

# **MANUAL DE AYUDA PARA LA GESTIÓN DE ENTIDADES NO LUCRATIVAS**



**Fundación Luis Vives**



**OBRA SOCIAL**

# MANUAL DE AYUDA PARA LA GESTIÓN DE ENTIDADES NO LUCRATIVAS

**Autores**

Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo, Julia Rabadán

## ÍNDICE

Presentación Obra Social Caja de Madrid.....	pág.	7
Presentación Fundación Luis Vives .....	pág.	9
Presentación .....	pág.	11

### CAPÍTULO 1:

#### La importancia de la gestión en las entidades no lucrativas

La globalización de la solidaridad.....	pág.	14
¿Qué es gestionar? .....	pág.	17
La planificación estratégica .....	pág.	19
La necesidad de un diagnóstico .....	pág.	21
Diagnóstico no es lo mismo que auditoría .....	pág.	23
¿Quién ha de realizarlo? .....	pág.	24
La realización del diagnóstico. Sus fases.....	pág.	25
El informe final de diagnóstico.....	pág.	29

### CAPÍTULO 2:

#### Función técnica (Proyectos)

El departamento de proyectos.....	pág.	32
La política del departamento .....	pág.	34
Áreas de actuación .....	pág.	34
Estructura del departamento .....	pág.	35
Los programas de sensibilización.....	pág.	39
La estrategia del departamento de proyectos.....	pág.	41
Medios y organización .....	pág.	44
La coordinación de los medios del departamento .....	pág.	50
Procedimientos de actuación .....	pág.	50
Evaluación, auditoria de gestión y control .....	pág.	53
Autodiagnóstico .....	pág.	54

### **CAPÍTULO 3:**

#### **Función de comunicación**

La responsabilidad de la comunicación en las entidades .....	pág. 56
Funciones del área y del responsable de comunicación .....	pág. 58
Estrategia global .....	pág. 59
Los medios de la función de comunicación .....	pág. 63
El gabinete de prensa .....	pág. 65
Comunicación interna .....	pág. 68
Relaciones institucionales .....	pág. 70
Coordinadoras, Agrupaciones y Federaciones .....	pág. 71
Información e investigación .....	pág. 73
Autodiagnóstico .....	pág. 76

### **CAPÍTULO 4:**

#### **Función de administración y finanzas**

La gestión económica y financiera .....	pág. 78
Tareas del departamento .....	pág. 80
Gestión presupuestaria .....	pág. 80
Obtención y aplicación de los recursos .....	pág. 86
Gestión de la tesorería .....	pág. 92
Control interno .....	pág. 96
La relación con las entidades financieras .....	pág. 99
El cumplimiento de las obligaciones contables .....	pág. 103
La auditoría externa .....	pág. 105
Los análisis económico-financieros .....	pág. 106
Autodiagnóstico .....	pág. 115

### **CAPÍTULO 5:**

#### **Función de recursos humanos**

El equipo humano .....	pág. 118
La coordinación de los recursos humanos .....	pág. 119
Los medios de las entidades no lucrativas .....	pág. 120
Políticas de recursos humanos .....	pág. 127
Evaluación .....	pág. 140
Promoción .....	pág. 142
Política de información al personal .....	pág. 144
Gestión interna del personal .....	pág. 146
Autodiagnóstico .....	pág. 150

### **CAPÍTULO 6:**

#### **Función de organización y dirección**

Dirigir con profesionalidad .....	pág. 152
Las principales características de la función de dirección.....	pág. 154
Área de dirección y política general de la entidad .....	pág. 156
La organización de la entidad no lucrativa .....	pág. 165
Las reuniones .....	pág. 167
Sistemas y métodos de dirección. El plan operativo .....	pág. 168
Seguimiento .....	pág. 170
La evaluación .....	pág. 172
Gestión de crisis .....	pág. 174
Participación y Delegación .....	pág. 177
Autodiagnóstico .....	pág. 182

---

A lo largo de su historia, Obra Social de Caja de Madrid ha dado respuesta de manera permanente a las necesidades emergentes de la sociedad, en la búsqueda y anticipación constante a los problemas sociales que se plantean.

Hoy, la acción social en España, no podría entenderse sin la intervención de la sociedad civil organizada, las ONG, que además de complementar el trabajo que tradicionalmente vienen realizando las administraciones públicas están aportando un valor añadido invaluable en la construcción del Estado social al que se refiere la Constitución. Desde esta perspectiva la Obra Social considera fundamental la colaboración con las entidades del Tercer Sector, colaboración que se hace especialmente importante cuando se trata de actividades con gran efecto multiplicador como es la realización del presente manual de Ayuda para la Gestión.

Este Manual es el producto de un trabajo de campo realizado con doce ONG con las que Obra Social de Caja Madrid ha colaborado, a las que se ha analizado desde un punto de vista organizacional, realizando un diagnóstico de puntos fuertes y débiles a partir de los que se han realizado una serie de recomendaciones técnicas con el fin último de apoyar, asesorar con humildad pero con demostrado interés, la gestión de los programas y proyectos que desarrollan y, por ende, colaborar en el fortalecimiento de las mismas.

Consideramos que la experiencia ha sido muy positiva por lo que nos sentimos especialmente satisfechos de esta colaboración con la Fundación Luis Vives.

*Carlos María Martínez.  
Director Obra Social Caja de Madrid.*

El desarrollo experimentado por el Tercer Sector en los últimos años hunde sus raíces en la mayor sensibilización de la población española ante los temas sociales y en el creciente protagonismo de los ciudadanos en todos los ámbitos de la vida pública. Estos factores han contribuido a potenciar la vertebración social que se manifiesta a través de las Organizaciones No Gubernamentales.

Desde la Fundación Luis Vives, entidad cuyo objetivo es apoyar a las organizaciones sin ánimo de lucro facilitando así el cumplimiento de los fines sociales para las que fueron creadas, nos planteamos, en colaboración con Obra Social Caja Madrid, desarrollar un estudio diagnóstico de doce entidades de acción social en el que se detectaran las principales fortalezas y debilidades en diferentes ámbitos organizativos y se formularan algunas recomendaciones técnicas que sirvieran para la mejora de las organizaciones.

Considero que la propia naturaleza de la Fundación Luis Vives ha sido una fortaleza más en este sentido, ya que su propio proceso de desarrollo le confiere un conocimiento que ha ido más allá del que un asesor externo pudiera manifestar, al haber tenido que adquirir unos mecanismos y procedimientos comunes a los de las entidades que han sido objeto del estudio, superando así el papel de un mero control externo y aportando un importante valor añadido a la investigación.

Aprovechando la información derivada de los diagnósticos nació la idea de escribir este Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas que recoge las principales conclusiones del trabajo realizado, poniendo al servicio del colectivo los resultados obtenidos con la intención de que pueda servir para conocer aquellos puntos comúnmente más débiles de las organizaciones y posibles opciones para superarlos.

