).

A través de esta iniciativa la entidad consiguió recaudar 4.300 euros destinados a fortalecer la asociación y los servicios que ofrece para mejorar la calidad de vida de los y las niñas y personas adultas con enfermedades neuromusculares.

## **ESTRATEGIA CRÉDITOS DE TIEMPO**

### **PROCEDENCIA DEL RECURSO CRÉDITOS DE TIEMPO DE PERSONAS, COMO NUEVA UNIDAD DE INTERCAMBIO**

En estos bancos del tiempo la unidad de intercambio no es el dinero sino una medida de tiempo (por ejemplo, una hora de trabajo a cambio de una hora de trabajo).

Es un sistema de intercambio de servicios por servicios, o favores por favores. Se plantea para solucionar diversos problemas presentes en la economía de mercado.

Constituye una forma de economía alternativa y solidaria, y ayuda mutua.

## **IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN**

Favorece las relaciones sociales y la igualdad entre distintos estratos económicos, produciéndose el intercambio en razón del tiempo dedicado.

No siempre se puede garantizar que las expectativas de quien recibe un servicio se satisfagan. Lo que se asegura es la correspondencia entre el número de horas que se realizan y las que se reciben en compensación (mediante un sistema de cheques-servicio u otras fórmulas...).

Este tipo de colaboración puede ser potenciado con el soporte de las TIC.

### **EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA BANCO DEL TIEMPO ON LINE**

Entidad	FUNDACION ALDAURI
Descripción	<p>Mediante el proyecto KONEKTA, promueve redes de ayuda mutua, a través de un Banco del Tiempo gestionado desde el espacio que ofrece el Portal – Web Ciudadano – Asociativo del Barrio.</p> <p>El Banco del Tiempo plantea el tiempo como una nueva unidad de intercambio. La idea es crear un nuevo tipo de unidad de intercambio no monetarizado, valorando las contribuciones por igual y sacando provecho de las habilidades individuales.</p> <p>Los créditos de tiempo son depositados en un banco de tiempo. Pueden ser sacados en cualquier momento y gastados en un gran rango de servicios y oportunidades ofrecidas por las demás personas usuarias (también el propio Banco del Tiempo actúa como un usuario, ofreciendo y demandando servicios de personas usuarias).</p> <p>Cuanto mayor crédito de tiempo circule y cuanta más gente comparta su tiempo y sus talentos, más rica será la comunidad.</p>

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CREACIÓN DE UN NEGOCIO CON FINALIDAD SOCIAL</b>
-------------------	--

<b>PROCEDENCIA DEL RECURSO</b>	<b>CREACIÓN DE UNA EMPRESA SOCIAL</b>
--------------------------------	---------------------------------------

El modelo de empresa social abre un nuevo camino en el área de negocios con impacto social. En ellas se conjugan criterios económicos y sociales, desarrollando actividades de carácter mercantil en beneficio de la comunidad.

Sus fines son sociales. A través de su actividad empresarial, tratan de generar beneficios sostenidos en el tiempo, reinvirtiéndolos principalmente en la misión de la empresa. Se caracterizan también por la participación de las y los trabajadores.

Constituye un modelo de empresa promovido por la Unión Europea y en el que convergen dos tradiciones que suelen formar parte de la definición del Tercer Sector (la tradición no lucrativa y la de economía social). No obstante, se trata de un concepto aún no consolidado en la normativa.

## IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN

La puesta en marcha de una empresa social supone un gran desafío desde su nacimiento. Por un lado, este modelo de negocio ha de mantener su enfoque social, que es el motivo de su existencia; pero por otro, ha de enfrentarse a un entorno empresarial y mercantil, altamente competitivo en muchos de los casos, encontrándose con problemas similares a los de las “empresas tradicionales”: la necesidad de generación de sinergias y economías de escala, el desarrollo de una fuerte acción comercial, la necesidad de innovación de forma sistemática y/o de identificación, la búsqueda continúa de nuevos nichos de mercado, etc. La actividad económica que desarrollan puede suponer además la realización de inversiones y la asunción de riesgos económicos.

### EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA

### EMPRESAS SOCIALES PROMOVIDAS POR EMAUS FUNDAZIOA

[http://www.emaus.com/02\\_2\\_1\\_que\\_empresas.php](http://www.emaus.com/02_2_1_que_empresas.php)

Entidad

EMAUS FUNDAZIOA

Descripción

Su objetivo es ofrecer una oportunidad de empleo a personas pertenecientes a colectivos especialmente desfavorecidos y con menos posibilidades de acceso al mercado de trabajo ordinario.

Dentro de las empresas sociales constituidas por EMAUS FUNDAZIOA se encuentran empresas de inserción y cooperativas de interés social. Las principales actividades productivas de estas empresas sociales son la gestión de residuos urbanos y el comercio justo.

Empresas sociales: Emaús S. Coop., Emaús Bidasoa S.L.U. E.I., Emaús Comercio Justo S.L.U., Elkar Lan, Promoción de la Economía Social S.L.U. y Riquirraque-Emaús S.L.



**ESTRATEGIA      CAPTACIÓN DE AYUDAS ECONÓMICAS  
PROCEDENTES DE FUNDACIONES PROMOVIDAS POR  
EMPRESAS**

**PROCEDENCIA DEL RECURSO      ENTIDADES DE CARÁCTER SOCIAL CREADAS POR EMPRESAS**

Recursos económicos procedentes del ejercicio de la responsabilidad social de empresas, canalizados a través de la creación, por las empresas, de formas jurídicas específicas de carácter social.

Las entidades creadas, generalmente fundaciones, tienen un valor importante para las empresas en cuanto que les permiten desarrollar su acción social y generar sinergias entre ambas organizaciones (fundación y empresa).

Es la propia empresa quien decide los fines sociales de la entidad creada, los objetivos perseguidos y los principios y valores que van a regir la gestión de la organización, así como de las ayudas que se concedan.

**IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN**

Estas fundaciones pueden desarrollar sus propios proyectos, con los que en ocasiones resulta también posible colaborar, y/o apoyar proyectos directamente elegidos por ellas o presentados a convocatorias de proyectos a las que las entidades concurren, siendo ésta última la opción más habitual.

Las ayudas concedidas son generalmente de carácter anual, no garantizándose en ningún caso su continuidad a medio-largo plazo.

La institución financiadora realiza un seguimiento y supervisión de la efectiva inversión de la ayuda concedida.

**EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA      FONDO IKEA COLABORA de apoyo a iniciativas sociales en el entorno de los espacios comerciales de la empresa IKEA [http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/about\\_ikea/fondo\\_ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/fondo_ikea/index.html)**

Entidad	IKEA a través de su FUNDACION IKEA
Descripción	IKEA a través de su FONDO IKEA COLABORA apoya iniciativas sociales en el entorno de sus tiendas.  El FONDO IKEA COLABORA consiste en una donación anual de 90.000 € a una entidad no lucrativa, previa presentación de un proyecto concreto, el cual será valorado, en un primer

momento por una Comisión formada por representantes de IKEA junto con la entidad Economistas sin Fronteras, quienes hacen una preselección de los tres proyectos que entienden mejor encajan con los principios y valores de la iniciativa y de la propia compañía.

Después, los y las empleadas de la compañía y los y las clientes miembros del club de fidelización IKEA FAMILY votan, en la web interna y la página web de IKEA FAMILY el proyecto ganador al que se destina la totalidad del fondo donado (90.000 €).

**ESTRATEGIA                    CAPTACIÓN DE RECURSOS DENTRO DEL TERCER SECTOR**

**PROCEDENCIA DEL RECURSO                    GENERACIÓN DE SINERGIAS ENTRE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR**

Esta estrategia de captación de recursos se basa en la generación de sinergias derivadas del trabajo en red, entendiendo éste, como una forma concreta de hacer las cosas, "tejiendo" relaciones, aprendizajes y complicidades.

El trabajo en red promueve y favorece dinámicas de aprendizaje mutuo, lo que implica disposición a compartir lo que cada quien sabe y a escuchar para aprender de lo que otros y otras saben.

**IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN**

Es indispensable la existencia de objetivos comunes entre las entidades implicadas, así como la nivelación de las expectativas de las partes respecto al trabajo compartido.

Es necesaria también la generación de confianza, la delegación y reparto de funciones y tareas, y el establecimiento de una relación clara y transparente.

Este tipo de colaboración posibilita compartir recursos y realizar actividades de forma conjunta, sin implicar cambios significativos en la estructura, organización y funcionamiento de las partes.

**EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA                    ADECUACIÓN DE UN LOCAL CON PROVEEDORES DEL TERCER SECTOR**

Entidad                    SETEM NAVARRA en colaboración con Inserlantxo, Fundación Rinaldi, Fundación Ilundain Haritz Berri y

Elkarte Metal.

Descripción

Reforma del local de Setem Navarra para nueva sede.

Setem Navarra buscó proveedores de acuerdo a los criterios éticos de responsabilidad, sostenibilidad medioambiental (Inserlantxo), dar empleo a trabajadores/as en riesgo de exclusión (Elkarte Metal), empleando materiales ecológicos (Fundacion Ilundain Haritz Berri).

Posteriormente el alquiler pagado por SETEM a Fundación Rinaldi es destinado a proyectos de cooperación de ésta última fundación.

Resultados:

Se ha conseguido una adecuación del local con unos materiales ecológicos de calidad y reforzar las relaciones entre las entidades, potenciando la creación de un mercado social entre las entidades que han participado de la relación comercial.

**ESTRATEGIA**

**CAPTACIÓN DE RECURSOS A TRAVÉS DEL TRABAJO EN RED ENTRE ENTIDADES, EMPRESAS Y SECTOR PÚBLICO.**

**PROCEDENCIA DEL RECURSO**

**ENTIDADES DEL TERCER SECTOR, EMPRESAS Y SECTOR PÚBLICO**

Esta estrategia se centra en el trabajo conjunto entre sectores para propiciar economías de escala y generar sinergias. El éxito de la colaboración entre agentes tan diversos (entidades del sector social, empresarial y público) dependerá de la capacidad de generar confianza, compromiso mutuo, una gestión clara y transparente del proyecto compartido y un adecuado reparto de roles y funciones entre las partes.

### **IMPLICACIONES DE LA COLABORACIÓN**

Este tipo de colaboración requiere su formalización a través de convenios o acuerdos por escrito que expliciten los objetivos y resultados, las y los responsables, el reparto de funciones, el proceso de toma de decisiones en relación al proyecto compartido, etc. Y requiere también de un nivel alto y estable de compromiso de las partes. Puede suponer, además, generar nuevas estructuras organizativas y jurídicas para su correcto desarrollo.

**EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA** INNOVALAN INKLUSIOA  
<http://www.innovalan.eu/>

**Entidad** En INNOVALAN colaboran Innobasque, la Red de Salud Mental de Vizcaya de Osakidetza, el Parque Tecnológico de Bizkaia, Lantegi Batuak, Eragintza, Fundación Argia, Bizitegi, Hogar Izarra, Emaús y Avifes.

**Descripción** INNOVALAN INKLUSIOA es una iniciativa conjunta de asociaciones e instituciones, que trabajan para mejorar la calidad de vida de las personas con enfermedad mental y promocionar su inserción laboral en el ámbito empresarial del Parque Científico y Tecnológico de Zamudio.

Innovalan ofrece servicios de jardinería, gestión documental, lavandería, servicio de mudanzas y portes varios, gestión de residuos sólidos urbanos, voluminosos y textiles, recuperación, reutilización y reciclaje, venta directa, limpieza, distribución, agricultura ecológica, servicios de movilidad (bicicletas), control o acceso directo.

Asimismo ofrece asesoramiento e información sobre normativa laboral vigente en el ámbito de la discapacidad, contratación directa en Empleo con apoyo, enclaves laborales en labores de subcontratación, detección de nuevos nichos de negocio o actuaciones de seguimiento y soporte socio-sanitario.

