



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Posicionamiento estratégico de la Gestoría de una
Organización No Gubernamental.

Strategic positioning of an NGO's Management.

Autor/es

María Leticia López Ruiz-Capillas

Director/es

José Antonio Casaucau Morláns

Universidad de Zaragoza

Facultad de Economía de Empresa

Año 2017



Guión

<i>Breve introducción de los aspectos a tratar durante este trabajo.</i>	<i>Pág. 5</i>
<i>Esquema representativo de la estructura del trabajo.</i>	<i>Pág. 6</i>
CAPITULO I	
1.1 ¿Qué es una Gestoría?.	Pág. 7
- <i>Definición</i>	<i>Pág. 7</i>
- <i>Funciones</i>	<i>Pág. 7</i>
- <i>Papel desempeñado de una Gestoría en una Organización No Gubernamental .</i>	<i>Pág. 7</i>
- <i>Posicionamiento estratégico de una Gestoría.</i>	<i>Pág. 8</i>
- <i>Modelo de gestión de calidad de una Organización No Gubernamental.</i>	<i>Pág. 8</i>
- <i>Posicionamiento estratégico de una Gestoría.</i>	<i>Pág. 8</i>
- <i>Ejemplo de Gestoría en España.</i>	<i>Pág. 10</i>
1. 2 Definición del Tercer Sector y de una Organización No Gubernamental.	Pág. 11
- <i>La expresión del “Tercer Sector” .</i>	<i>Pág. 11</i>
- <i>Organización no Gubernamental .</i>	<i>Pág. 12</i>
- <i>Breve Historia de las Organizaciones No Gubernamentales .</i>	<i>Pág. 12</i>
- <i>Características</i>	<i>Pág. 13</i>
- <i>¿Cuáles son los aspectos que puede mejorar una gestión profesional?.</i>	<i>Pág. 13</i>
- <i>Papel y funciones.</i>	<i>Pág. 14</i>
- <i>Tipologías de ONG.</i>	<i>Pág. 14</i>
1.3 La Globalización social.	Pág. 16
CAPITULO II	
2.1 Misión y Visión.	Pág. 17
CAPITULO III	
3.1 Organización y dirección de la gestión de una Organización No lucrativa .	Pág. 18
- <i>Organigrama Genérico de una Organización No Gubernamental.</i>	<i>Pág. 18</i>
- <i>Ejemplo de un organigrama, Fundación Fondo Verde.</i>	<i>Pág. 18</i>
- <i>Áreas básicas de la Organización y gestión de una entidad sin ánimo de lucro.</i>	<i>Pág. 19</i>
- <i>Tamaño de las Organizaciones No Gubernamentales.</i>	<i>Pág. 20</i>
3.2 Gestión y control de los recursos disponibles.	Pág. 21

- Diferencia respecto a una empresa.	Pág. 21
- Nuevas tendencias de Gestión , Fundación Lealtad.	Pág. 21
- Gestión de proyectos.	Pág. 23
CAPITULO IV	
4.1 Planificación estratégica.	Pág. 24
-Tipo de estratégica.	Pág. 24
-Ventaja competitiva.	Pág. 26
- Análisis DAFO de una Organización no Gubernamental.	Pág. 27
- Oportunidades .	Pág. 28
CAPITULO V	
5.1 Administración financiera.	Pág. 31
- Introducción	Pág. 31
- Estructura de Ingresos y Gastos.	Pág. 32
- Fondos Privados y Fondos Públicos.	Pág. 33
- Gastos de Proyectos y Gastos Fijos.	Pág. 34
- Ejemplo de distribución de Ingresos y Gastos, Asociación Amigos de Tierra.	Pág. 34
- Ventajas y exenciones fiscales.	Pág.35
CAPITULO VI	
6.1 Recursos humanos .	Pág. 37
- Valor añadido del Equipo Humano	Pág. 37
- Función del Papel Humano.	Pág. 37
- Empleados	Pág. 37
- Voluntarios en España.	Pág. 38
CAPITULO VII	
7.1 Clientes	Pág. 39
- ¿ Quién es el cliente de una ONG?.	Pág. 39
- Resultados	Pág. 39
Conclusiones	Pág. 40
Bibliografía y Webgrafía.	Pág. 41
Anexos	Pág. 43

Introducción

En el consiguiente trabajo de fin de grado, bajo el tema de posicionamiento estratégico de la gestoría de una Organización No Gubernamental. Pretendo analizar, explicar y valorar la importancia y la función de lo que en mi opinión conforman los tres pilares de este trabajo de fin de grado; Función y papel de una Gestoría, una explicación más detallada de la estructura que conforma una Organización de entidad social, y para finalizar cuál sería el posicionamiento estratégico de una Gestoría en búsqueda del valor añadido.

Se llevara a cabo un análisis exhaustivo de cuáles son las principales funciones y capacidades desempeñadas por una Gestoría, explicar y comprender cuales son las habilidades realizadas por dicha entidad gestora, para dirigir, organizar, financiar y rentabilizar la gestión de una organización no gubernamental.

Y lo más destacable, cuales son las actividades y departamentos que son capaces de aportar un valor añadido a la gestión de dichas entidades, incluso un valor superior que el resto de sus competidores; el resto de organizaciones sociales.

Por tanto, nuestro sujeto de estudio son las Gestorías, aquellos agentes externos a la composición de las Organizaciones sociales, sin embargo son contratadas por las mismas Organizaciones, Fundaciones y/o Asociaciones, para realizar actividades y funciones, que los miembros de las Organizaciones no saben o no tienen los suficientes conocimientos para realizarlas de la manera más efectiva. Dando a lugar la externalización de las actividades contables, laborales, financieras, jurídicas y penales.

Nuestro objetivo es explicar, que valor extra contribuye la labor de la Gestoría a una Organización No Gubernamental.

A lo largo del trabajo quedara reflejado la reducida diferencia en gestión y organización de una empresa a una organización no gubernamental. Sin embargo a pesar de su parecida gestión, no hay que olvidar su principal diferencia por las que nacen y se forman: su fin social.

Para facilitar la comprensión teórica del trabajo, se van a citar Organizaciones, fundaciones y/o asociaciones Españolas reales, mediante su misión, visión, política, distribución de fondos y su funcionalidad van a servir de ejemplo práctico. (Recopilación de las Organizaciones, Fundaciones y Asociaciones nombradas en el Anexo I)¹.

¹ Anexo I, recopilación de las Organizaciones, Fundaciones y Asociaciones nombradas a lo largo del consiguiente trabajo.

Esquema representativo

Recopilación de los departamentos más importantes a tratar durante este trabajo a cerca de una organización sin ánimo de lucro y el papel de la Gestoría, como Agente Externo, con su posicionamiento de valor añadido.²

Comprendidos en siete capítulos.



² *Esquema representativo de los departamentos que se van a desarrollar durante el consiguiente trabajo. Y el papel de la Gestoría como Agente Externo.*

Fuente: Datos a partir de la estructura del trabajo.

Elaboración: Propia.

CAPITULO I

1.1 ¿Qué es una Gestoría?

Definición

Consiste en una empresa que reporta los siguientes servicios: asesoría fiscal, asesoría laboral, asesoría contable y asesoría mercantil.

Es contratada por parte de las empresas, Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones, Asociaciones para llevar a cabo el asesoramiento; fiscal, contable, mercantil, laboral, y ofrezcan soluciones y consejos acerca de los posibles problemas que puedan surgir y mejoras para la optimización y aprovechamiento de los recursos.

Por tanto es un Agente Externo, exento de la composición de una Organización No Gubernamental, existe una relación estrictamente laboral o mercantil, y dependencia para a portar un servicio contable, fiscal, laboral y mercantil, de la manera más efectiva y optima para la gestión y organización de las Organizaciones, Fundaciones y/o Asociaciones Sociales.

Funciones

La gestoría de una Organización sin ánimo de lucro, ya sea una fundación, asociación o empresa social, desempeña las consiguientes funciones:

- Gestión contable; control y auditoria, realización y presentación de los libros contables y de las respectivos estados financieros de la entidad.*
- Asesoramiento jurídico y fiscal*
- Asesoramiento a la Junta Directiva*
- Gestión administrativa*
- Gestión de subvenciones y ayudas económicas*
- Proyectos*

Papel desempeñado de una Gestoría en una Organización No Gubernamental

Actualmente, puede que existan más de 15.000 organizaciones de acción social en España y la tendencia es alcista en los últimos años.

La importancia de estas entidades y su crecimiento, hace necesario la externalización y profesionalización de los servicios de gestión, ya que normalmente, éstas se encuentran gestionadas por persona comprometidas con los fines, pero que no disponen de formación específica para dar cumplimiento a las obligaciones contables, fiscales y otros procesos administrativos.

Una buena gestión, es lo que hará que las entidades cumplan con sus fines y puedan gestionar adecuadamente, además de sus objetivos, sus recursos y las personas con las

que colaboran, ya sean voluntarios, cooperantes, colaboradores, personal laboral etc.

Posicionamiento estratégico de la Gestoría

Como he descrito, la Gestoría de una entidad social, tiene un peso fundamental en la dirección y organización del futuro y en la búsqueda de la rentabilidad de la sociedad.

- ¿Y cuál sería por tanto ese posicionamiento estratégico?

EL posicionamiento estratégico, como hemos estudiado en diversas asignaturas a lo largo de la carrera, se basa en encontrar una estrategia valiosa e única que desarrolle la entidad, y que a través de ella obtenga un valor añadido superior al resto de competidoras.

Obteniendo un posicionamiento superior al resto de entidades en el mercado.

- ¿Cómo puede obtener una Organización No Gubernamental una ventaja competitiva a través de la gestión de una Gestoría?

El valor añadido se consigue mediante la externalización de ciertas actividades, derivadas por parte de las Organizaciones, en manos de los profesionales y especialistas en dichas materias(ya sean legales, como contables, financieras, laborales...) que trabajan para una Gestoría.

A porta, un valor añadido en una gestión independiente más efectiva y soluciones a temas concretos , confianza en la profesionalización. Todo ello. deriva un valor e imagen positiva y fiable por parte de la Organización No Gubernamental , que queda reflejada a sus clientes, potenciales donantes y socios.

La imagen de la ONG y sus valores, dan base a la cimentación de esa ventaja,

Una entidad debe ser creíble, transparente, fiel a sus ideales, respetuosa con el medioambiente, que cumpla sus funciones y sus promesas,

Valores negativos como; traición, explotación, fraude fiscal, estafa etc, pueden llevarle a la ruina y a la desaparición inmediata como entidad social.

Modelo de gestión de calidad de una Organización No Gubernamental

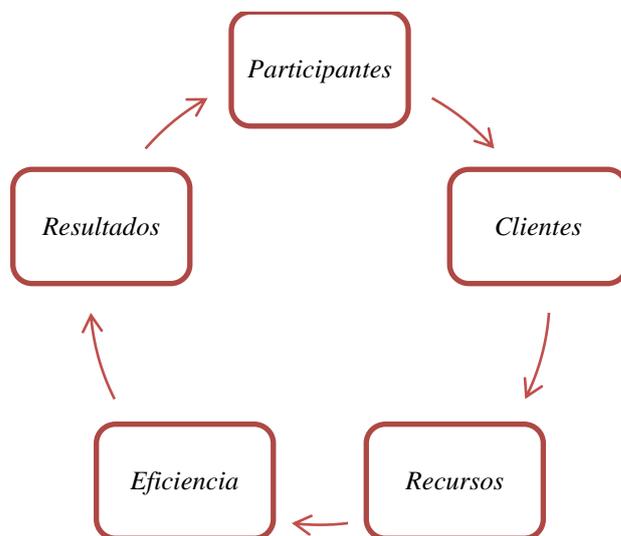
Está compuesto por el conjunto de elementos vitales que bajo un trabajo conjunto, consiguen obtener un modelo de gestión óptima y responsable para cualquier organización, fundación y/o asociación, a través de su funcionalidad y papel desempeñado proporcionan un valor añadido a la gestión y organización de las entidades.