Queremos agradecer a las doce entidades que se han prestado a colaborar con el equipo de la Fundación Luis Vives la buena disposición mostrada en todo momento. También queremos agradecer muy especialmente a la Obra Social de la Caja de Madrid el apoyo prestado para la realización de esta actividad con la que deseamos haber colaborado, siquiera modestamente, en el fortalecimiento y profesionalización del sector de acción social en nuestro país.

A todos muchas gracias.

*Oscar Alzaga Villaamil  
Presidente del Patronato Fundación Luis Vives.*

Este Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas es fruto de la colaboración iniciada hace unos años entre la Obra Social de Caja Madrid y la Fundación Luis Vives, para fortalecer la encomiable labor de las entidades que trabajan con los colectivos más necesitados, tanto en España como en los llamados Países en Vías de Desarrollo. En dicho marco nació el “Programa de Diagnóstico de Entidades No Lucrativas” cuyo objetivo último es el de mejorar la gestión de estas entidades para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de sus actividades y garantizar así el cumplimiento del fin social para el que fueron creadas.

Inicialmente, se seleccionó una docena de instituciones de entre las numerosas que mostraron interés por participar en esta iniciativa. A lo largo de 2002, un equipo multidisciplinar de la Fundación Luis Vives, expertos en el tercer sector, realizó los diagnósticos de dichas entidades.

Cada uno de estos diagnósticos se dividió en tres grandes áreas (jurídica, fiscal y organizativa) que fueron analizadas para identificar las principales fortalezas y debilidades de las instituciones y poder así hacer sugerencias y recomendaciones encaminadas a conseguir su mejora.

Por lo que respecta al diagnóstico organizativo, se basó en el análisis interno de las diferentes funciones de la Entidad, entendiendo por función todo órgano de ejecución de determinadas acciones que se realizan dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado. Las funciones consideradas fueron las siguientes:

- *Función Técnica.*
- *Función de Comunicación.*
- *Función de Administración y Finanzas.*
- *Función de Recursos Humanos.*
- *Función de Dirección.*

Se partió de la realización de un Análisis Económico y Financiero basado en los estados financieros de la entidad para identificar, en base a su reflejo

económico, las distintas cargas por áreas, la dinámica de cada uno de los proyectos y los flujos financieros.

Los resultados arrojados en este estudio plantearon una serie de preguntas a las que se daba respuesta posteriormente con los diagnósticos individualizados de cada una de las funciones.

La metodología utilizada se basó en la combinación de métodos simplificados (observación directa, entrevistas con informantes clave y encuestas básicas) con métodos formales (encuestas estructuradas, observación participante y revisión documental).

No se trató de una auditoría fiscalizadora de cuentas, sino de un servicio dirigido únicamente a fortalecer la estructura de las entidades. Para ello, el equipo que realizó los diagnósticos trabajó en estrecha relación con el personal de las mismas.

Las entidades participantes en el Programa han mostrado su satisfacción por los resultados conseguidos. Para ellas, que están volcadas en la atención a los beneficiarios, ha supuesto una oportunidad única de tener un documento, realizado conjuntamente por expertos externos y su propio personal, en el que se analiza con detenimiento su organización y se muestran posibles caminos de mejora.

El presente Manual es producto de esa acción. Se ha redactado de forma sencilla y clara, con el fin de que sea de utilidad tanto para el personal que trabaja en entidades sin ánimo de lucro, ya sea como voluntario o como personal contratado. El lector podrá comprobar su utilidad práctica al observar los numerosos gráficos, ejemplos y recomendaciones que aparecen en el texto, en apoyo de las ideas principales. No se busca en esta obra un análisis académico o doctrinal de contenidos: se trata de una herramienta de ayuda, en la que rigor, sencillez y amenidad se entrelazan.

El Manual se estructura en base al esquema utilizado en los diagnósticos organizativos de las entidades no lucrativas. Así, se inicia con una breve exposición de la importancia de este tipo de entidades que llevó, en los años noventa, a acuñar un nuevo término como es el del Tercer Sector para

diferenciar su labor de la realizada por las entidades públicas y las privadas con ánimo de lucro. A continuación se da una definición de organización para entrar, posteriormente, en su gestión. Este primer capítulo termina destacando la importancia de la planificación estratégica y mostrando el diagnóstico como una herramienta para la mejora de la gestión de este tipo de entidades.

Los capítulos que siguen presentan cada una de las funciones básicas de toda organización: técnica o proyectos, comunicación, administración y finanzas, recursos humanos y materiales, dirección y organización. Al final de cada una de ellas se ha añadido un cuestionario de autodiagnóstico para que el lector pueda conocer la situación de su entidad en lo que se refiere a la función tratada.

No queremos concluir esta presentación sin agradecer a nuestros compañeros de la Fundación Luis Vives que nos han prestado un apoyo imprescindible para la realización de los diferentes diagnósticos.



## CAPÍTULO 1

### LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

#### LA GLOBALIZACIÓN DE LA SOLIDARIDAD

Uno de los mayores retos del presente siglo es conseguir que los beneficios del llamado Estado del Bienestar, del que tanto se ha hablado en la década de los noventa, se extiendan por todos los países y alcancen a todas las personas, especialmente a aquellos que pertenecen a los colectivos más desfavorecidos. Se trata de hacer realidad la globalización del bienestar.

Este noble objetivo sólo se alcanzará con la participación coordinada de dos sectores, el público (a través de las Administraciones, a todos los niveles y en cada uno de sus organismos) y el privado, especialmente el no lucrativo. Éste último juega un papel subsidiario, porque llega allí donde no lo hace la administración, además de canalizar las inquietudes sociales de muchos ciudadanos que dedican parte de su tiempo a colaborar con los más necesitados.

Son las entidades sin ánimo de lucro, un nuevo sector en la economía, denominado ya “tercer sector” o “sector de la economía social”.

Se trata de organizaciones muy cercanas a colectivos desfavorecidos, atentas a la aparición de nuevas necesidades en la población por las nuevas realidades demográficas o socioeconómicas. Sus posibilidades de actuación son innumerables, colaborando en la prestación de servicios con las Administraciones Públicas allí donde la cobertura no está garantizada, en ocasiones cuando ni siquiera las más avanzadas políticas sociales han detectado aún las carencias.

Históricamente, el tercer sector tuvo ya un papel destacado en la etapa previa a la creación de lo que hoy conocemos como estado del bienestar. El sector voluntario y no lucrativo ejercía muchas de las funciones sociales y de protección que, posteriormente, fueron asumidas por el Estado. Más adelante, cuando éste se consolida como ente redistributivo, el tercer sec-

tor se fue convirtiendo en vehículo para la integración social y económica de muchas personas, contribuyendo a garantizar la calidad de vida en nuestra sociedad.