Las empresas involucradas en esta iniciativa tienen la oportunidad de cubrir necesidades demandadas por sus grupos de interés, a la vez que colaboran activamente en reducir la baja empleabilidad de las personas con enfermedad mental. De este modo contribuyen a la mejora de la calidad de vida de este colectivo desfavorecido, desde una visión innovadora y en clave de Responsabilidad Social Empresarial.

## 5. Base de datos sobre alternativas de financiación.

Finalizamos este trabajo sobre “La captación de recursos en el Tercer Sector” con la presentación de una base de datos sobre ayudas y subvenciones, becas y premios.

Como hemos señalado, este documento pretende ser una herramienta útil y práctica para las entidades del Tercer Sector, que les permita identificar y buscar recursos, así como elegir, diseñar y desplegar la estrategia más adecuada para su captación.

Y, con esta misma intención, hemos confeccionado una base de datos que permita a las entidades del Tercer Sector de Bizkaia conocer las oportunidades de financiación que se les brindan en nuestro ámbito y que pretendemos mantener actualizada.

### 5.1. ¿Qué puedes encontrar en esta base de datos?

La base de datos contiene información sobre ayudas y subvenciones, becas y premios convocados desde el año 2009 a nivel local y del Territorio Histórico de Bizkaia, autonómico, estatal y europeo, en relación con diversas áreas de interés para las organizaciones del Tercer Sector (ver 5.4: áreas temáticas de la base de datos).

La información facilitada proviene tanto de fuentes públicas (boletines oficiales) como de fuentes privadas (fundaciones, asociaciones, obras sociales y otras entidades).

### 5.2 ¿Quién puede utilizar la base de datos?

El acceso a la base de datos está abierto a cualquier persona que quiera consultarla a través de la página web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org).

### 5.3. Contenido

La base de datos contiene información detallada sobre las distintas convocatorias publicadas ofreciendo, de esta manera, datos sobre:

- **Fuente.** Fuente primaria en la que ha sido publicada la convocatoria.

- **Organismo.** Organismo convocante.
- **Ámbito Geográfico.** Ámbito geográfico que abarca la convocatoria.
- **Tipo de financiación.** Ayudas y subvenciones, becas o premios.
- **Plazo de Solicitud.** Plazo durante el cual se puede optar a dicha financiación.
- **Descriptoros.** Áreas temáticas o ámbitos de intervención que se financian en cada convocatoria.
- **Formatos.** Información a texto completo en formato PDF en el caso de las convocatorias públicas, o enlace web en el caso de las convocatorias privadas.

#### 5.4. Áreas temáticas de la base de datos

Las áreas temáticas de la base de datos, sobre las que se recoge información de las distintas convocatorias, son las siguientes:

Calidad	Cooperación al Desarrollo	Cultura
Discapacidad	Drogodependencias	Economía Social
Educación	Empleo	Empresa (pyme)
Exclusión Social	Familia	Formación
Gestión	Infancia y Adolescencia	Inmigración
Innovación	Juventud	Medio Ambiente
Mujer	Paz y Derechos Humanos	Personas Mayores
Servicios Sociales	Tercer Sector	TICs
Tiempo Libre	Voluntariado y Participación	

#### 5.5. Consultas

Las consultas a la base de datos pueden realizarse por medio de una búsqueda simple o de una búsqueda avanzada.

- **Búsqueda simple**

La búsqueda simple funciona como una búsqueda por palabras pudiendo introducir todos aquellos términos sobre los que se quiera obtener información. Si se introduce más de un término o palabra, la base de datos devolverá únicamente las convocatorias que contengan **todos y cada uno de los términos o palabras introducidas**.

- **Búsqueda avanzada**

La búsqueda avanzada permite realizar consultas por distintos campos combinando todos aquellos que se deseen. Cada campo ofrece un

desplegable con información concreta sobre cada una de las convocatorias que contiene la base de datos.

Los resultados de las consultas estarán siempre ordenados por orden cronológico del más reciente al más antiguo.