Cada elemento tienen un peso y un papel fundamental y crucial para el conseguimiento del objetivo; una gestión óptima. Se desarrollan bajo los valores, misiones, ética y

principios definidos y establecidos por cada organización, para alcanzar el objetivo final.

Durante este trabajo, van a ser explicados cada uno de los elementos, que es importante, destacar el valor distintivo que aportan cada uno para conseguir la finalidad, por ello se necesita de un trabajo en conjunto, y no independiente.

Gráfico 1. Modelo de calidad de gestión de una Organización No Gubernamental³



- *Participantes: Compuesto por todas aquellas personas que ayudan o dedican su tiempo y /o recursos monetarios al desarrollo de las acciones sociales, pueden ser los socios, donantes o ayudas temporales.*
- *Clientes: Compuesto por los beneficiarios finales, a quienes van dirigidos las acciones y proyectos de las organizaciones.*
- *Recursos: Dentro de una organización cabe diferenciar la importancia de los recursos humanos(labor de los trabajadores remunerados y el papel de los voluntarios), y los recursos monetarios(financiación).*
- *Eficiencia: La optimización de los recursos humanos y monetarios, bajo unas prácticas de control y de gestión, supervisando la gestión responsable de los recursos, para conseguir una mayor eficiencia en los proyectos.*
- *Resultados: Análisis final de los resultados obtenidos, mediante ratios e indicadores de eficiencia. Si se han cumplido las previsiones y expectativas.*

³ Grafico circulante, Elaboración propia.

Ejemplo de Gestoría en España

DHA, debe haber asociaciones⁴

Empresa formada por un equipo de profesionales pertenecientes al Colegio de Economistas, con experiencia en servicios profesionales de contabilidad, fiscal y laboral, especializados en Entidades no Lucrativas (ENL's) en particular



Su compromiso:

- I. Especialización, Solo ofrecemos servicios a Asociaciones y Fundaciones. Desde las asociaciones más locales a las mayores Fundaciones.*
- II. Agilidad, En nuestro trabajo. Hacemos uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en nuestra relación con los clientes y en las relaciones con la administración pública.*
- III. Servicios actuales, Prestamos un servicio adaptado a los cambios y modificaciones en las normativas aplicables.*
- IV. Personalización, Precios competitivos, a medida del alcance del servicio según cada entidad concreta.*

Su objetivo:

Ser un actor relevante en España como suministrador de servicios profesionales especializados en la gestión integral de las Entidades No Lucrativas (ENL) en todas las áreas de naturaleza administrativa, Contable, fiscal y Laboral.

Algunos de sus clientes:

- Niños sin culpa*
- Asociación Noe*
- Contigo Compartimos*
- Artifante*

⁴ *Página web de la Gestoría: <http://www.debehaberasociaciones.com>*

Fuente y datos, Pagina Online de la Gestoría: De Haber Asociaciones.

Anexo II, Páginas web referentes a Asesorías Españolas de ONG y PYMES.

1.2 Definición del Tercer sector y de una organización no gubernamental

La sociedad se caracteriza por la existencia de tres grandes sectores:

- *El Sector Empresarial: Se refiere a aquellas actividades del mercado que tienen como fin la búsqueda de beneficios.*
- *El Sector Público: Es toda aquella actividad regulada por las Administraciones Públicas.*
- *El Tercer Sector: En este ámbito estarían todas aquellas actividades que no son ni del mercado ni del Estado; lo formarían, por tanto, entidades sin ánimo de lucro y no gubernamentales.*

La expresión “Tercer Sector”

A lo largo de la historia ha existido un amplio conjunto de organizaciones socioeconómicas creadas con el fin de dar respuesta a necesidades comunes de determinados colectivos sociales, que por sus características no tienen cabida en los sectores público o privado capitalista en los que tradicionalmente se clasifican las entidades económicas, por lo que surge un campo residual denominado «tercer sector».⁵

La definición y delimitación del sector en cuestión presenta fronteras borrosas, que aún en la actualidad no han llegado a disiparse.

Se consideran incluidas en el Tercer Sector las organizaciones privadas que, en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir sus beneficios a las personas que las controlan, teniendo que destinarse los mismos bien a la realización de sus objetivos, bien a la ayuda de personas que no ejerzan ningún control sobre la organización.

Cabe citar conceptos tales como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Entidades No Lucrativas (ENL), Organizaciones de Solidaridad, Asociaciones de Voluntariado, Organizaciones Humanitarias y un larguísimo etcétera que hacen, todos ellos, referencia al Tercer Sector o al Sector No Lucrativo.

Lo que comparten estas acepciones es el entendimiento de que el Tercer Sector agrupa a un conjunto de organizaciones que tienen finalidades de interés social y sin ánimo de lucro.

⁵ Fuente, Salomon y Anhier, 1996

Organización No Gubernamental; ONG

La Organización de las Naciones Unidas⁶ cita a las Organizaciones no gubernamentales como:

“Cualquier organización cívica voluntaria sin fines lucrativos, que requiere una existencia y reconocimiento jurídico bajo una estructura organizativa”.



Una Organización No Gubernamental (más conocida por sus siglas ONG), es el nombre con el que se reconoce a todas aquellas: organizaciones independientes que no pertenecen al Sector público ni al privado mercantil y que, en España, se ubican dentro del llamado Tercer Sector.

Se trata de una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales

Para poder entender lo que es una Organización no gubernamental, primero debemos entender sus siglas:

Organización: una organización o conjunto de personas bajo la misma estructura jerárquica, que trabajan conjuntamente para llevar a cabo un fin o propósito social.

No: no lucrativa, nacen y se forman con el principal fin de la ayuda a lo más necesitados y desfavorecidos de nuestra sociedad, para erradicar los problemas y carencias de hoy en día, no buscan beneficios monetarios, sino beneficios sociales

Gubernamental: no recibe fondos ni es financiada por ningún partido político ni Gobiernos, está lejos de su control.

Más allá del concepto, se define una actitud, un código ético y un razón de ser.

Breve historia de las Organizaciones No Gubernamentales

Se remonta hasta el siglo XIX, ya estando presentes en asuntos internacionales, tomo peso en la ayuda a la abolición de la esclavitud en 1840 , que fue pactada en la Convención Mundial contra la esclavitud. Sin embargo fue la Organización de Naciones Unidas la responsable de su popularidad.

⁶ Enlace online a la página oficial de las Naciones Unidas, <http://www.un.org.es>

Reúnen las siguientes características

Caracterizadas por movimientos asociativos, de carácter voluntario y altruista, y de representación privada; cuyo funcionamiento se rige por un marco jurídico, filosófico y administrativo particular que da soporte y sentido a su estructura organizativa y actividades.

Comparten unos valores basados en la solidaridad y la responsabilidad ciudadana, trabajando con el objetivo de transformar la realidad por una justa, igualitaria y sostenible.

Dicho lo cual las Organizaciones No Gubernamentales se caracterizan por lo siguiente:

- *Son organizaciones estables que disponen de un grado mínimo de estructura. No poseen ánimo de lucro.*
- *Los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto de los proyectos, ser utilizados en actividades de educación y sensibilización y, en último lugar, un porcentaje mínimo iría destinado al funcionamiento de la propia organización. Donde puede destinarse para contratar los servicios de un Agente Externo, donde aparece la gestión externa e independiente de la Gestoría.*
- *Tienen voluntad de cambio o de transformación social. Surgen por iniciativa de la Sociedad Civil y tienen amplio respaldo y presencia social.*
- *Son independientes, fijan libremente sus objetivos y sus estrategias de acción.*
- *Disponen de recursos humanos y económicos que provienen de la solidaridad, de fondos públicos y / o privados, del trabajo voluntario y del trabajo remunerado.*
- *Aplican mecanismos transparentes y participativos en la elección de sus cargos, fomentando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como la promoción de un voluntariado crítico y plural*
- *Son transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos rindiendo cuentas y facilitando el control externo de sus actividades y recursos.*
- *Trabajan por la mejora de las condiciones de vida de los grupos colectivos más desfavorecidos.*

¿Cuáles son los aspectos que puede mejorar una Gestión profesional?

Los servicios ofrecidos por una Gestoría, externa, independiente y profesional, puede mejorar la gestión interna de la Organización No Gubernamental.

Un control y gestión en aspectos contables, fiscales, laborales, búsqueda de nuevas vías de financiación, ayuda a la realización y presentación de los Estados Financieros. Una revisión de cuentas y auditoría interna. A portar soluciones eficientes a la hora de la distribución de gastos fijos y por proyectos, optimización de recursos monetarios y de

personal. Presentar una imagen más fiable y fiel a los principios de transparencia. Se consigue valor mediante una gestión integral y la realización de auditorías de proyectos.

Papel y función

Nacen con el propósito de promoción y defensa de los derechos humanos, para ello se promueven y llevan a cabo distintos proyectos y actividades sociales con el fin de mejorar la vida y ayudar a todas aquellas personas que se encuentren en cualquier situación de pobreza, injusticia, violencia, estado de guerra, cuestiones de inmigración, tratados internacionales, finalidad humanitaria, defender el cumplimiento de los derechos humanos, viviendas sociales, proteger el medio ambiente, animales, desastres naturales, ayudas contra la desnutrición, ayuda en el tercer mundo...

Tipologías de ONG

- Existen diversas tipologías de ONG;

Atendiendo al tipo de actividades que organizan, las ONG pueden ser clasificadas en los siguientes grupos: ONG de Desarrollo (ONGD). ONG de Acción Social. ONG de Voluntariado. ONG de Derechos Humanos. ONG de Medioambiente.

-Breve explicación de la función y papel desempeñado de cada tipología de ONG:

→ ONG de Desarrollo

Realizan la mayor parte de su trabajo en los países más empobrecidos, junto a organizaciones locales, con el objetivo de apoyar, empoderar y acompañar a estos países y sus comunidades en su propio proceso de desarrollo.

Los principales sectores de actuación son educación, salud, género, población y salud reproductiva, gobierno y sociedad civil, agua y saneamiento, infraestructuras y servicios básicos, agricultura y alimentación, acción humanitaria y de emergencia, Comercio Justo y derechos humanos, entre otros.

Complementariamente, las ONGD trabajan en España para incidir en las políticas gubernamentales de desarrollo y al mismo tiempo movilizar y sensibilizar al conjunto de la ciudadanía.

En este sentido, los principales ámbitos de actuación son Educación para el Desarrollo, incidencia política, movilización, investigación y formación.

Ejemplo: SED, Jóvenes y Desarrollo, Olade, AIDA

→ ONG de Acción Social

Se dedican tanto al terreno de servicios sociales como e sanitario. Son las más numerosas y las que cuentan con mayor volumen de recursos económicos y sociales.

Se dedican a prestar servicios en el terreno de los servicios sociales; es decir, en la atención a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo o a las familias y personas sin recursos, en el plano de la infancia, la inmigración, la toxicología, la mujer o las personas mayores de 65 años

Ejemplo: Dentro de este colectivo destacan tres grandes Organizaciones:

Caritas Española, Cruz Roja y Fundación la Once.