¿Qué características debe reunir una entidad sin ánimo de lucro para poder ser definida como tal?:

- *Que tenga carácter privado.*
- *Que cuente con una organización en sentido formal.*
- *Que no tenga ánimo de lucro.*
- *Que posea un alto grado de participación voluntaria en sus actividades.*
- *Que cuente con capacidad de autocontrol institucional de sus acciones.*

Podríamos incluso añadir dos caracteres más:

- *Que su gestión esté basada en principios y valores, siendo democrática y transparente.*
- *Que su actuación esté integrada en la comunidad.*

---

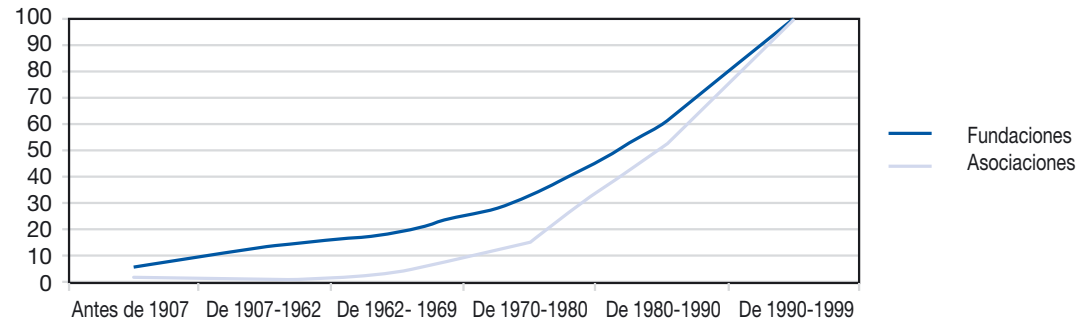
*Las entidades del tercer sector son instituciones privadas y sin ánimo de lucro, cuyas actividades se basan en unos principios y en unos valores determinados y que persiguen la consecución de un bien social a través de una gestión democrática, transparente y participativa, encauzando la labor solidaria de personas voluntarias.*

---

## Estructura de ingresos y gastos de las ONG de Acción Social

### FECHA DE CONSTITUCIÓN DE LA ENTIDAD

Fuente: Fundación Tomillo. Encuesta sobre perfiles profesionales en las ONG de acción social



### ESTRUCTURA DE INGRESOS

Detalle por personalidad jurídica

	Fundación	Asociación	Total
Cuotas de socios	9,2	15,8	14,2
Donaciones particulares	14,1	9,0	10,8
Prestación de servicios	19,8	13,8	15,0
Actividades comerciales	5,5	2,1	2,8
Subvenciones de las AA.PP.	39,3	57,2	52,8
Otras	12,1	2,1	4,3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Fundación Tomillo. Encuesta sobre perfiles profesionales en las ONG de acción social

### ESTRUCTURA DE GASTOS

Detalle por personalidad jurídica

	Fundación	Asociación	Total
Ejecución de actividades	40,3	47,2	45,9
Gastos de personal	42,1	32,9	34,9
Infraestructura (mantenimiento), dirección y administración	15,5	17,6	17,0
Otros gastos	2,1	2,3	2,2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Fundación Tomillo. Encuesta sobre perfiles profesionales en las ONG de acción social

## ¿QUÉ ES GESTIONAR?

Una entidad sin ánimo de lucro es un conjunto de medios humanos (contratados y voluntarios), materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así un objetivo social.

Gestionar una organización de este tipo exige responsabilidad: hay que emplear debidamente –“optimizar”- los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social que nos hayamos propuesto. Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes se atiende, que podrían verse desamparadas si la entidad desapareciera.

Como sucede con otro tipo de organizaciones, las entidades sin ánimo de lucro se articulan por medio de distintas funciones. Por función se entiende la acción que corresponde a todo órgano de ejecución y que se realiza dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado.

### Funciones básicas de una entidad sin ánimo de lucro

- **Técnica:** relacionada con la prestación de servicios o la fabricación de productos.
- **Relaciones Externas:** relacionada con la comunicación con terceros para dar a conocer las actividades de la entidad.
- **Administración y Finanzas:** relacionada con la gestión de los recursos económicos y con el registro contable de las operaciones.
- **Recursos Humanos:** relacionada con la administración del personal contratado y voluntario.
- **Dirección:** relacionada con el establecimiento de las políticas generales, las orientaciones estratégicas y la gestión de los recursos.

La entidad se convierte así en una organización en marcha. Se establece una misión, fijándose unos resultados que se han de alcanzar, necesariamente, mediante la realización de una serie de actividades en un tiempo determinado y con unos recursos definidos.

Se trata pues de un proceso con fases bien definidas, que no pueden saltarse.

A continuación se presente un esquema que permite visualizar la secuencia citada.



**Misión, tareas y objetivos.** Tanto al nivel de la entidad misma, como la de cada una de las funciones que hemos descrito, la organización tiene encomendada una serie de objetivos específicos, a modo de metas funcionales. Éstas forman parte de una meta más general, el Objetivo con mayúsculas. Para la realización de los objetivos definidos en cada función se deberían llevar a cabo un determinado número de tareas.

**Políticas y estrategias.** Para alcanzar los objetivos asignados por los responsables de cada función se han de formular unos principios y reglas de actuación, así como las políticas y estrategias de cada función.

**Organización y medios.** Para poner en marcha las políticas y estrategias definidas, se dispondrá de un determinado número de medios humanos, materiales y económicos. La consecución de los objetivos dependerá, en gran medida, de las condiciones de estos medios y de su forma de organizarlos.

**Métodos de gestión y control.** Tras organizar los medios es preciso hacer que funcionen, y comprobar periódica o puntualmente que lo hacen bien para lo cual se han de disponer de normas y métodos para comprobarlo.

**Actividades y funcionamiento.** La siguiente etapa es la actividad misma. Una actividad excesiva o un bajo rendimiento serían el resultado de mala organización, deficiente estado de los medios o métodos de gestión o una ausencia de control. En esta fase son muy importantes las relaciones entre las distintas funciones.

**Resultados.** Esta etapa está formada por los resultados obtenidos en cada una de las funciones. Para evaluarlos tendremos en cuenta conceptos tales como calidad de los servicios prestados, número de personas atendidas, coste de los medios empleados, etc. La suma de los resultados en cada una de las funciones es lo que permite afirmar o no que hemos alcanzado los objetivos

## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Disponemos de un eficaz instrumento de gestión para las entidades sin ánimo de lucro. Se trata de planificación estratégica. Supone aplicar una serie de herramientas, con metodología, para orientar la organización hacia el futuro, sin olvidarnos del presente. Planificar estratégicamente es apostar por el dinamismo, integrar presente y futuro, crear condiciones para aprovechar oportunidades que se presenten y evitar riesgos, que sin duda aparecerán.

Para una buena planificación debemos tener en cuenta tres elementos: la situación actual de nuestra entidad, las metas que hemos marcado y qué decisiones deberíamos tomar para conseguirlas.