## 5.6. Interfaz de Consulta

**Recursos de Financiación**

Palabras a buscar

Búsqueda Avanzada

Tipo de Financiación

Ambito

Año Desde  Hasta

Fecha Publicación Desde   Hasta

Vigencia

Carácter

Tipo de Organismo

Organismo

Fuente

Número

Descriptor [Seleccionar Todo](#) | [Quitar Selección](#)

- Acción Cultural
- Adolescencia
- Calidad
- Cooperación al Desarrollo
- Derechos Humanos
- Discapacidad
- Drogodependencias
- Economía Social
- Educación
- Empleo

Los diferentes campos de consulta ofrecen las siguientes opciones de búsqueda:

- **Tipo de Financiación.** Ayudas y Subvenciones / Premios / Becas.
- **Ámbito.** Ámbitos territoriales contenidos en la base de datos.
- **Año.** Intervalo de años de publicación: Desde ... Hasta ...
- **Fecha de publicación.** Intervalo de fechas de publicación Desde... Hasta...
- **Vigencia.** Todas / Vigentes / No Vigentes.
- **Carácter.** Público / Privado.



- **Tipo de organismo.** Administración General del Estado, Gobierno Vasco, Diputación, Ayuntamientos, Entidad Privada,...
- **Organismo.** Organismos convocantes (Ministerios, Departamentos, Entidades...)
- **Fuente.** Fuente primaria que publica la convocatoria.
- **Número.** Número del boletín en el caso de los diferentes boletines oficiales.
- **Descriptor.** Áreas temáticas o ámbitos de intervención a los que se dirige la convocatoria.

## 5.7. Visualización de la información

La devolución de la información de cada consulta se ofrece de la siguiente manera:

- Título de la convocatoria.
- Fuente (boletín oficial o entidad), nº y fecha de publicación.
- Organismo.
- Ámbito territorial.
- Tipo de financiación.
- Vigencia.
- Plazo de solicitud abierto: Fecha de inicio – Fecha final.
- Plazo de solicitud cerrado.
- Documentación: PDF/s o enlace/s web del anuncio o convocatoria.
- Descriptores.

Dos ejemplos:

**DECRETO FORAL de la Diputación Foral de Bizkaia 80/2013 de 4 de junio, por el que se aprueban las bases reguladoras y la convocatoria correspondiente al año 2013 del Programa de Emprendimiento e Innovación Social**

Fuente: **Boletín Oficial de Bizkaia nº 115 lunes, 17 de junio de 2013**  
Organismo: **Diputación Foral de Bizkaia - Departamento de Promoción Económica**  
Ambito: **Bizkaia**  
Tipo de Financiación: **Ayudas y Subvenciones**  
Plazo de solicitud: **24/06/2013 - 30/09/2013**

Documentación:

- **Convocatoria programa Emprendimiento e Innovación Social - 170613-20130617100638.pdf**

Descriptor:

- **Innovación**
- **Tercer Sector**

**Ayudas a proyectos de investigación, desarrollo e innovación: fomento de buenas prácticas en proyectos sociales y socioambientales**

Fuente: **BBK Obra Social nº Jueves, 15 de marzo de 2012**  
Organismo: **Obra Social - BBK Obra Social**  
Ambito: **Bizkaia**  
Tipo de Financiación: **Ayudas y Subvenciones**  
Plazo de solicitud: **Cerrado**

Documentación:

- **Tercer Sector-L.001..705.pdf**

Descriptor:

- **Innovación**
- **Medio Ambiente**

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AEFUNDRAISING, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING.** *Captación de fondos y fidelización de donantes.* Madrid, 2012.

[http://www.aefundraising.org/upload/09/53/Captacion\\_y\\_Fidelizacion\\_de\\_Donantes.pdf](http://www.aefundraising.org/upload/09/53/Captacion_y_Fidelizacion_de_Donantes.pdf)

**AEFUNDRAISING, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING.** *Cómo presentar propuestas de colaboración a empresas.* Madrid, 2011.

**AEFUNDRAISING, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING.** *Cómo usar Internet para atraer grandes donaciones.* Madrid, 2012.