→ **ONG de Voluntariado**

No son numerosas, pero es oportuno diferenciar a las ONG de voluntariado como un grupo aparte. Cuentan con un fin muy concreto, que es el de fomentar el “voluntariado organizado”. Se entiende por organizaciones de voluntariado aquellas que son de iniciativa social y de carácter privado sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la Acción Social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos.

Llevan a cabo sus actividades fundamentalmente con personas voluntarias aunque cuenten con profesionales, complementando esfuerzos y funciones.

*Dentro del voluntariado en entidades sin ánimo de lucro, lo que se podría denominar **“voluntariado del Tercer Sector”**,*

Con referencia a los modelos de participación o espacios del voluntariado se podría realizar la siguiente división o diferenciación :

- *Organizaciones DE Voluntariado Serían aquellas organizaciones constituidas fundamentalmente por personas voluntarias, aunque cuenten con personal remunerado para el desarrollo de algunas tareas. Son organizaciones que desarrollan acciones dirigidas a terceros y, habitualmente, en diferentes campos de acción.*
- *Organizaciones CON Voluntariado Serían aquellas organizaciones que cuentan en su composición tanto con personas voluntarias como con usuarios, familiares, socios, personal remunerado... Por lo general, son organizaciones que representan y actúan con realidades o colectivos concretos, desde diferentes iniciativas (asistenciales, apoyo, denuncia...) y que para todos o algunos de sus programas cuentan con la participación de voluntariado.*
- *Organizaciones PARA Voluntariado En este último grupo se incorporarían a aquellas organizaciones que propiamente no cuentan con voluntariado pero que establecen acuerdos de colaboración con otras organizaciones DE o CON voluntariado para que desarrollen algún tipo de programa o proyecto en ellas.*

Podría ser el caso de algunos centros o instituciones que cuentan con la participación de estas organizaciones en varios de sus servicios (por ejemplo, Centros Hospitalarios o Residencias).

Ejemplo: Programas de voluntariados⁷

→ **ONG de Derechos Humanos:**

Se incluirían aquellas ONG cuyo fin reside en la defensa de los Derechos Humanos o en la denuncia de las vulneraciones que se comentan en este terreno.

Ejemplo: Naciones Unidas, Save the children, UNICEF,ACCEM

→ **ONG de Medioambiente:**

Estas ONG se centran más bien en el desarrollo de actividades de sensibilización, reivindicación y capacitación, con la meta de trabajar a favor del medioambiente y el desarrollo sostenible, tanto en su entorno como en cualquier lugar del mundo.

Ejemplo: Green Peace, WWF, Eco Vida, BIDAT

1.3 La globalización de la solidaridad

Un papel fundamental que protagoniza las organizaciones es el de crear conciencia en los países del primer mundo sobre los problemas que afectan día a día a los países periféricos: África, América Latina, Asia, y así poder ayudar a la causa de las organizaciones aportando su granito de arena; voluntarios o donaciones

Uno de los mayores retos de las ONG del siglo XXI es conseguir que los beneficios del llamado Estado del Bienestar, se extiendan por todos los países y alcancen a todas las personas, sobre todo a los colectivos más desfavorecidos.

Este objetivo solo se alcanza con la participación coordinada de dos sectores; el publico(Administraciones) y el privado, especialmente el no lucrativo.

Son las entidades sin ánimo de lucro, un nuevo sector en la economía, denominado ya como el ‘tercer sector’ o ‘sector de la economía social’.

⁷ Plataforma del Voluntariado en España, <http://www.plataformavoluntariado.org>

CAPITULO II

2.1 Visión y misión.

Visión y misión de una Gestoría.

Visión	Misión
<ul style="list-style-type: none">→ Ofrecer un servicio cercano, rápido y ágil.→ Disponer de personal preparado y especializado.→ Conocimiento de los objetivos y valores de las Organizaciones de carácter social.→ Garantizar la confidencialidad y secreto profesional.	<ul style="list-style-type: none">→ Analizar, orientar y gestionar.→ Resolver problemas.→ Evitar riesgos innecesarios.→ Maximizar la rentabilidad y optimización de los recursos.→ Respetar los principios de la Organización No Gubernamental.→ Transparencia.→ Reducir costes.

Visión y misión de una Organización No Gubernamental.

Como toda organización o empresa, la visión consiste en el orientalmente estratégico proyectado a un futuro que conforma una organización o empresa.

La cual define los valores, los principios éticos y morales que constituirá sus actos y actividades sociales o empresariales, constituyendo la esencia e imagen de la organización.

Siendo por tanto el propósito y la guía, para los trabajadores y una referencia para el resto de empresas.

Al contrario de la misión, esta no se modifica jamás, nace con un propósito y una ideología social, sin embargo la misión es el conjunto de actividades y acciones llevadas a cabo para conseguir los objetivos, en un espacio temporal de corto plazo.

Es difícil distinguir en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, entre misión y visión, ya que ambas semejan un mismo objetivo, ambas deben ser formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí.

Visión y misión de dos organizaciones no gubernamentales españolas⁸.

⁸ Anexo III; Visión y Misión, fuente página oficial de cada una de las organizaciones

www.fundacionvicenteferrer.org/es/ / www.oxfamintermon.org/

Fuente de datos: www.asesoriaprojecta.com/mision-vision-valores/

CAPITULO III

3.1 Organización y dirección de la gestión de una Organización No Gubernamental

Una entidad sin ánimo de lucro es un conjunto de personas humanas; contratados y voluntariados, materiales y financieros, que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así su objetivo social

Una organización no lucrativa, está constituida bajo una estructura piramidal, unos principios y valores, una ideología, nivel jerárquico, administrativo y financiero, tal como si se tratara de una empresa. Gestionada por los gestores y a veces los propios fundadores de la organización; lideran la pirámide estructural, bajo su cargo el resto de trabajadores y voluntarios.

Como cualquier empresa, su plantilla es organizada bajo un esquema representativo de las funciones y cargos, ya conocido como Organigrama:

Organigrama Genérico Organizaciones No Gubernamentales

Estos diagramas contribuyen a proporcionar una visión general de la estructura de estas organizaciones y, en particular, de sus áreas de trabajo. Para ser lo más fiel posible a la realidad cada organización forma un organigrama en haciendo una distinción por tipo de actividad y tamaño: pequeño, mediano y grande ya que, en función de la categoría de ONG y actividad desempeñada se necesitan unos departamentos u otros; ONG de desarrollo, derechos Humanos, Medioambiente y Acción Social. La Gestoría se encontraría fuera del organigrama, como Agente externo.

Ejemplo de un Organigrama de la ONG de Acción Social, Fundación Fondo Verde⁹

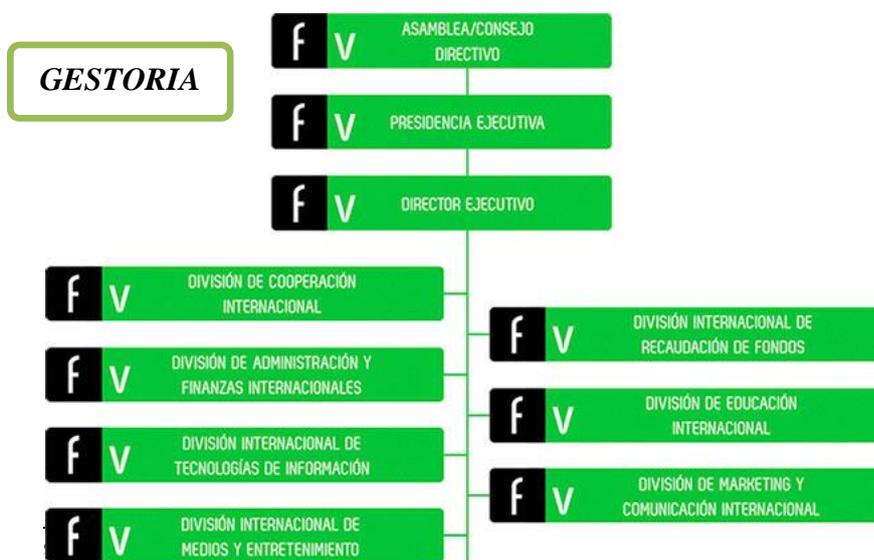


Imagen de la Pagina oficial de la Fundación Fondo Verde.

"Esta estructura única se diseñó para crecer". Más que una reestructuración y redefinición, significa un renacimiento, que aglutina la experiencia y los valores que ha ganado la ONG desde el 2003.

Este organigrama tiene siete divisiones que son complementarias entre sí, aunque independientes desde el punto de vista operacional, con el fin de conseguir los objetivos"

Citado Pagina web Fundación Verde Internacional

Áreas básicas de la Organización de una entidad sin ánimo de lucro

- **Área directiva:** En la cúspide de las ONG de todo tipo de subsectores se ubica el puesto de trabajo de Director / a general o Gerente, de carácter transversal. Se ha de añadir que, a razón de los valores que inspiran tanto a las ONG como a las personas que desempeñan cargos directivos en ellas, el liderazgo, incluso de carácter transformacional- es más usual que en las empresas.
- **Área de gestión:** Dentro del área de gestión de las ONG de todo tipo de subsectores se encontraría la ocupación de Técnico / a contable administrativo, dedicado al ámbito laboral, financiero y fiscal, implementando la normativa vigente y los procedimientos de calidad de la organización. Puede ser por tanto gestión Interna y gestión Externa. La organización puede delegar ciertos deberes y departamentos para la gestión externa, por un Agente tercero.
- **Área de Educación para el Desarrollo:** Director/a de Educación para el Desarrollo y Técnico / a de Educación para el Desarrollo. Su objetivo es sensibilizar de los problemas Norte / Sur; lo cual incluye organizar eventos, impartir cursos. Característico de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.
- **Áreas de Cooperación al Desarrollo y Acción Humanitaria:** dedicados a la gestión de los proyectos y al resto de iniciativas dirigidas a los países empobrecidos: Director / a de proyectos de cooperación, Director / a de Acción Humanitaria y, bajo su supervisión respectivamente, los perfiles de Técnico / a de proyectos y Técnico / a de Acción Humanitaria. Aparte, naturalmente, habría que considerar el personal expatriado (Cooperantes).
- **Área de Comercio Justo:** El Encargado / a de tienda ha de tenerse también en cuenta como un perfil de las ONG de Comercio Justo o de aquellas que incluyen esta actividad.
- **Área de Investigación:** Es usual en las ONG de mayores dimensiones o en ONG que hayan buscado especializarse en esta materia. Cuenta con un perfil profesional propio: Técnico / a de investigación.
- **Área de Comunicación:** comunicación a la comunidad para dar a conocer de la labor de la organización, tratado de concienciar mas a los ciudadanos, conseguir más voluntarios e incluso donaciones privadas. Marketing social y servicios.
- **Área de Recursos Humanos;** administración del personal contratado y de los voluntarios.

Tamaño de las Organizaciones No Gubernamentales

El tamaño de la organización va influenciar significativamente el modo de organización, dirección y necesidad de recursos(monetarios como de personal). Las organizaciones se pueden clasificar según el presupuesto anual necesario, fuente de ingresos, el número de trabajadores, voluntarios y socios, acción y ámbito de repercusión de sus proyectos. Diferenciándose por tanto por: pequeño, mediano y gran tamaño. Tabla : Características de las organizaciones no gubernamentales según su tamaño¹⁰. Fuente de información: recopilación de diversas fuentes de información.