### ♦ La mejor planificación

*Una planificación eficaz se apoya en el pensamiento creativo de los gestores, en el conocimiento profundo de la entidad y su ámbito de actuación y en la valoración de las diferentes opciones posibles. Pero, sobre todo, en la coordinación.*

Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para nuestra organización. Cualquier plan estratégico sólo será operativo si parte de:

- **Programas:** conjunto de proyectos que tienen como finalidad el logro de una serie de objetivos.
- **Proyectos:** conjunto de acciones que se inician y terminan en un periodo de tiempo y que generalmente se enmarcan en el cumplimiento de un programa.
- **Procedimientos:** secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.
- **Presupuestos:** valoración en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las acciones programadas, así como de los resultados conseguidos.

Son cuatro conceptos cuya distinción será verdaderamente útil en el desarrollo del presente manual, pues nos ayudarán a entender mejor momentos puntuales del desarrollo de las actividades de nuestra entidad.

#### Rutas para una planificación estratégica

- **Ascendente:** la iniciativa parte de las áreas funcionales.
- **Descendente:** la iniciativa es tomada por la gerencia.
- **Interactiva:** se da una interacción entre las dos anteriores.
- **Dual:** la iniciativa viene de las dos partes.

*Debemos elegir la que más convenga a la entidad.*

Hacer un plan estratégico tiene ventajas y desventajas puede suponer un cambio de actitud, más eficiencia o productividad. Bien realizado, podría llevar a un fomento de la comunicación, con mayor motivación. Se aprovecharían mejor los potenciales de los recursos, tanto humanos como materiales. En general, ganaríamos en uniformidad en las actividades y planteamientos.

Pero un plan estratégico puede provocar que la organización, al optar por el sistema más racional, exento de riesgos, tenga más resistencia a cambios que podrían enriquecerla.

En los distintos capítulos del manual iremos desarrollando medios concretos y prácticos de la gestión de una entidad. Ahora vamos a presentar una herramienta práctica para conocer el estado en que se encuentra, en un momento dado o en un período de tiempo.

## LA NECESIDAD DE UN DIAGNÓSTICO

¿Por qué realizar un diagnóstico? Al igual que sucede en medicina, la observación de unos síntomas y el análisis e identificación de sus causas, deben servir para lograr su mejora.

### ♦ ¿Cuándo debe realizarse un diagnóstico?

*Para llevar a cabo un diagnóstico no es necesario que la entidad se encuentre en dificultades; también puede ser útil cuando se proceda a revisar su actuación, o cuando se van a planificar sus actividades. En el primer caso estaríamos ante una necesidad mientras que, en el segundo, se trataría de una decisión voluntaria para mejorar el rendimiento o para mejorar la calidad del servicio que prestamos a la sociedad.*

Un diagnóstico puede ofrecernos datos muy prácticos, por ejemplo, sobre el rendimiento de nuestra organización, tanto a nivel general como en áreas concretas. El rendimiento es consecuencia directa, en muchos casos, de la gestión: podemos medir así los logros de nuestra entidad, y tratar de mejorarlos.

El diagnóstico sería así una especie de gestión preventiva, estratégica, una forma de ver el pasado y el presente de la entidad, para mejorar su futuro.

Mediante el mismo se identifican una serie de variables que se pueden agrupar en dos grandes categorías:

- De tipo externo, que son aquellas en las que se aprecian aspectos tales como la evolución de colectivo al que se atiende, el volumen de la demanda, sus necesidades, la actuación de otras entidades que atienden a los mismos beneficiarios, la evolución tecnológica, el desarrollo de las políticas públicas, etc.

- De tipo interno, que se refieren a la situación de la entidad en lo relativo a cualificación y comportamiento de las personas que en ella trabajan, los medios materiales disponibles y los recursos económicos necesarios.

La observación de estos factores es de suma importancia para el patronato o los socios (según se trate de una fundación o de una asociación) y para la dirección que a la vista de los mismos puede decidir continuar con su actividad, diversificar los servicios que presta, especializarse o, incluso, disolver la entidad.

El diagnóstico es, por tanto, una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, lo que se configura como una característica fundamental para una gestión eficaz. La realización del mismo podría ser solicitado por la dirección de la entidad, por los miembros del patronato (o por los socios) o por terceros (entidad financiera, donante público o privado, etc.).

---

### Una práctica conveniente aún no extendida

*En nuestro país, es habitual la realización de auditorías contables y financieras, solicitadas por la propia entidad o por los organismos públicos o privados que financian sus actividades. No son tan frecuentes, sin embargo, los diagnósticos, en muchos casos debido a la reducida capacidad económica de las entidades sin ánimo de lucro.*

*El único precedente conocido es el llevado a cabo entre la Obra Social de Caja Madrid y la Fundación Luis Vives que han desarrollado durante el año 2002 un programa para realizar el diagnóstico de doce entidades no lucrativas de acción social.*

*Las propias entidades manifestaron su satisfacción por el resultado de este programa, ya que les permitió conocer sus principales fortalezas y debilidades y actuar en consecuencia poniendo en práctica algunas de las recomendaciones formuladas.*

## DIAGNÓSTICO NO ES LO MISMO QUE AUDITORÍA

El término auditoría se emplea en el ámbito de la contabilidad y las finanzas. Consiste en un conjunto de tareas que se desarrollan para certificar la contabilidad de una empresa, no su funcionamiento. La fiabilidad de la información contable depende directamente del respeto de las normas, es decir, de su conformidad a un plan contable, así como a las leyes y los reglamentos que la regulan. La misión del auditor es certificar que estas reglas y procedimientos sean respetados. En el caso de que detecte alguna anomalía en los procedimientos aplicados podrá, en su caso, emitir sus reservas sobre la forma de gestión contable y financiera, y formular observaciones y recomendaciones.

También existe la llamada auditoría operativa que pretende unos objetivos más amplios que la auditoría financiera, dirigidos a ayudar a todos los centros de decisión operativos de la entidad. Para ello hay que cerciorarse de que los procedimientos y métodos se adaptan a unas normas o reglas previamente definidas (por ejemplo en un manual de procedimientos).

La finalidad del diagnóstico es mucho más amplia. Se trata, como hemos señalado, de analizar tanto la entidad en su conjunto como el entorno en que desarrolla su actividad, para proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficacia, la eficiencia y el impacto de los servicios que presta.

---

### ♦ Para no confundirnos.

*Las auditorías contables y operativas son instrumentos para la realización del diagnóstico y no al contrario.*

---

### Tipos de diagnósticos

*Según la naturaleza del problema o el alcance de sus conclusiones, un diagnóstico puede clasificarse en alguna de las siguientes categorías:*

- **Global:** analiza en profundidad la entidad a través de sus funciones y organización, para detectar sus fortalezas y debilidades y delimitar las oportunidades futuras según el entorno.