[http://aefundraising.org/documentacion/como\\_usar\\_internet\\_para\\_atraer\\_a\\_grandes\\_donaciones/](http://aefundraising.org/documentacion/como_usar_internet_para_atraer_a_grandes_donaciones/)

**AEFUNDRAISING, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING.** *La venta de servicios como alternativa de financiación.* Madrid, 2011.

[http://www.aefundraising.org/documentacion/la\\_venta\\_de\\_servicios\\_como\\_alternativa\\_de\\_financiacion/](http://www.aefundraising.org/documentacion/la_venta_de_servicios_como_alternativa_de_financiacion/)

**AEFUNDRAISING, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING.** *Modalidades de colaboración empresarial.* Madrid, 2011.

[http://www.aefundraising.org/documentacion/modalidades\\_de\\_colaboracion\\_empresarial/](http://www.aefundraising.org/documentacion/modalidades_de_colaboracion_empresarial/)

**AEFUNDRAISING, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING.** *Principios básicos de la captación de recursos de empresas.* Madrid, 2010.

**AEFUNDRAISING, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING.** *Programas de matching gift. Una forma de colaboración empresarial,* 2012.

[http://www.aefundraising.org/documentacion/programa\\_de\\_matching\\_gift\\_/](http://www.aefundraising.org/documentacion/programa_de_matching_gift_/)

**AEFUNDRAISING, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING** *Qué motiva a las empresas a colaborar con las ONL.* Madrid, 2011.

[http://www.aefundraising.org/documentacion/que\\_motiva\\_a\\_las\\_empresas\\_a\\_colaborar\\_con\\_las\\_onl/](http://www.aefundraising.org/documentacion/que_motiva_a_las_empresas_a_colaborar_con_las_onl/)

**BEITIA PEDRO, MASSA ISABEL, REY BEGOÑA.** *Guía para la colaboración entre empresas y entidades no lucrativas.* Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007.

[http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/244\\_GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20COLABORACI%C3%93N%20ENTRE%20EMPRESAS%20Y%20ORGANIZACIONES%20NO%20LUCRATIVAS.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/244_GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20COLABORACI%C3%93N%20ENTRE%20EMPRESAS%20Y%20ORGANIZACIONES%20NO%20LUCRATIVAS.pdf)

**BOLUNTA,** Agencia para el voluntariado y participación social. *Guía del voluntariado.*

<http://www.bolunta.org/eduki.asp?c=2>

**CANTO AINARA y LOPEZ ARÓSTEGUI RAFAEL.** *Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia.* Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007.

<http://www.bizkaia.net/home2/Archivos/DPTO3/Temas/Pdf/Libro%20Blanco%20del%20Tercer%20Sector%20de%20Bizkaia.pdf>

**CANTO AINARA, VIDORRETA IRAMA y CABEZAS ISKANDAR.** *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia.* Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2011.

[http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/929\\_S%C3%ADntesis%20datos%20anuario%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/929_S%C3%ADntesis%20datos%20anuario%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf)

**CANTO AINARA, VIDORRETA IRAMA y CABEZAS ISKANDAR.** *Diagnóstico del Tercer Sector de Bizkaia 2010.* Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2011.

[http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1202\\_Diagn%C3%B3stico%20del%20Tercer%20Sector%20Social%20en%20Bizkaia%202010cast.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1202_Diagn%C3%B3stico%20del%20Tercer%20Sector%20Social%20en%20Bizkaia%202010cast.pdf)

**CAVANNA MARTÍN JAVIER.** *Guías sobre gobierno VI: La misión y el modelo de financiación.* Fundación Compromisos Empresarial, 2010.

**DE CASTRO SANZ MARCOS.** Las relaciones entre el Tercer Sector y los poderes públicos. VII Foro Tercer Sector. Madrid: Fundación Luis Vives. Cuadernos de debate 7, 2010.

<http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/51691.html>

**DE ASÍS AGUNTÍN.** *Justificación Técnica y administrativa de proyectos subvencionados.* Madrid: Fundación Luis Vives, 2003.

**EDIS, Equipo De Investigación Sociológica.** *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2010.* Madrid: Fundación Luis Vives, 2010.