Características	Pequeño tamaño	Mediano Tamaño	Gran tamaño
Distribución Presupuesto anual E	300.000-1M	1-5M	5-25M
-Ingresos públicos	41,1%	63,9%	65.7%
-Ingresos privados	58,9%	36,1%	34,3%
Número trabajadores	10-50 personas	50-100 personas	> 250 personas
Número voluntarios	116 personas	257 personas	3,000 personas
Número socios	<1.000 personas	1.000-50.000 personas	>50.000 personas
Acción	Acción Social	Acción Social, Derechos humanos	Desarrollo, Medioambiental
Ámbito repercusión	Local-Autonómico	Nacional	Nacional-Internacional
Ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> • Acción Familiar aragonesa • Solidarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Atades • Fundación del valle 	<ul style="list-style-type: none"> • Unicef • Cruz roja

- ¿Que tamaño de organización seria un cliente potencial de las Gestorías?

Las organizaciones de pequeño y mediano tamaño, serian las organizaciones que necesitan en mayor medida la externalizacion de algunos de sus departamentos, contratando los servicios de las Gestorías, debido su falta de personal especializado en ciertos temas, y necesitan una ayuda externa. Al contrario que las grandes

¹⁰ Tabla que reúne las características de las organizaciones según su tamaño, especificando los aspectos como la distribución de presupuesto, numero de trabajadores, numero de voluntarios, número de socios, su acción social, ámbito de repercusión y ejemplo de ONG españolas que reúnen dichas características. Fuente y elaboración propia.

organizaciones, cuentan con mayor personal, y pueden asumir mayores costes, pueden contar con las Gestorías para llevar a cabo las auditorías y ayuda en políticas de transparencia.

3.2 Gestión y control de los recursos disponibles

Diferencia respecto a una empresa

Al contrario que las empresas, dichas organizaciones reciben sus recursos monetarios gracias a las donaciones privadas, prestaciones de socios, actividades comerciales y subvenciones. Y la financiación es el motor para poder llevar a cabo las obras y proyectos sociales, ya que como cualquier proyecto se necesita de mucho capital para llevarlo a cabo.

Por lo que radica de vital importancia el peso de la gestoría de la organización, de sus materiales y recursos; tangibles e intangibles; económicos y la labor del personal.

- ¿Por qué es tan importante la optimización de estos recursos?

Gestionar una organización de este tipo requiere responsabilidad por parte de todos los trabajadores, ya que su principal herramienta es la -optimización de los recursos disponibles- es decir, el empleo responsable y consensuado de los recursos humanos, materiales y los más importantes los económicos, para desarrollar y llevar a cabo las actividades, obras y proyectos sociales.

Con el único fin de optimizar todos estos recursos para conseguir sacar a delante los proyectos sociales planteados por cada organización, cuantos más se lleven adelante mayor es el número de personas ayudadas, por lo que el resultado del beneficio social es mayor.

Consiguiendo un mayor retorno de los resultados; tanto tangibles como intangibles. Bajo el contexto de optimización de recursos financieros y no financieros, toma relevancia e importancia la actuación de la Gestoría, encargada de llevar a cabo la gestión y control de la organización, fundación o asociación, que lidera.

Nuevas tendencias de Gestión de las Organizaciones No Gubernamentales

Es evidente que la cultura y la gestión de las ONG no son estáticas, sino que van evolucionando, van aprendiendo y se van enriqueciendo con nuevas tendencias, siempre en aras de atender las necesidades sociales que paralelamente van emergiendo.

Por este motivo, se pueden diferenciar siete subáreas de formación:

- *Gestión de calidad y / o basada en resultados.*
- *Trabajo en red.*
- *Código de Conducta.*
- *Gestión del voluntariado en sede o internacional.*
- *Incidencia política de las ONG.*
- *Enfoque de Derechos Humanos.*
- *Transparencia y rendición de cuentas en las ONG.*

Destaco: Transparencia y rendición de cuentas en las ONG

Especialmente desde el 2000, el reto de la “transparencia” es recurrente en el mundo de las ONG. Transparencia que, aunque se insiste que debe ser total en cuanto al factor financiero, ha de ser también absolutamente nítida en cualquier otro espacio de la gestión de las ONG. Las cinco razones por las que las ONG han de garantizar la transparencia a toda costa:

- *Porque es un valor intrínseco de su manera de actuar.*
- *Porque les permite contar una base social amplia y comprometida.*
- *Porque les obliga a medir el resultado de sus actuaciones.*
- *Porque les posibilita compararse con otras organizaciones parecidas.*
- *Porque ayuda a los líderes a velar por el cumplimiento de la misión de la organización.*

*A este respecto cabe señalar el surgimiento, en 2001, de la **Fundación Lealtad**¹¹ cuyo objetivo ha consistido en el seguimiento de la dirección financiera de las ONG y en el asesoramiento a los donantes.*



Por este motivo estableció nueve recomendaciones, a modo de principios de gestión, para guiar la concesión de donaciones (públicas y privadas) a las ONG: Los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas analizados son los siguientes:

- *Principio de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno.*
- *Principio de Claridad y Publicidad del Fin Social.*
- *Principio de Planificación y Seguimiento de la Actividad.*
- *Principio de Comunicación e Imagen Fiel en la Información.*
- *Principio de Transparencia en la Financiación.*
- *Principio de Pluralidad en la Financiación.*
- *Principio de Control en la Utilización de Fondos.*
- *Principio de Presentación de las Cuentas Anuales y Cumplimiento de las Obligaciones Legales.*
- *Principio de Promoción del Voluntariado.*

¹¹ Enlace a la página oficial; www.fundacionlealtad.org/

La Fundación Lealtad no pretende realizar una auditoría, ni hacer juicios de valor, sino únicamente evaluar, sin coste económico alguno para la entidad, el cumplimiento o incumplimiento de los citados principios, elaborados por la propia Fundación.

Gestión de proyectos

→ Formulación de proyectos para convocatorias de la Unión Europea

Cada día son más las ONG que desean concurrir a convocatorias europeas. A través del Fondo Social Europeo (FSE)¹² y de otras fuentes de financiación, las ONG pueden recibir fondos económicos para la realización de sus actividades, sobre todo proyectos sociales.

→ Metodologías para la formulación de proyectos

Entre los criterios más valorados, en el momento de conceder financiación pública a las ONG, cabe destacar las metodologías que sostienen los proyectos. En el ámbito de las ONG de Acción Social, no es común hablar de metodologías estandarizadas para la formulación y gestión de proyectos dirigidos a los grupos destinatarios de sus servicios

En cambio, en el terreno de las ONGD, sí es más frecuente referirse a metodologías preestablecidas; entre las que destacan el Marco Lógico y, en menor medida, el Enfoque Integrado o el Método Zopp (Planificación Orientada a Objetivos). Son metodologías versátiles, abiertas, flexibles y de fácil aplicación.

→ Seguimiento y evaluación por impacto u objetivos

La evaluación de los proyectos sociales es considerada, a menudo, una asignatura pendiente entre las ONG. Son pocas las ONG que llevan a cabo una evaluación integral o detallada de los proyectos sociales. Tal vez, la principal dificultad no sea tanto su carencia de interés o su desconocimiento de las técnicas oportunas, sino más bien la falta de fuentes económicas.

Sin embargo la evaluación del impacto de los proyectos, además de conferir información sobre la eficacia y eficiencia de los mismos, posibilita descubrir nuevas necesidades sociales, emprender un ejercicio de aprendizaje que orientase futuras iniciativas en función de los resultados cosechados y, de modo análogo, cumpliría un necesario ejercicio de rendición de cuentas dirigido a los financiadores (donantes privados, poderes públicos...). Aquí entra en juego el papel de la Gestoría, ofreciendo su servicio como gestor contable. Desempeñando tareas; como elaboración de los Estados Financieros, presentación de cuentas contables y auditorías.

¹² **Fondo Social Europeo (FSE)** es el principal instrumento financiero de la Unión Europea (UE) para fomentar el empleo en los Estados miembros y promover una mayor cohesión económica y social Anexo IV , asignación de Fondos, quienes van dirigido, FSE en España

CAPITULO IV

4.1 Planificación Estratégica

Como ya sabemos, el plan estratégico de toda empresa y/o organización es vital para el futuro económico y rentabilidad a largo plazo del propio negocio.

Donde se plantean los objetivos que se quieren lograr, cual va a ser la estrategia a realizar, con qué recursos financieros, materiales y personal cuentan para conseguir dichos objetivos.

Tipo de estrategia.

El tipo de estrategias llevadas por una empresa resultan más fáciles de diferenciar, contamos con estrategias de coste y diferenciación de producto/servicio y focalización.

Sin embargo a la hora de diferenciar el tipo de estrategias llevadas a cabo por una organización podemos clasificar por sus métodos de actuación:

→ **Intervencionista**

Grupos de presión; preocupación por aliviar la pobreza y se dedica a proporcionar a las personas afectadas; agua, hogar, educación.

→ **No intervencionista**

Ayuda a través de la investigación y documentación de las violaciones de los derechos humanos; proporcionando asistencia legal a las víctimas.

En cuanto a su actividad, el Banco Mundial las divide en:

→ **Operativas**; pretenden lograr el cambio a pequeña escala directamente a través de proyectos. Movilizan recursos financieros, materiales y voluntarios para crear programas localizados en un campo.

Prestación de servicios, asistencia social, cuestiones ambientales, ayuda en situación de emergencia y bienestar público.

Organizaciones orientadas al desarrollo, y a la ayuda

→ **De campaña**; pretenden lograr un cambio a gran escala promovido indirectamente a través de la influencia del sistema político. El propósito principal una organización no gubernamental de campaña es descender o promover una causa específica.

Función; crear conciencia, aceptación y conocimiento por medio de grupos de presión, trabajo de prensa y eventos

Un ejemplo de una organización que lleve a cabo un tipo de estrategia citada anteriormente:

Intervencionista

Proactiva Open Arms¹³ es una organización no gubernamental de Badalona (Barcelona, España) cuya principal misión es rescatar del mar a los refugiados que llegan a Europa huyendo de conflictos bélicos, persecución o pobreza. Nace de una empresa de socorrismo y salvamento marítimo con dilatada experiencia en las costas españolas. Dos puntos de ayuda a día de hoy; Mar Mediterráneo y Lesbos, Grecia.



No intervencionista

AECC¹⁴, entidad privada, sin ánimo de lucro y declarada de "Utilidad Pública", dedicada a actuar contra el cáncer en los siguientes ámbitos: investigación, prevención, información, diagnóstico precoz, asistencia psicológica, atención social y cuidados paliativos.



Operativa

Save the Children¹⁵, Somos parte de un movimiento que tiene la oportunidad única de evitar que los niños mueran por causas evitables, que no disfruten de una educación de calidad y que vivan expuestos a la pobreza, la violencia o las emergencias.

Nacimos hace casi 100 años con el compromiso de cambiar para siempre el modo en el que el mundo trata a los niños y las niñas.

Hemos conseguido grandes avances en el bienestar de la infancia y en el respeto hacia sus derechos pero quedan muchos retos por conquistar.



De campaña

Todas las organizaciones se promueven a través de campañas de publicidad diversas, con el fin de dar a conocer sus proyectos, conseguir más afiliados, socios y voluntarios, creando una mayor conciencia en la sociedad.

Campaña de publicidad,¹⁶ lanzada por el Ministerio de Salud, promoviendo el uso del condón, intentando prevenir el contagio del virus VIH.

¹³ Fuente de información a través de las paginas online oficiales ; <https://www.proactivaopenarms.org/es>

¹⁴ <https://www.aecc.es>

¹⁵ <https://www.savethechildren.es>

¹⁶ <http://www.latercera.com/noticia/ministerio-de-salud-lanza-nueva-campana-de-prevencion-del-sida/>

Ventaja competitiva.