*Estas informaciones permitirán a los directivos hacer una planificación a medio y largo plazo.*

- **Urgente:** se realiza ante la presencia de un problema puntual. Tiene como finalidad identificar el motivo de las dificultades y formular medidas de corrección rápidas. Consiste, por tanto, en articular medidas de gestión a corto plazo cuyos efectos sean inmediatos.
- **Funcional:** consiste en el análisis de una función determinada concreta para tratar de solucionar problemas de funcionamiento interno.

### ¿QUIÉN HA DE REALIZARLO?

Una vez decida la conveniencia de realizar un diagnóstico, la primera cuestión que surge es quién ha de llevarlo a cabo: ¿el director?, ¿el equipo directivo?, ¿consultores externos?, ¿un equipo mixto?

Puede pensarse que cualquiera de ellos, pero la práctica pone de manifiesto que si quien lo realiza es un miembro de la propia organización, es mayor el riesgo de subjetividad, alejándose de lo principal. Además, un diagnóstico meramente interno carece de los medios comparativos o elementos de referencia para llevar a cabo los oportunos juicios de valor sobre los verdaderos puntos fuertes o débiles. En ocasiones aparecen también objeciones por parte de otros componentes de la entidad, siendo difícil convencer de los beneficios de la realización de un diagnóstico entre compañeros.

Estos problemas se solucionan si se acude a uno o varios expertos externos, que aportarían una visión objetiva que se nutre con otras experiencias de entidades del mismo o de otros sectores.

La idea es conjugar la experiencia del consultor externo con la colaboración activa del personal propio.

El diagnóstico es elaborado profesionalmente por un analista, especializado. Son presupuestos iniciales de su labor la calidad de su trabajo y la confidencialidad de los datos que maneja. Sus reglas son sencillas y claras:

- **Profesionalidad:** tacto, capacidad de escucha.
- **Claridad:** nos explicará de forma nítida el contenido del diagnóstico. El analista juzga los métodos y los resultados. No juzga a las personas.
- **Información:** transmite los datos que percibe.

### LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO. SUS FASES

Una vez identificado el especialista, comienza el proceso de preparación del diagnóstico. La entidad debe proporcionar de manera clara un conjunto de informaciones clave y muy concretas: qué actividad realiza, cuáles son las características del colectivo que atiende, la existencia de otras organizaciones centradas en el mismo objetivo, las políticas públicas vigentes en esa área de trabajo, etc.

---

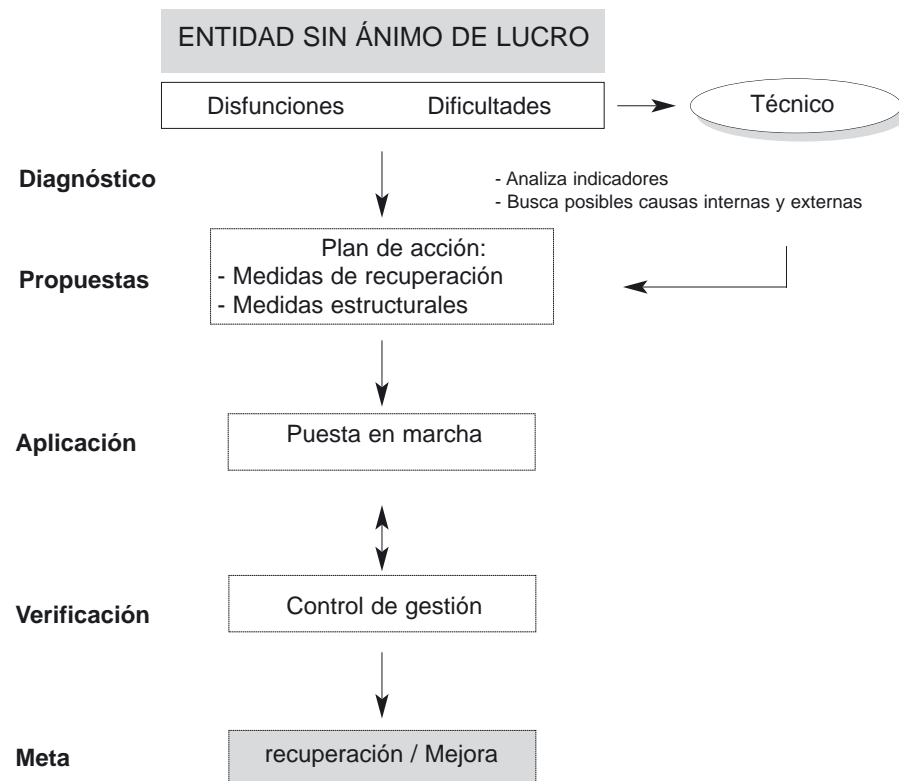
#### ♦ Economía de tiempo

*Un diagnóstico, cualquiera que sean las personas que lo realicen, representa un alto coste en tiempo de los implicados. Es conveniente solicitar por adelantado documentos como estatutos, memorias, organigramas, informes financieros, folletos, etc. Además de estos documentos, que se podrían calificar como “descriptivos”, es conveniente solicitar otros tales como, el plan estratégico o los presupuestos.*

La experiencia demuestra que, en la mayoría de los casos, las entidades no están preparadas para participar en una acción de este tipo. Se recomienda que la dirección lo comunique en una reunión preparatoria de tipo interno, explicándose de forma clara los motivos y la finalidad del diagnóstico y solicitando el apoyo de todo el personal.

Una vez concluida la fase preparatoria se inicia el llamado trabajo de campo, que es aquel que se realiza en la propia entidad. La mejor manera de comenzar es mediante una primera toma de contacto, bajo la forma de reunión de trabajo, con la dirección y mandos responsables, seguida de una visita a las instalaciones. En esta reunión se ha de explicar cuál es la finalidad del diagnóstico, la metodología que se empleará y el tiempo estimado. También se tratará de concertar citas con los mandos responsables.

Como todo proceso metodológico, el diagnóstico consiste en una serie de fases que debe realizarse de forma ordenada. La entidad va cumpliendo así un proceso que va desde la aparición de dificultades hasta la aplicación concreta de soluciones.



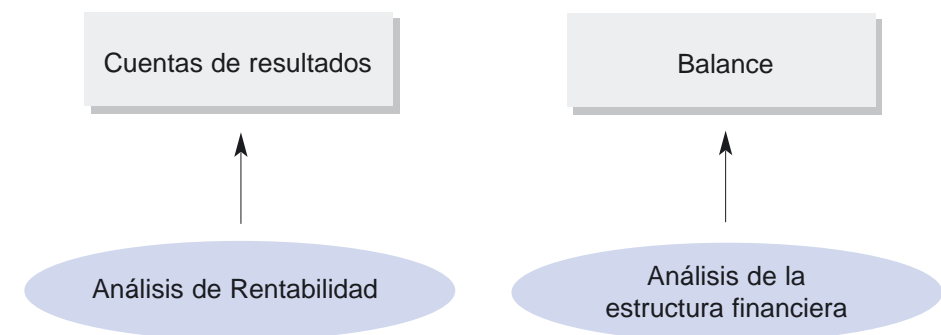
El desarrollo del trabajo a realizar en cada diagnóstico funcional respetará la lógica y la cronología propuestas:

- Visitas.
- Análisis e interpretación de los resultados de cada función.
- Presentación y discusión de las políticas llevadas a cabo.
- Análisis y evaluación de los medios materiales, humanos y de organización.
- Análisis de los métodos de gestión.
- Actividad y problemas de funcionamiento.