**FRESNO, José Manuel.** *Propuestas para mejorar la financiación pública del tercer sector de acción social (borrador v. 3.0).* Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2010.

<http://www.donosos.es/wp-content/uploads/personas/propuestas.pdf>

**GAVILAN BEGOÑA, GUEZURUAGA NEREA, BEITIA PEDRO.** *Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas.* Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2008.

<http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/54589.html>

**HEGOA-INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA UPV, REAS-RED DE ECONOMIA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA DE EUSKADI y RILLESS-RED DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE ECONOMIA SOCIAL Y**

**SOLIDARIA DE EMAUS FUNDACION SOCIAL-EFS.** *Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes.* Bilbao: Papeles de Economía Solidaria, Nº 2, 2011.

**IDTP. INSTITUTO DIOCESANO DE TEOLOGÍA Y PASTORAL.** *Tercer Sector y Administraciones Públicas. Sinergias para la solidaridad.* Bilbao: Desclée de Brouwer, 2004.

**LEMONCHE PALOMA.** *Voluntariado corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad.* Madrid: FORÉTICA, 2011.

[http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc\\_details/315-17-voluntariado-corporativo-un-puente-de-colaboracion-entre-la-empresa-y-la-sociedad?lang=es](http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_details/315-17-voluntariado-corporativo-un-puente-de-colaboracion-entre-la-empresa-y-la-sociedad?lang=es)

**NORMA FORAL 1/2004**, de 24 de febrero, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (BOB 11 Marzo)

[http://www.bizkaia.net/ogasuna/zerga\\_arautegia/historikoa/Sozietateak2009/ca\\_1\\_2004.pdf?idioma=CA](http://www.bizkaia.net/ogasuna/zerga_arautegia/historikoa/Sozietateak2009/ca_1_2004.pdf?idioma=CA)

**OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR.** *Junts per la societat: Experiències de col·laboració al tercer Sector Social català.* Catalunya: Taula d'entitats del Tercer Sector de Catalunya, 2010.

[http://www.observatoritercersector.org/php/general.php?seccio=sc\\_pubs\\_amp&idioma=Ct&id=158](http://www.observatoritercersector.org/php/general.php?seccio=sc_pubs_amp&idioma=Ct&id=158)

**PRADO GONZÁLEZ ANA MARIA, LUNENA NEGUERUELA MERCEDES, DE LEÓN DÁVILA MARIA CELESTE.** *Voluntariado apoyado por la empresa. Guía para entidades de acción social.* Madrid: Dirección General de Voluntariado y Promoción Social, 2008.

[http://gestiona.madrid.org/volu\\_web/html/web/VerDocumento.icm?nombreDoc=guiaVoluntariadoEmp.pdf](http://gestiona.madrid.org/volu_web/html/web/VerDocumento.icm?nombreDoc=guiaVoluntariadoEmp.pdf)

**PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL.** *Propuestas para mejorar la financiación pública del Tercer Sector de Acción Social.* Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2010.

<http://www.plataformaong.org/biblioteca/publicaciones/estudios/archivo/60547.html>

**PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL.** *Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social.* Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2006.

<http://www.plataformaongs.org/biblioteca/publicaciones/planes/archivo/26430.html>

**REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR.** *Los retos del Tercer Sector ante la crisis.* Madrid: Fundación Luis Vives. VI Foro Tercer Sector.

<http://www.fundacionluisvives.org/rets/13/articulos/47982/index.html>

## **ENLACES DE INTERÉS**

---

**VOLUNTARIADO CORPORATIVO:** <http://www.voluntariadocorporativo.org/>

**MIGRANODEARENA:** <http://www.migranodearena.org/>

**VERKAMI:** <http://www.verkami.com/>

**LÁNZANOS:** <http://www.lanzanos.com/>

**MIAPORTACIÓN:** <http://miaportacion.com/>

**GOTEO:** <http://www.goteo.org/>

**MICRODONACIONES:** <http://microdonaciones.hazloposible.org/>

**TEAMING:** <https://www.teaming.net/>