El principal objetivo de todo plan estratégico es conseguir crear una oferta de mayor valor que el resto de ofertas del mercado, consiguiendo así una ventaja competitiva sobre el resto de competidores del mercado. Con los consiguientes beneficios; fidelidad de clientes, mayor cuota de mercado, poder sobre el precio, influencia, mayores resultados económicos y por tanto la prosperidad a largo plazo de la empresa.

Las ventajas competitivas nacen de una estrategia de liderazgo de costes o diferenciación, creando por tanto un valor de oferta superior en dos distintos escenarios: el ahorro en costes con un precio inferior crea un valor de oferta superior, o también se da el desarrollo de un producto y/o .servicio exclusivo , con una gran calidad y aspectos diferentes al resto de productos de mercado, adquiriendo por tanto un precio de venta superior y aceptado por los clientes.

Ventaja Competitiva de la ONG.

Sin embargo, las organizaciones no buscan el fin lucrativo, pero si buscan la fidelidad de sus socios, voluntarios, las consiguientes donaciones y ayudas, desarrollo de un mayor número de proyectos y obras sociales, y también la prosperidad a largo plazo.

Por lo que nos lleva a considerar, acerca de si existe una ventaja competitiva detrás de cada plan de acción de cada una de organizaciones existentes, ya que estas dependen de crear una oferta o un valor social superior que el resto de las organizaciones del mercado, para conseguir aumentar y mantener sus socios, trabajadores y voluntarios. Por tanto cual es esa ventaja competitiva, ya que comparando con una empresa, la organización no puede reducir costes y ofreciendo un precio de venta inferior, o creando un producto/servicio diferente con un precio de venta superior. Podríamos hacer una comparativa entre, la cuota mensual/anual de donación de un donante de una organización, frente el coste de llevar a cabo un proyecto, con la diferenciación o distinción especial de dicho proyecto, llegando a un mayor número de beneficiarios. Anexo V¹⁷.

Ventaja Competitiva de la Gestoría.

Trato personalizado; Para garantizar un asesoramiento óptimo, mantener un estrecho contacto con el cliente, estudiando cualquier incidencia que nos permita obtener la resolución más conveniente o beneficiosa para su empresa. Realización de todo tipo de trámites y comparecencias. Acceso a nuevas vías y técnicas tecnológicas, que faciliten el trabajo y el contacto con el cliente. Servicio especializado.

¹⁷ Anexo V. Tabla Comparativa
Fuente de información: MANQV manqv.manqv.com

Análisis DAFO de una Organización No Gubernamental.

Para poder evaluar donde podemos encontrar nuestra ventaja competitiva en nuestra organización, cual es ese aspecto o característica que nos hace crear un valor distinto e único respecto al resto de competidores del sector. Debemos realizar un análisis acerca de los principales aspectos que nos debilitan y los que nos aportan valor, empleando un análisis DAFO, se consigue identificar esas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El papel de la Gestoría ayuda a solucionar y limitar las debilidades y amenazas, mejorando y exaltando las oportunidades y las fortalezas de una Organización Social.

En el siguiente cuadro¹⁸ se observa ya un resumen de los componentes de la matriz DAFO de las ONG:

DEBILIDADES

- Dependencia debilidad financiera.*
- Falta de profesionalización.*
- Dificultades de coordinación con los grupos sociales destinatarios.*
- Precariedad laboral, sobre todo entre los trabajadores con contrato parcial.*

AMENAZAS

- Precariedad de la situación financiera.*
- Inexistencia de un marco jurídico propio.*

FORTALEZAS

- Formación, experiencia y alto grado de motivación del personal laboral y voluntario.*
- Prestigio social de las ONG. Madurez en la gestión. Cohesión social entre las ONG*

OPORTUNIDADES

- Nuevas vías de financiación por parte de las empresas.*
- Nuevas posibilidades de colaboración entre las ONG*
- Nuevas posibilidades de desarrollo de la oferta de bienes y servicios.*
- Nuevo papel del voluntariado.*
- Nuevas formas de comunicación.*

¹⁸ Fuente: Elaboración propia, Conocimientos gracias a varias asignaturas cursadas durante esta Grado.

Oportunidades

Resulta concluyente que para poder aportar un valor diferenciado en la gestión y/o organización de una organización no gubernamental, es importante seguir creciendo como organización, no estacándose en el presente, si no buscar nuevas oportunidades de proyectos que puedan ayudar a mejorar la gestión de dicha organización.

Como por ejemplo, la búsqueda de nuevas oportunidades de financiación, colaboración entre las propias ONG'S, y nuevas posibilidades de desarrollo de la oferta de bienes y servicios. Nuevo rol para los voluntariados, acercar el fin del proyecto a través de las nuevas redes de comunicación...

Nuevas vías de financiación:

El sector de las ONG en España se ha caracterizado en los últimos años por una fuerte dependencia de los fondos públicos y la actual crisis económica ha provocado que las organizaciones hayan visto reducida la financiación para sus proyectos de ayuda a los más desfavorecidos. “Tras los recortes en los presupuestos de las Administraciones Públicas y de las obras sociales de las cajas de ahorros, las ONG deben abrirse a nuevas fuentes de financiación para asegurar su estabilidad y continuidad. La transparencia en la gestión de las ONG resulta fundamental para lograr el apoyo de nuevos socios como las empresa

Nuevas redes de comunicación:

Hoy en día, las redes sociales han conseguido acaparar casi nuestra totalidad de nuestro tiempo(refiriéndome a un público de 15-30 años).



Por lo que las organizaciones debería hacer campañas de publicidad a través de las nuevas herramientas; Instragram y Facebook, dando a conocer día a día sus nuevos proyectos y a la vez concienciando al público más joven de lo que está ocurriendo a su alrededor.

ONG con más seguidores en Instragram:

- *Unicef comité español (@unicef_es)*
 - *Greenpeace España (@greenpeace_esp)*
 - *WWF España (@wwfspain)*
 - *Amnistía Internacional España (@msf_espana)*
- *Informe acerca del paso de las ONGS a Instragram*

Cita web: “Las ONG’s internacionales han sabido aprovechar una red social como Instragram al máximo. Analizamos la presencia de las ONG’s españolas en Instragram mediante una landing comparativa para ver si realmente han sabido sacarle todo el jugo a Instragram.”¹⁹

¹⁹ Noticia en la página web, <https://www.ondho.com/que-hacen-las-ongs-espanolas-en-instagram/>

Necesidad de cooperar entre empresa y organización.

Tradicionalmente las empresas y las ONG han mantenido una relación distante y difícil. La distinta misión fundacional de ambos tipos de entidades no siempre ha permitido una convergencia de intereses.

Algunas ONG ven en determinadas empresas el origen de parte de los problemas que hoy existen en el mundo, así como un cierto desinterés por asumir su responsabilidad sobre dichos problemas. Por su parte, las empresas ven en algunas ONG una amenaza y un impedimento para el desarrollo de su actividad y para la generación de economía y empleo, al no competir en igualdad de condiciones económicas, por ejemplo los beneficios que reportan las exenciones fiscales.

En consecuencia, en algunos casos, ambas instituciones se han acercado solo desde una óptica de confrontación y oposición de intereses, en lugar de buscar espacios compartidos de transformación social –especialmente en el caso de las ONG que tratan de configurarse como contrapeso al poder económico de la empresa.

En cualquier caso, lo importante es que hoy, probablemente, ya no hay opción. Es decir, ambos agentes están “obligados” a colaborar si quieren resolver los problemas que les afectan a ambos. Y, afortunadamente, parece que el enfoque sobre esta cuestión ya ha empezado a cambiar.

Las empresas, gradualmente, han ido tomando conciencia de que su enorme poder conlleva, a su vez, una enorme responsabilidad. Y las ONG, por su lado, están asumiendo que necesitan sumar esfuerzos de otros actores para poder cumplir con sus objetivos.

Y si una de las estrategias de supervivencia y de futuro de las ONG pasa por afianzar la colaboración con el sector privado.

La red de interdependencia entre las empresas, los gobiernos y la sociedad ha creado un mundo de dependencia mutua en el cual la colaboración es el camino necesario hacia el progreso.

Es decir, las empresas tienen que buscar a socios y aliados externos si quieren hacer frente a los retos en materia de sostenibilidad que les afectan, si quieren ayudar a mejorar el contexto social en que operan e, incluso, si quieren explorar nuevas oportunidades de mercado.

Alianzas Estratégicas entre empresa y ONG

- ¿Qué es una alianza estratégica?

Entendemos las alianzas estratégicas como aquellas colaboraciones caracterizadas por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de unos objetivos compartidos.

Ambas partes(empresa y organización) aportan a la alianza un elemento básico (que puede ser en forma de capacidad, recursos, habilidades o conocimientos), que contribuye significativamente a alcanzar el objetivo deseado y sin el cual este sería más difícil (o imposible) de lograr.

Ambas valoran y reconocen la importancia de la aportación de los demás, lo cual los sitúa en un plano de igualdad. Las alianzas estratégicas se construyen en torno a un tema que tiene valor estratégico para todos sus socios.

Generalmente, nacen vinculadas al desarrollo de una tarea, objetivo o resultado claramente delimitado. Los participantes se comprometen, de forma duradera, en un proyecto que en principio es temporal, un proyecto que tiene sentido y valor en sí mismo, más allá de las aportaciones que realizan sus socios.

→ *Principal objetivos que persigue conseguir una Organización al vincularse con una empresa: Grafico.²⁰*

Para las 65 Organizaciones no gubernamentales encuestas el ítem de mayor puntuación con diferencia, es el de conseguir financiación(92%) al aliarse estratégicamente con una empresa.

→ *Principales objetivos que persigue una empresa al vincularse con una organización: Grafico.²¹*

Sin embargo el objetivo a conseguir por las empresas tras su alianza con una organizaciones es la capacidad de aportar valor social en el sector donde trabaja(88%).

Ejemplo de una alianza estratégica, entre empresa y organización Caso UNICEF y el Equipo de Futbol Club Barcelona

En el Anexo²² , presentamos un conocido caso de alianza estratégica entre empresa y organización, UNICEF y la camiseta del Futbol Club BARCELONA.

²⁰ Grafico, Anexo V

²¹ Grafico, Anexo V.

²² Caso de alianza estratégica, Anexo VI.

CAPITULO V

5.1 Administración financiera

Introducción

A diferencia de una empresa, el principal objetivo de una organización no lucrativa es generar un beneficio social y no económico.

Pero esto no significa que las organizaciones, independientemente de su naturaleza, resten importancia a la financiación, con la ayuda de las fuentes de ingresos, la organización dotara de un colchón económico para poder realizar sus proyectos y obras sociales y sobre todo para mantenerse en funcionamiento.

Aunque el voluntariado sea una parte importantísima y vital de las organizaciones, ante todo se necesitan recursos económicos para invertir tanto en la administración de la organización, gestión, captación de fondos, gastos de personal, gastos de infraestructura...

Se debe fidelizar a las socios y encontrar mayores fuentes de financiación ya sean privadas o públicas, para conseguir financiación.

El papel de la administración financiera es el uso responsable, cometido, eficiente y eficaz del uso de los recursos económicos, para conseguir un mayor excedente, optimizando los recursos.

Toda organización presenta sus cuentas anuales, aprobadas y revisadas por auditorias, con la peculiar característica de que no se reinvierten dividendos entre socios fundadores y/o trabajadores, toda la cuantía de beneficios son reinvertidos en el siguiente plan financiero del año próximo.