El diagnóstico se basa en el análisis de las diferentes funciones de la organización (entendidas como la puesta en marcha de acciones en el marco de un sistema concreto, para el logro de resultados). Las irá recorriendo una a una: técnica, comunicación, administración y finanzas, recursos humanos y dirección. A continuación vamos a mostrar, esquemáticamente, cómo se realiza en cada una de ellas esa labor. Posteriormente, en cada capítulo, desarrollaremos los puntos más prácticos y de mayor interés.

Una primera fase corresponde al área económico-financiera:

### FASE 1: ANÁLISIS FINANCIERO GLOBAL



#### ANÁLISIS DE CARGA DE FUNCIONES

- Análisis de márgenes por proyectos o sectores
- Análisis de flujos financieros

Se parte de la realización de un análisis económico y financiero basado en las Cuentas de Resultados y Balances de la entidad. Este análisis permite identificar, en base a su reflejo económico, las distintas cargas por funciones, la dinámica de cada uno de los proyectos y los flujos financieros de la entidad. Los resultados arrojados en este estudio permitirán plantearse una serie de preguntas a las que se deberán dar respuesta posteriormente con los diagnósticos funcionales.

Posteriormente se ha de realizar el diagnóstico de cada una de las funciones identificadas. Aún cuando éstas no se manifiesten de forma explícita en el organigrama de la entidad, en la práctica estarán presentes en su trabajo cotidiano pudiendo ser desarrolladas por una misma persona o por personas diferentes.

Lo anterior está muy relacionado con el tamaño de la entidad de forma tal que a medida que va creciendo se detecta la necesidad de que cada función sea gestionada por una persona experta.

## FASE 2: DIAGNÓSTICOS FUNCIONALES



En cada uno de los diagnósticos funcionales se profundiza en aspectos tales como la importancia de cada función en el conjunto de la estructura de la entidad, su estrategia, los medios asignados, la organización de los mismos, etc.

Todo diagnóstico funcional debe acabar con la formulación de recomendaciones para lograr la mejora del área analizada.

La última fase incluiría el análisis del entorno para situar a la entidad en el mismo y poder comparar sus fortalezas y debilidades con las de otras instituciones públicas o privadas que estén operando en el mismo sector. En ocasiones pensamos que la labor del analista deberá ceñirse únicamente al interior de la entidad: es erróneo. Se hace necesario conocer bien en qué ámbito se desarrolla las actividades de la organización mediante un análisis preciso del ambiente que la rodea. Es seguro que lo primero que descubrirá el especialista es la existencia de un entorno cambiante.

## EL INFORME FINAL DE DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el trabajo de campo, los expertos proceden a analizar la información recopilada y redactan un primer borrador del informe final. Se trata de un texto que se inicia con una caracterización general de la entidad, en la que describen sus aspectos fundamentales (fecha de constitución, forma jurídica, ámbito de actuación, clientes o beneficiarios, presupuesto que maneja, número y tipo de colaboradores, etc.)

A continuación se va a exponer el esquema de trabajo seguido, la documentación consultada, los métodos utilizados para la recogida de datos y las actividades llevadas a cabo.

El diagnóstico de cada una de las funciones analizadas comienza caracterizando su dimensión en el seno de la entidad, pasando después a profundizar en la política específica de dicha función, en su estrategia, en su estructura, en los medios disponibles y en sus procedimientos de actuación. Al finalizar el análisis de cada una de las funciones se deberían exponer las principales conclusiones y hacer las recomendaciones necesarias



para su mejora. El documento finalizaría con las propuestas y recomendaciones que, en definitiva, es el objetivo principal de la investigación.

Una vez redactado el borrador se ha de hacer llegar a la entidad, con el objetivo de que circule entre los colaboradores que la dirección considere oportunos. Ello es necesario para que tales personas detecten posibles imprecisiones en el informe, con la finalidad de que sean corregidas en la versión final, y para que identifiquen aquellos aspectos que requieran de una aclaración por parte del consultor. Una vez que el borrador haya sido analizado se ha de proceder a convocar la llamada reunión de cierre a la que asistirá el analista y las personas de la entidad que puedan estar involucradas. Con esta reunión se pretende discutir conjuntamente el informe aclarando aquellos aspectos más controvertidos o que necesiten ser explicados con más detenimiento.

---

## Índice de un informe de diagnóstico

### 1.- Caracterización de la Entidad

1.1.- Ficha Técnica

1.2.- Organigrama

### 2.- Metodología utilizada

2.1.- Esquema de Trabajo

2.2.- Documentación Analizada

2.3.- Métodos utilizados para la recogida de datos

2.4.- Actividades realizadas

### 3.- Diagnóstico de la Organización

3.1.- Diagnóstico Jurídico

3.2.- Diagnóstico Fiscal

3.3.- Diagnóstico Organizativo

3.3.1.- Planteamiento general

3.3.2.- Diagnóstico Económico y Financiero

3.3.3.- Diagnóstico de la Función Técnica

3.3.4.- Diagnóstico de la Función de Comunicación

3.3.5.- Diagnóstico de la Función de Recursos Humanos

3.3.6.- Diagnóstico de la Función de Administración y Finanzas

3.3.7.- Diagnóstico de la Función de Organización y Dirección

## 4.- Recomendaciones

### Anexos

El proceso finaliza con la redacción del Informe Final en el que se recogen las aclaraciones surgidas en la reunión de cierre.

Para que las recomendaciones o propuestas sean operativas deben ser estructuradas de la forma siguiente:

---

**Por qué** Evocación de los motivos y conclusiones del diagnóstico

---

**Qué** Definición de los objetivos a alcanzar, de los indicadores de control de los resultados y efectos de las medidas previstas

---

**Cómo** Descripción de actividades y medios que se deben poner en marcha, tanto humanos como materiales

---

**Cuándo** Definición de un calendario y programación de las actividades.

---

**Quién** Designación de tareas y responsabilidades, ejecución, coordinación y control

---

**Cuánto** Cantidad financiera y presupuestaria, comparación entre costes y beneficios

---

## CAPÍTULO 2

### FUNCIÓN TÉCNICA (PROYECTOS)

La función técnica de una organización sin ánimo de lucro es una de las que muestran más claramente la razón de ser de la entidad: supone la puesta en marcha de las acciones, los proyectos concretos, que son gestionados por el equipo técnico para cumplir los fines o metas definidas en los estatutos.

La mayoría de las entidades de este tipo cuenta con un departamento de proyectos específico para llevarlos a cabo, pero en algunos casos, parte de los mismos son desarrollados por otras áreas.

Vamos a dedicar este capítulo a analizar la estructura típica de este tipo de departamentos y cuáles son sus cometidos específicos. Como siempre, presentaremos aspectos relacionados con esa área que puedan dar pistas al lector para una mejor gestión.

#### EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

Proyectos suele ser uno de los primeros departamentos creados en las entidades, para poner en marcha técnicamente, cuanto antes, las actividades propias de la entidad. La cuestión no es cuántas personas deben formar parte del departamento, sino que cada proyecto concreto, individualizado, debe contar con un responsable que se coordine con el resto de la organización en todos los sentidos. Una misma persona puede asumir la responsabilidad de varios proyectos a la vez si cuenta con una buena infraestructura de apoyo.

##### ♦ La dimensión del departamento

*Cuando el tamaño de la organización no permite la creación de un departamento de proyectos como tal, sus funciones pueden ser asumidas de forma coordinada por la dirección, el responsable de finanzas y el personal técnico.*

#### ¿Grandes o pequeños?

**En la cantidad:** hay entidades que gestionan anualmente un solo proyecto, mientras otras, en el mismo período, desarrollan cerca de mil.

**En lo económico:** los presupuestos de un proyecto pueden ser también muy distintos: hay proyectos de trescientos euros. Otros alcanzan los seiscientos mil.

**En el tiempo:** hay proyectos puntuales, consistentes en un momento, una acción temporal concreta. Otros se prolongan varios años.

**En el espacio:** un proyecto puede ejecutarse en un lugar concreto, o desarrollarse en varias localidades, aldeas, comarcas, o en un país.

Un departamento de proyectos nunca funcionará de manera óptima sin coordinación con el resto de las áreas y funciones de la entidad. Cada proyecto necesita de todas ellas de manera concreta, en aspectos como los que siguen:



## LA POLÍTICA DEL DEPARTAMENTO

Se denomina política de proyectos al conjunto de reglas de funcionamiento interno que establecen las bases de trabajo del departamento. Debe definirse cuando comienza la labor de la entidad, y actualizarse de manera periódica, por varias razones:

• Cuando llega una propuesta de nuevo proyecto, hay que comprobar si se ajusta a esas líneas establecidas.

• Nos proporciona una metodología de trabajo, desde que el proyecto entra en el departamento como un simple boceto hasta que se concluyen los informes finales sobre su ejecución.

• Debe ser conocida por todo el equipo de proyectos. Incluso es positivo darla a conocer a contrapartes o beneficiarios, que estarán así mejor informados de las razones y contenido de las actividades.

Esta política marca varios aspectos claves de nuestra entidad, como las áreas de actuación, la propia estructura del departamento, su estrategia y la existencia y desarrollo de programas de sensibilización.

## ÁREAS DE ACTUACIÓN

Toda entidad debe concretar sus áreas de actuación antes de comenzar sus actividades. No puede ser al revés: es el proyecto el que debe encajar en las áreas definidas. El momento ideal para hacerlo es en el proceso de elaboración de los estatutos. Si no es así, en todo caso deberemos concretar antes de iniciar acción alguna.

¿Cómo podemos concretar esas áreas?. Según varios criterios:

- Atendiendo a posibles **beneficiarios**. ¿Con qué grupos de población vamos a trabajar?

*Podemos definirlos de forma genérica (por ejemplo, “los más pobres de la tierra”) o específica (“niños sin escolarizar*

*menores de 12 años”). Aunque puede parecer más ventajoso lo genérico, a la hora de obtener una subvención o motivar a los donantes, lo más concreto prevalece sobre lo abstracto, lo especializado sobre la generalista.*

- **Geográficamente**. ¿En qué zona del mundo o de nuestro país vamos a trabajar?

*También en este caso podremos optar por “los países más pobres” o “el barrio del Sol”. Pero siempre debemos elegir una expresión concreta.*

- Pensando en el sector de **actividad**.

*Es un criterio más complejo, porque hay infinidad de actividades y la clasificación no es sencilla. Algunas organizaciones internacionales han propuesto un listado codificado de sectores, expresando numéricamente las actividades, lo que proporciona uniformidad. Se da el 1 para el sanitario, el 2 para el educativo, el 3 productivo, etc.*

## ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

Es difícil encontrar dos entidades sin ánimo de lucro con una misma estructura de departamento de proyectos. Ésta última dependerá del tipo de organización de que se trata, de si existe o no cofinanciación, de si disponen de fondos privados suficientes, etc.

Las dos formas más clásicas de estructurar un departamento son por tipo de proyectos o por tipo de financiación. En entidades muy grandes se puede hacer una mezcla de ambos criterios:

- Estructura por **proyectos**: para llevarla a cabo lo primero que hay que hacer es definir una tipología de proyectos.

*Por ejemplo, una entidad que trabaje en el Tercer Mundo suele dividir sus proyectos por áreas geográficas, que coin-*

cidirán luego con las áreas del departamento: área de América, área de Asia, área de África. Cada responsable de área gestionará los proyectos de esa zona geográfica coordinándose con el director del departamento.

- Estructura por **financiadores**: también se puede estructurar el departamento en función de los financiadores que participan en los mismos, de manera que cada responsable de un área gestione los proyectos de un mismo financiador o de un grupo de ellos.

*Por ejemplo, una entidad de acción social puede tener un área de proyectos financiados con fondos propios, otra de proyectos financiados por el Ministerio y otra de proyectos financiados por otros financiadores (Fundaciones, Ayuntamientos etc.).*

- Estructura **mixta**: en organizaciones grandes en las que hay un gran volumen de proyectos se pueden establecer áreas mixtas en las que se haga una primera división según un criterio, por ejemplo por proyectos, y una segunda división según el otro criterio, en este caso por financiadores.