Tanto para un proyecto nuevo como para mantener en marcha los que ya están en funcionamiento, las infraestructuras y toda la maquinaria que se necesita para que la ONG siga adelante es indispensable conseguir un flujo económico estable, que llega a través de dos vías principales: la financiación pública (procedente de Administraciones Públicas y organismos internacionales) y la privada (donativos, cuotas de socios, apadrinamientos...).

Es totalmente indispensable que una ONG consiga fondos de una forma plural y no dependa únicamente de las aportaciones públicas, ya que esto incidiría directamente en su independencia de las Administraciones y la volvería frágil ante cualquier cambio de Gobierno.

He aquí, el papel más significativo de la gestión de una gestoría; la búsqueda de nuevos inversores y nuevas vías de financiación.

Estructura de ingresos y gastos

A continuación, se muestran los principales componentes de las fuentes de ingresos y gastos:

Tabla de Ingresos

Tabla de Gastos

<i>Rentas y otros ingresos</i>	<i>Ayudas monetarias</i>
<i>Ventas y prest.serv.</i>	<i>Aprovisionamientos</i>
<i>Ingresos ord.activ. mercantil</i>	<i>Gastos de personal</i>
<i>Subvenc. sector publico</i>	<i>Dotaciones para amortizar</i>
<i>Contratos sector publico</i>	<i>Servicios generales</i>
<i>Subvenc. Sector privado</i>	<i>Gastos financieros</i>
<i>Aport. Privadas</i>	<i>Otros gastos</i>
<i>Cuotas asociados</i>	<u><i>Total gastos</i></u>
<i>Otro tipo ingresos</i>	
<u><i>Total Ingresos</i></u>	

Ambas cuentas, se subdividen en fondos privados y públicos; Ingresos. Mientras que los gastos se dividen en gastos de proyecto y gastos fijos.

<i>FONDOS PRIVADOS</i>	<i>GASTOS DE PROYECTO</i>
<i>Apoyos periódicos</i>	<i>Cooperación al desarrollo, comercio justo</i>
<i>Apoyos puntuales</i>	<i>Acción humanitaria y de emergencia</i>
<i>Fondos de entidades privadas</i>	<i>Sensibilización al voluntariado</i>
<i>Venta de productos</i>	
<i>Otros fondos privados</i>	
<i>Total</i>	<i>Total</i>
<i>FONDOS PUBLICOS</i>	<i>GASTOS FIJOS</i>
<i>Ámbito estatal</i>	<i>Administración y gestión</i>
<i>Cooperación descentralizada</i>	<i>Obtención de recursos</i>
<i>Ámbito Internacional</i>	<i>Estructura</i>
<i>Otros fondos públicos</i>	
<i>Total</i>	<i>Total</i>

Fondos Privados y Fondos Públicos

→ *Fondos Privados*

- *Apoyos periódicos : cuotas de particulares, incluye apadrinamientos, cuotas de entidades privadas.)*
- *Apoyos puntuales: donaciones, campanas ante emergencias, captación de fondos, donativos de entidades privadas, donaciones puntuales.*
- *Fondos de entidades privadas: convocatoria de ayudas, convenios y patrocinios.*
- *Venta de productos: comercio justo, merchandising, publicaciones, otros.*
- *Otros fondos privados.*

→ *Fondos Públicos:*

- *Ámbito estatal: MAEC convenios, proyectos, Otros Ministerios, Otros organismos públicos de ámbito estatal.*
- *Cooperación descentralizada: Gobiernos autonómicos, entidades locales, fondos de cooperación, otros organismos.*
- *Ámbito Internacional, ONU, Banco Mundial, FMI, otros organismos*
- *Otros fondos públicos.*

Gastos de Proyecto y Gastos fijos

→ *Gastos de Proyecto/ Misión:*

Son aquellos ligados directamente a la ejecución, que financian la consecución de los objetivos y realizan las actividades planeadas

Una media de 84,5% de los fondos son destinados a la realización de las obras y proyectos sociales

- *Acciones humanitarias, solidarias.*
- *Toda clase de Proyectos aprobados para su realización.*

→ *Gastos fijos: Gastos necesarios para la ejecución del proyecto.*

- *Gastos de captación de fondos: Una media de 6.3% de los gastos son destinados a prácticas de captación de fondos y de fidealización de los socios.*

Practicar como:

- *‘Face to Face’, realizado por personal empleado o propios voluntarios.*
- *Tele marketing*
- *Campanas en redes sociales*
- *Publicidad en los medios de comunicación: anuncios televisivos , radio*

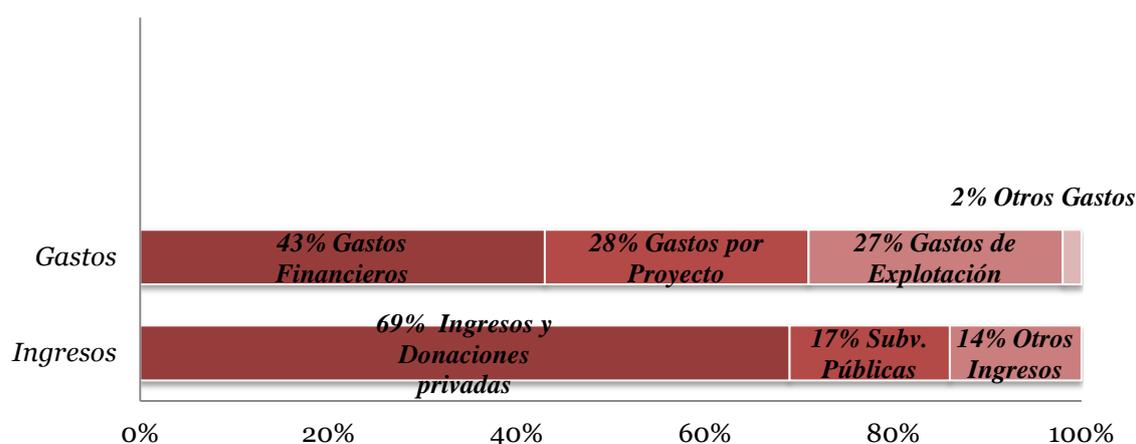
- *SMS solidarios*
- *Venta de tarjetas navideñas, campañas*
- *Programas de nominas solidarias*
- *Eventos Beneficos, exposiciones, conciertos solidarios...*

<i>Presupuesto anual (Tamaño de ONG)</i>	<i>% de Fondos destinados</i>
<i>Pequeñas 300.000- 1MM €</i>	<i>7.9%</i>
<i>Medianas 1-5MM €</i>	<i>4.7%</i>
<i>Grandes 5-25MM €</i>	<i>3.4%</i>

- *Gastos de administración: Una media de 8,8% de los fondos son destinados a gastos de administración y gestión de la organización, engloba:*
 - *Salarios y remuneración de los trabajadores.*
 - *Gastos de suministros; agua, luz, electricidad, gas, internet...*
 - *Gastos materiales, informáticos.*
 - *Prestación de servicios; seguridad, servicio de limpieza...*
 - *Gasto Mobiliarios; renta o alquiler de locales, oficinas y/o edificios.*

Ejemplo de distribución de Ingresos y Gastos, Asociación Amigos de Tierra

*Amigos de la Tierra (parte de la asociación internacional Friends of the Earth International) es una ONG ecologista española fundada en 1979 con la misión de fomentar el cambio local y global hacia una sociedad respetuosa con el medio ambiente, justa y solidaria. Grafico de la Distribucion de Ingresos y gastos.*²³



²³ *Grafico de Barras, elaboración propia. Fuente de Datos del 2015, Pagina web ²³ Amigos de la tierra, www.tierra.org/financiadores-Amigos-de-la-tierra/*

La financiación de Amigos de la Tierra España procede de las cuotas de los socios, de subvenciones de diversas administraciones públicas, tanto locales y regionales como nacionales, y de aportaciones por parte de fundaciones. De esta forma las subvenciones y donaciones privadas supondrían el 69% de los ingresos las subvenciones públicas representarían el 17% y el 14% serían procedentes de otros ingresos.

En cuanto a la distribución de gastos, el 43% pertenecen a gastos financieros, mientras que los gastos directos de proyectos y los de explotación suponen un 28% y un 27% respectivamente. Por su parte, los gastos de personal son los que menos suponen, sólo un 2%.

Ventajas y exenciones fiscales

Según el Nuevo Plan General Contable y fiscalidad, aprobado en 2007, vigente en el año siguiente, en vuela a todas las organizaciones no lucrativas, exclusivamente.

Conforma las normas de información presupuestaria de estas Entidades. Este decreto permitió a las ONG orientar y ajustar su gestión económica o financiera a la normativa vigente.

Ahora mismo, las ONG (como en general el conjunto de la estructura empresarial) tienen que conocer y asumir los cambios e implicaciones del Nuevo Plan General Contable y de qué manera atienden a sus aspectos más singulares.

*La legislación tributaria española establece para el Tercer Sector, en concreto para las Asociaciones y Fundaciones, **un grupo de exenciones y ventajas fiscales.***

*También **quienes donan recursos económicos** o de otra índole a las ONG, pueden acogerse a una serie de incentivos fiscales.*

La Ley 49/2002²⁴, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las Entidades Sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo comprende la normativa tributaria general de las ONG, si bien no incluye el IVA.

*Para acogerse a **las ventajas fiscales** que la citada ley incluye, las ONG han de cumplir una serie de requisitos, entre los que hay que destacar:*

Requisitos:

- Las ONG que son Asociaciones tienen que ser declaradas de utilidad pública.*
- Los patronos de las Fundaciones y las personas socias de las Asociaciones no pueden ser remunerados.*

²⁴ Ley 49/2002 Boletín Oficial del Estado www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-25039
Fuentes de información www.fundacionlealtad.org

- El 70% de los ingresos no patrimoniales de las ONG, deducidos de sus impuestos, deben ser dedicados a sus fines específicos.

Ventajas fiscales:

- Los donantes pueden deducir hasta el 25% de sus contribuciones económicas, siempre y cuando no superen el 10% de la base imponible durante el periodo impositivo.
- Los rendimientos económicos generados por las explotaciones económicas de las ONG quedan exentos del Impuesto de Sociedades.
- El tipo de gravamen del Impuesto de Sociedades se reduce al 10%, en tanto que para las ONG no acogidas a la legislación es del 25%.
- Asimismo, hay que aludir a que las cuotas, las subvenciones, las donaciones esporádicas... que las ONG ingresan están exentas del Impuesto de Sociedades, tanto para las que sí cumplan los requisitos de esta ley como para las que no.

La exención del Impuesto de Actividades Económicas. Respecto al IVA, ha de apuntarse que las ONG pueden quedar exentas, cuando sean declaradas “entidades privadas de carácter social”; para lo cual además de ofertar servicios de carácter social o cultural, tienen también que cumplir **una doble condición:**

- Los cargos de presidente, patrono o representante legal no pueden ser remunerados, ni pueden contar con intereses económicos propios.
- Los socios, socias, profesionales, voluntariado, o sus familiares, no pueden ser destinatarios o destinatarias preferentes de los servicios culturales.

Naturalmente, la oferta de servicios educativos o sanitarios también queda exenta del IVA, para todo tipo de organizaciones, sean lucrativas o no.

Como consecuencia de la excepción del IVA;

Al no emitir facturas con IVA, estas ONG no pueden llegar a ningún tipo de equilibrio financiero en este sentido, ya que la cuantía total correspondiente al IVA de las facturas que pagan supone un costo al 100%.

No queda claro, en consecuencia, que la legislación actual sobre el IVA pueda interpretarse en clave de ventaja fiscal para las ONG.

Pero, la legislación tributaria española ha ido proporcionando, en las últimas décadas, algunas ventajas o incentivos fiscales a las ONG, en aras de favorecer su desarrollo y el aumento de sus ingresos económicos.

Estas singularidades, y sus procedimientos de gestión o rendición de cuentas tributarias, han de ser bien conocidas por parte de profesionales y voluntariado ubicados en los aparatos de gestión administrativa y contable de las ONG.

CAPÍTULO VI

6.1 Recursos Humanos.

Valor añadido del Equipo Humano

Como he comentado en los capítulos anteriores, el equipo humano es el principal activo para cualquier organización; para instituciones privadas y públicas, pero sobre todo para organizaciones sin ánimo de lucro, es el aspecto más valioso e únicos y de carácter inimitable, ya que las habilidades y conocimientos de una persona, son inimitables. que puede aportar una valor incalculable para el beneficio y rentabilidad de cualquier empresa.

Para que el equipo humano sea lo más eficientes posible, los procedimientos de gestión de recursos humanos deben tener un doble función: seleccionas de forma adecuada quienes van a formar parte de la entidad, y llevar a cabo una formación continua de los trabajadores y voluntarios.

Función del papel humano

- Representan los valores e ideología de la organización*
- Captar socios y posibles participantes*
- Captar nuevos voluntarios*
- Informan a cerca de los nuevos proyectos*
- Llevan a cabo gestiones administrativas, contables, legales*

Empleados

En los inicios de toda organización, el trabajo es asumido por personas voluntarias, que no perciben remuneración. Cuando pasa el tiempo y la organización desarrolla mas proyectos, más complejos, con la necesidad de mayor trabajo y de cierta complejidad, se plantea la necesidad de incorporar personal profesionales.

La contratación supone un compromiso por parte de las personas contratadas, que respeten y velen por los objetivos de la organización.

Aumentan los gastos fijos de la entidad, supone un gasto para la organización. que debe hacer frente de los ingresos y fondos para proyectos.

Es corriente que el personal laboral trabaje en las ONG movido por los mismos valores que impulsan al voluntariado a participar en ellas.

Es importante que entiendan, compartan y defiendan el objetivo y valor de la entidad, para luchar por el cumplimiento de la misión de la organización.

Voluntariados

La figura del voluntario viene definida legalmente por la Ley 6/1996, 15 de enero²⁵ con los derechos del Voluntariado.

El voluntariado está compuesto por personas que colaboran con la ONG de forma altruista, sin recibir ningún tipo de remuneración monetaria pero sí que reciben una remuneración emocional. Forman un pilar fundamental dentro de la organización y el funcionamiento de la misma.

El voluntariado es el principal nexo de unión entre la entidad y la sociedad; de hecho cuando las entidades buscan personas voluntarias hacen campañas de sensibilización y captación en su comunidad.

Voluntarios en España

El artículo del Periódico Mirada 21²⁶:

- *El 9,3% de los españoles realiza voluntariado. Esto supone que 3,7 millones de personas mayores de 14 años dedican parte de su tiempo a trabajar de manera altruista..*
- *Sin embargo, el porcentaje de personas que colaboran con alguna ONG es mayor, en concreto, un 38,1% de españoles ayudan a estas organizaciones.*
- *En cuanto a las comunidades autónomas más comprometidas, el informe destaca Galicia y Andalucía en el primer y segundo puesto, respectivamente*
- *En la presentación del informe, , cabe destacar que “casi la mitad de las personas mayores de 65 años donan dinero a las ONG”. Además, afirmó que el número de voluntarios en los municipios medianos (con una población de entre 10.000 y 50.000) ha crecido.*
- *El perfil del voluntario es el de una mujer de 24 años con estudios universitarios, nivel económico alto y sin cargas familiares.*
- *Asimismo, el informe dedica un apartado al estudio de las actividades del voluntariado de los chavales de entre 14 y 24 años. El relevo está garantizado.*
- *El voluntariado más demandado es el de ámbito social (53,3%), mientras que el socio sanitario (13,6%) y el educativo (12,2%) quedan en un segundo plano. Asimismo, los principales agentes de sensibilización son los centros educativos.*

²⁵ Ley del Voluntario, 15 de Enero de 1998 - Derechos del Voluntario Anexo VIII.

²⁶ Enlace Pagina web, <http://mirada21.es>

Datos: Informe La acción voluntaria en 2016: Solidaridad y juventud en España, realizado por la Plataforma del Voluntariado
fuente de información, pagina web: <http://www.plataformavoluntariado.org>

Hay que reseñar, que España es uno de los Países con mayor involucración social por parte de la sociedad, y así se refleja en el número de Voluntarios y número de participantes que prestan servicios temporalmente.

Sin embargo, a pesar de ser un País solidario, apenas un 15% de la población es donante habitual de alguna entidad sin fin de lucro. Esta cifra está muy por debajo de los países Nórdicos (como Finlandia) donde se alcanza casi un 50% de la población, incluso por debajo de la media Europea entorno a un 25%.

Anexo IV. Gráfico de los Países Donantes Europeos respecto a la población.

CAPÍTULO VII

7.1 Clientes

- ¿Quién es el cliente de una ONG?

En una organización no lucrativa el que recibe el servicio (beneficiario) no suele ser el mismo que lo paga (voluntario o donante). El hecho de que los beneficiarios no paguen por el servicio que reciben, o paguen solo una parte, obliga a las ONG a buscar un financiador externo.

Esta dualidad de los clientes exige que las organizaciones no lucrativas elaboren dos propuestas de valor diferentes: una para sus donantes/voluntarios y otra para sus beneficiarios. Saber combinarlas es una de las claves de éxito del modelo de financiación.²⁷

Por lo tanto existen dos tipos de clientes:

→ Los beneficiarios del servicio y los que financian el servicio.

El principal objetivo es abarcar con sus actividades y obras sociales, al mayor número de beneficiarios. Satisfacer de manera efectiva y responsable a toda aquella persona necesitada o en estado de ayuda y necesidad.

Resultados

Debido al carácter no cuantitativo de los resultados obtenidos por una entidad social no lucrativa, presenta dificultades a la hora de medir los resultados y la eficiencia de las acciones realizadas. Al contrario que una empresa lucrativa, cuyo fin es maximizar los beneficios, y se puede obtener medidas e índices que lo cuantifiquen.

²⁷ Fuente de información, Pagina web www.compromisoempresarial.com

Conclusiones Generales.

I. Conclusión

El cliente final de las Organizaciones, Fundaciones y/o Asociaciones, persigue y valora el resultado con éxito de los proyectos sociales y de las prácticas de Transparencia en la gestión de los recursos económicos y humanos. Dando a lugar una optimización de los recursos de la manera más efectiva y responsable. Por ello entra en juego, el papel del Agente externo, que a través de los servicios contratados por parte de la Organización, se optimiza la gestión y la organización de la misma. Dando a lugar una imagen fiable, estimula la confianza de los socios y donantes. De esta manera, la Organización Social a través de los servicios externos obtienen diferenciación, lealtad y buenas prácticas contables, legales, financieras y de gestión, optando a un valor superior que el resto de sus competidoras.

El posicionamiento de la Gestoría, se encontraría en situación de ventaja competitiva a través del servicio independiente y profesional aportado por su equipo de trabajo. Su pilar base es la gestión de valor añadido a través de la profesionalización de sus tareas, y el aporte de valor a su cliente potencia; Organizaciones, Fundaciones y/o Asociaciones. Ante un excelente servicio ofertado, contara con mejor posicionamiento en el Mercado respecto al resto de Gestorías del sector.

II. Conclusión

Las Organizaciones No Gubernamentales, bajo su definición y una de las características más importantes que conforman su constitución; es que están constituidas fuera del control y poder del Estado, no forman parte de ningún partido político. Pero la paradoja consiste en la fuerte dependencia económica por parte de las organizaciones a los fondos públicos; ya sean subvenciones, ayudas del estado de la Unión Europea. Por lo que se constituyen y se definen como Organizaciones apolíticas, exentas del control y dependencia del gobierno, pero al mismo tiempo, necesitan de los fondos para poder existir y poder sacar a delante sus proyectos. Como consecuencia, la relación de las ONG con la Administración Pública se interpreta desde una doble clave, en la que no siempre es fácil guardar el equilibrio: Alternativa y crítica, por un lado, y dependencia económica, por otro.

III. Conclusión

En contraposición con el Sector Empresarial, la naturaleza no lucrativa de las ONG implica que los beneficios, valorados como la diferencia entre los ingresos y los gastos que estas organizaciones obtienen, se reinvierten totalmente en sus fines. No se reparten dividendos al final del trimestre Reinversión de los fondos.

IV. Conclusión

El papel vital del equipo humano.

Bibliografía y Webgrafía.

Páginas web, enlaces directos.

<http://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/noticias/gestion-de-una-ong/549201439231/>

<http://universitarios.universia.es/voluntariado/ongs-fundaciones/historia-ongs/>

<https://ongaragon.wordpress.com/> ongs aragon

<http://ong.consumer.es/por-numero-de-socios/?f=10000->

http://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Ebooks/ebook_ONG_por_dentro.pdf

<http://www.fundacionlealtad.org/principios-de-transparencia/>

http://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2016/05/Situacion-actual-ONG_web.pdf

https://old.unicef.es/sites/www.unicef.es/files/Certificado_de_evaluacion_Unicef.pdf

http://www.aragonvoluntario.net/entidades_detalle.php?id=3

<http://www.plataformavoluntariado.org/>

<http://informe2016.coordinadoraongd.org/>

<https://eacnur.org/es/labor/transparencia>

<https://mediterraneo.proactivaopenarms.org/>

<https://www.savethechildren.es/>

<http://www.latercera.com/noticia/campana-vih-salud-llamara-al-uso-de-preservativo-en-grupos-de-riesgo/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf>

<http://www.aselegal.com/gestion-de-asociaciones/gestoria-de-asociaciones-gestoria-de-ong/>

http://wp.congde.org/old/1064/original/Informe_necesidades_formativas.pdf

<http://asesoriaong.com/ofertas.htm>

<http://www.ayudatpymes.com/empresas-sociales#contacto>

<https://www.entreculturas.org/sites/default/files/organigrama2017.pdf>

<http://www.fondoverde.org>

<http://www.fundacionlealtad.org/consejos/deducciones-irpf/>

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-25039>

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/12/12/empresas/1449877859_626272.html

<http://www.tierra.org/financiadores-Amigos-de-la-tierra/>

http://verne.elpais.com/verne/2016/05/11/articulo/1462983898_852640.html

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S113848911300023X>

<http://www.abc.es/sociedad/20150720/abci-doblar-donaciones-201507191803.html>

www.compromisoempresarial.com

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/16-1996.t2.html

Anexos

I. Anexo

Introducción

Organizaciones No Gubernamentales, incluidas Asociaciones y Fundaciones, las cuales han sido citadas y empleadas para describir los aspectos teóricos a lo largo del trabajo.

- *Gestoría: DHA deber haber asociaciones, Niños sin culpa Asociación Noe, Contigo Compartimos y Artifante.*
- *Concepto de Organización No Gubernamental: Naciones Unidas.*
- *Tipologías de ONG : Fundación la Once, Caritas, Green Peace, Naciones Unidas, Cruz Roja, SED, Jóvenes y Desarrollo, Olade, AIDA, Eco vida, BIDAT, WWF.*
- *Visión y Misión : Fundación Vicente Ferrer y Intermon Oxfam.*
- *Tamaño de las Organizaciones No Gubernamentales: Acción Familiar Aragonesa, Solidarias, Atades, Fundación de Valle, UNICEF, Cruz Roja.*
- *Organigrama: Fundación Fondo Verde.*
- *Gestión y Control : Fundación Lealtad.*
- *Plan estratégico: Proativa Opens Arms, AECC, Save The Children, Sanidad.*
- *Ventaja competitiva: MapaMundi, Manos Unidas, Intermon Oxfam.*
- *Alianza estratégica: UNICEF.*
- *Ejemplo de Distribución de Ingresos y Gastos: Amigos de la tierra.*

II. Anexo

Capítulo I- Gestoría

Páginas web referentes a la asesoría ONG y la asesoría de ayudas a PYMES.

Fuente de información para realizar el primer capítulo del trabajo, referente a la función y papel llevado a cabo por parte de las gestorías.

- *<http://asesoriaong.com/ofertas.htm>*
- *<http://www.ayudatpymes.com/empresas-sociales#contacto>*

III. Anexo

Capítulo II- Visión y Misión.

Visión y Misión de dos Organizaciones No Gubernamentales; Fundación Vicente Ferrer, Intermon Oxfam.

Fuente de información: Páginas Web Oficiales: www.fundacionvicenteferrer.org/es/ /www.oxfamintermon.org



Vicente Ferrer

*Por ejemplo la Visión de la organización **Vicente Ferrer** tiene como objeto a largo plazo mejorar las condiciones de vida de los grupos más desfavorecidos de la India, luchando por la dignidad y promover un desarrollo sostenible.*

A día de hoy, su misión que se lleva a cabo son distintos proyectos sociales para erradicar la pobreza en la India



***Intermon Oxfam**, se resumen en ofrecer una respuesta integral a la pobreza, contribuir al movimiento global por la justicia social, lograr la equidad de género, mejorar la calidad y profesionalidad de sus programas y trabajar con rigor y pasión.*

Su misión; citado "somos personas que luchamos, con y para las poblaciones desfavorecidas y como parte de un amplio movimiento global, con el objetivo de erradicar la injusticia y pobreza, y para lograr que los seres humano puedan ejercer plenamente sus derechos y disfrutar de una vida digna"

IV. Anexo

Capítulo III- Fondo Social Europeo

Fuente de Información: <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=it>

Modo de asignación de los fondos

El nivel de financiación con cargo al FSE varía de una región a otra en función de su riqueza relativa. Las regiones de la UE se dividen en cuatro categorías de zonas que pueden recibir financiación en función de su PIB regional per cápita en comparación con la media de la UE (UE de los 25 o de los 15) y dividido entre los dos objetivos.

El objetivo de convergencia incluye:

- *Las regiones de convergencia: con un PIB per cápita inferior al 75% de la media de la Europa de los Veinticinco;*
- *Las regiones en régimen de “exclusión gradual”: con un PIB per cápita superior al 75% de la media de la Europa de los Veinticinco, aunque inferior al 75% de la media de la Europa de los Quince.*

El objetivo de competitividad regional y empleo incluye:

- *Las regiones en régimen de “inclusión gradual”: con un PIB per cápita inferior al 75% de la media de la Europa de los Quince (durante el período 2000-2006), aunque superior al 75% de la media de la Europa de los Quince (durante el período 2007-2013);*
- *Las regiones de competitividad y empleo: se aplica al resto de las regiones europeas.*

En las regiones de convergencia, el FSE puede llegar a cofinanciar hasta el 85% del coste total de los proyectos. En las regiones de competitividad y empleo, la cofinanciación suele ser del 50%. En los Estados miembros y regiones más ricos, la financiación del FSE complementa las iniciativas de empleo nacionales existentes, mientras que en los Estados miembros menos ricos, el FSE puede constituir la principal fuente de financiación para las iniciativas en el ámbito del empleo

Quienes se benefician de los fondos

*El FSE se lleva a la práctica a través de proyectos solicitados o realizados por una gran diversidad de organizaciones del sector público y privado. Entre estas se incluyen administraciones nacionales, regionales y locales; instituciones de enseñanza y formación; **organizaciones no gubernamentales (ONG)** y voluntariado.*

FSE En España

España está abriendo nuevos itinerarios de trabajo gracias a la inversión de la financiación del FSE en competencias y en el sistema educativo y formativo.

La unidad Administradora del Fondo Social Europeo, UAFSE es el organismo responsable de administrar los recursos procedentes del Fondo Social Europeo en España. Se ubica en el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

El FSE apoya el mercado laboral tanto en España como en el resto de Europa para que la gente encuentre un trabajo mejor. Asimismo, garantiza un nivel de vida más justo y más oportunidades laborales para todos los ciudadanos de la UE. Su acción se centra en la inversión en el capital humano de Europa, a saber, los trabajadores, los jóvenes, los grupos desfavorecidos y todos aquellos que buscan empleo.

Decenas de miles de proyectos del FSE se están desarrollando en ciudades, pueblos, barrios y zonas rurales de Europa. Dichos proyectos brindan la oportunidad de mejorar las competencias, la calidad del empleo y la cualificación, además de lograr una sociedad más integradora para todos los europeos.

Mejores competencias, más puestos de trabajo

La principal prioridad de las inversiones del FSE que se están realizando en España es ayudar a que los jóvenes encuentren empleo. Se han previsto unos 2 300 millones de euros, a los que se suma la financiación de la Iniciativa sobre Empleo Juvenil, para conseguir este objetivo.

Lucha contra la exclusión

España también está realizando una fuerte inversión para brindar oportunidades a los grupos e individuos más vulnerables de la sociedad. Se están invirtiendo unos 2 000 millones de euros para que haya 1,5 millones de personas menos en riesgo de pobreza o exclusión social. Las personas con discapacidad, los inmigrantes y las mujeres desfavorecidas se encuentran entre los grupos objetivo de las medidas de formación y ayuda social financiadas por el FSE, como las que incluye el proyecto nacional

- Por talento que cuenta con la colaboración de Repsol,
- Y el programa PAEM para mujeres emprendedoras de Ciudad Real.

Una educación que brinda oportunidades

El FSE está mejorando el sistema de formación y educación profesional para incrementar la calidad de las competencias y las cualificaciones que ofrece y su pertinencia para empresarios y empresas. Se están adoptando medidas para reducir drásticamente la cifra de estudiantes que abandonan los estudios de forma precoz sin titulación y para ofrecer una segunda oportunidad a aquellos que desean obtener una titulación.

V. Anexo

Capítulo IV

Ventaja competitiva

Planteando dos posibilidades de acción en una Organización

Se encuentran la tabla con el contenido que resumen dichas posibilidades, junto a las conclusiones y resultados obtenidos. Mostrando a través de una tabla comparativa la cuota de donación, y el % de fondos destinado a la elaboración de la misión/proyecto de tres organizaciones; Medicos Mundi, UNICEF y Manos Unidas

Fuente de información: Paginas de la web oficial, de las ONG´s empleadas como ejemplo.

Elaboración: Propia.

Tabla

Opción A	Cuota de donación	↓	Ahorro en costes por proyecto
Opción B	Cuota de donación	↑	Diferenciación por proyecto

Analizamos aleatoriamente tres organizaciones, que cumplan cada una, uno de los escenarios planteados:

Tabla

Médicos Mundi	Cuota mínima de 10E al año.	83,23% Desarrollo de proyectos 10,72% Gastos de gestión y administración de Proyectos
Intermon Oxfam	No establece cuota mínima. Los donantes eligen la cuota a donar.	85% Programas de actuación 15% Gastos de gestión y administración de Proyectos
Manos Unidas	Cuota mínima de 1E al año.	87% Programas y proyectos 6,0% Gastos de gestión y administración de Proyectos

Extrapolamos conclusiones del anterior cuadro planteado:

Medicos Mundi, con una cuota mínima exigida por la Organización de 10E al año. el 83,23% de los fondos son destinados para realizar más de 178 proyectos en 25 países. Y un 10,72% es destinado para gastos de gestión.

Mientras que Intermon Oxfam, no establece cuota mínima a los donantes, y un 85% se destina a los programas de actuación, pero incrementan los gastos de gestión respecto a Medicos Mundi, Manos Unidas destaca entre los dos anteriores como el que más Proporción de fondos son invertidos en los programas de actuación y además desviando solo un 6% para los gastos de administración y estructuras.

El porcentaje restante, es utilizado para hacer frente al resto de gastos como; la remuneración salarial del personal contratado, publicad, aspectos fiscales y jurídicos etc.

VI. Anexo

Capítulo IV

Gráficos

Fuente de información: Encuesta a ONG y empresas.

Elaboración de la tabla; Propia.

Datos: Encuesta realizada a 22 ONG; datos del estudio realizado por Fundación Lealtad.

Grafico 1. Objetivos Alianza-ONG



Grafico 2. Objetivos Alianza- Empresa



Para las 65 Organizaciones no gubernamentales encuestas el ítem de mayor puntuación con diferencia, es el de **conseguir financiación(92%)** al aliarse estratégicamente con una empresa.

Sin embargo el objetivo a conseguir por las empresas tras su alianza con una organizaciones es la capacidad de **aportar valor social en el sector donde trabaja(88%)**.

VII. Anexo

Capítulo IV

Caso de la famosa camiseta del Futbol Club Barcelona con UNICEF.

Fuente de información: <http://informe2016.coordinadoraongd.org/>

Elaboración del caso: Propia.

El Barça pone el futbol al servicio de los niños más desfavorecidos, de la mano de UNICEF

Entidad: Futbol Club Barcelona

ONG: UNICEF

EL proyecto: La relación entre empresa-ONG nace en septiembre del 2006. Momento un poco convulsivo para el equipo. La junta directiva, liderada por el presidente Joan Laporta, buscan nuevos horizontes y acciones estrategias para proyectar la identidad del FCB al exterior.

Surge una idea de promover la solidaridad y la ayuda a los niños más desfavorecidos aprovechando el cambio de camiseta del club como fuente de publicidad de la causa social de acuerdo con el lema de 'mes que un club', y que muestra así la vertiente solidaria del FCB.

EL acuerdo: ambas entidades llegan a un acuerdo fácil, que reforzaba el mensaje político del club; 'mes que un club' y a la vez ayudando a UNICEF en la protección de los derechos de la infancia y en la financiación de programas de desarrollo de otros países. Acuerdo de 5 años de duración, por un 1, 5 millones de euros al año.

Los beneficios que aportan ambas partes: De todas las marcas analizadas, UNICEF es la más reconocida, un nombre que transmite la connotación social del compromiso que se busca.

Utilizar el logotipo de UNICEF es recomendable porque es una marca que no necesita mayor explicación y tiene un grado de reconocimiento en todo el mundo superior al 90%. Por su parte, UNICEF ve en el FCB un altavoz innovador y potentísimo para hacer llegar el mensaje de los derechos sobre la infancia a una nueva audiencia, como son los seguidores del futbol y del deporte en general.

La camiseta: durante tres temporadas, la camiseta del Barça llevara el logotipo de UNICEF en la cara frontal de la camiseta, y además el club efectuara una aportación de un millón y medio de euros cada año para el desarrollo de los proyectos.

Proyectos: los fondos de la entidad azulgrana se destinaron a apoyar los programas de UNICEF en países de África, centrándose especialmente en los niños afectados por el VIH/SIDA y en los niños en situación de explotación y en riesgo de exclusión social.

IV. Anexo

Capítulo VI

Derechos de los voluntariados.

Ley del Voluntario, 15 de Enero de 1998

Fuente de información: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (BOE).

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1996-1071>

V. Anexo

Capítulo VI

Gráfica de Porcentaje de donantes en relación a la Población.

Fuente de Información: AEFR. <http://www.aefundraising.org/>