*Un ejemplo de esto sería una organización que estuviera dividida en dos grandes áreas de proyectos, África y América, y a su vez cada uno de ellos se dividiera en dos sub-áreas, esto es, sub-área de África financiada con fondos públicos y sub-área de África financiada con fondos privados. Las combinaciones que aquí podrían hacerse son muchas y dependerán de la estrategia que se quiera seguir desde la dirección del departamento.*

#### ♦ La decisión

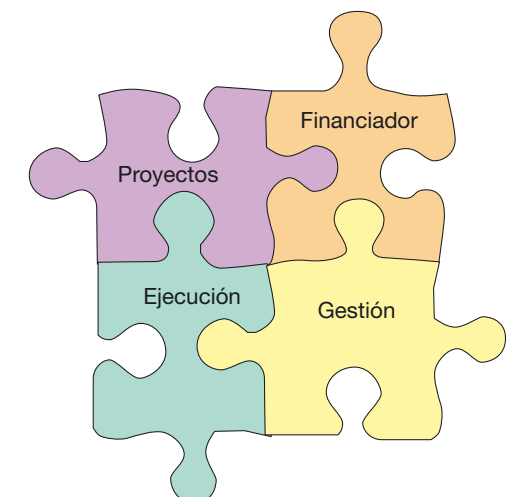
*Para definir la estructura de nuestro departamento de proyectos debemos “pesar en una balanza” cuales son los criterios que tienen más peso en nuestra organización y usarlos como elemento para crear las distintas áreas.*

### VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS DIFERENTES ESTRUCTURAS DE DEPARTAMENTO

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Por PROYECTOS	Permite la especialización de los responsables en un tipo de proyectos determinado	A veces es difícil adaptar los proyectos a las exigencias de cada financiador
Por FINANCIADORES	El responsable conoce bien al financiador y sabe como plantear los proyectos para conseguir fondos	El responsable podría no tener conocimientos técnicos profundos del proyecto y necesitaría ayuda técnica cuando haya modificaciones
MIXTA	El responsable conoce bien los proyectos que tiene y los financiadores con los que trabaja	No es recomendable para organizaciones pequeñas o con pocos proyectos

La estructura del departamento de proyectos es como un puzzle, en el que tenemos que encajar piezas como:

- ¿Qué proyectos tenemos?
- ¿Quién los gestiona?
- ¿Quién los ejecuta?
- ¿Quién los financia?



Nuestra estructura no tiene por qué parecerse a la de ninguna otra organización.

En muchas ocasiones, las entidades sin ánimo de lucro se encuentran con un problema a la hora de organizar sus departamentos de proyectos: el especialista que coordina el proyecto debe tener una formación técnica específica en el sector en el que se esté trabajando. Por ejemplo: una organización que da apoyo a drogodependientes necesitará en sus proyectos a asistentes sociales especializados en drogodependencias.

Pero a veces, los profesionales en materias muy especializadas no tienen por qué tener una formación añadida en gestión de proyectos, entendiendo como tal la identificación, formulación y seguimiento de los mismos. En estos casos el departamento de administración asume la gestión de los fondos (formulación y seguimiento) y los especialistas asumen la ejecución del proyecto.

Es un sistema difícil de manejar, y suelen aparecer inconvenientes:

- Quién realiza la formulación teórica y el seguimiento, en realidad tiene poco contacto con la realización práctica y material de ese mismo proyecto.
- La persona que ejecuta, a veces no es consciente del rigor impuesto por los organismos financiadores.

Una manera de paliar estos problemas sería formar a los responsables de ejecución para que sean capaces de hacer también la formulación y el seguimiento técnico, dejando el seguimiento económico y la elaboración de los presupuestos al departamento administrativo. Otra opción es crear una figura intermedia, como sucede en las organizaciones que no ejecutan directamente, que se encargue de la gestión del proyecto y supervise la ejecución.

Un técnico de proyectos con una formación específica en gestión puede coordinar varios proyectos a la vez, y en cada uno de éstos habrá un responsable de ejecución especialista en las actividades que se desarrollen

que se coordinará con el técnico de proyectos y con los especialistas responsables de otros proyectos.

*Un responsable de proyectos formula y hace el seguimiento de varios proyectos, que son ejecutados por técnicos especializados en las actividades que se llevan a cabo.*

## LOS PROGRAMAS DE SENSIBILIZACIÓN

La mayoría de las acciones que desarrolla una entidad sin ánimo de lucro están encaminadas a tratar de paliar un problema. La sensibilización es importante ya que se dirige directamente a las causas de los problemas y es la manera de intentar que en el futuro no se repitan.

Sensibilizar es transmitir a la sociedad una realidad difícil de asumir, como la miseria, el analfabetismo, el paro, etc., con el fin de conseguir cambios en las actitudes y en los hábitos que favorecen la existencia de esas problemáticas.

La sensibilización forma hoy una parte muy importante de los objetivos de las entidades sin ánimo de lucro que trabajan en acción social o desarrollo. Muchas organizaciones han diseñado programas específicos de sensibilización para dar a conocer las realidades en las que trabajan. Incluso se han creado organizaciones no gubernamentales cuya única misión es sensibilizar a la población sobre los problemas que les rodean.

---

### ♦ Problemas y soluciones

*Para aliviar un problema social tan importante es hacer un buen proyecto como darlo a conocer y concienciar a la gente sobre esa realidad. Si no trabajamos en el origen del problema nunca podremos solucionarlo a base de proyectos.*

Las campañas de sensibilización pueden responder a los esquemas más variados, pero no sirve de nada hacer talleres de integración para inmigrantes si no se hace al mismo tiempo una labor de concienciación en la

sociedad para promover esa integración. La educación de los niños en todos estos temas tan sensibles es fundamental para la construcción de un mundo mejor.

De las campañas de sensibilización se puede encargar el departamento educativo (si lo hay) o el departamento de comunicación y marketing (si existe), y por qué no, el departamento de proyectos. Pero en cualquier caso la información de los proyectos que lleva a cabo la organización es una de las piezas claves para hacer una campaña de este tipo. A veces es tan sencillo como incluir dentro del proyecto una actividad de difusión del mismo. Por ejemplo, si una entidad tiene un proyecto de talleres formativos para chicos con dificultades psicológicas en los que se les enseña a hacer muebles, se puede organizar una exposición rastrillo anual en la que se vendan los trabajos realizados por los alumnos explicando a la gente la realidad social que viven los chavales y adjuntando un folletito con cada mueble en el que se explique quiénes lo han hecho y por qué.

La manera más fácil de difundir lo que una organización hace es a través de su memoria anual, siempre y cuando se le dé la difusión adecuada. En la memoria se puede incluir una breve descripción de las actividades que se han llevado a cabo a lo largo del año.

Las organizaciones más grandes desarrollan programas de sensibilización para determinados grupos de población que son proyectos en sí mismos. En muchos casos, éstos se gestionan de la misma manera que el resto de los proyectos de la entidad diseñándose materiales educativos para trabajar en los colegios y sensibilizar a los niños sobre la injusticia, la pobreza, los derechos humanos, etc. También hacen cursos para profesores intentando que luego éstos transmitan en sus aulas lo que han aprendido. Así se hace una cadena de transmisión y se llega a mucha más gente.

En la actualidad muchos organismos oficiales que conceden financiación para proyectos de entidades sin ánimo de lucro reservan en los presupuestos una partida para llevar a cabo actividades de sensibilización sobre el proyecto que subvencionan. Las organizaciones pequeñas no deben dejar pasar esta oportunidad para incluir en sus proyectos alguna acción que de a conocer el trabajo que se está realizando.

### Algunas acciones de sensibilización

- Un folleto sobre el proyecto que se está haciendo y las causas por las que se hace.
- Una exposición fotográfica o de dibujos sobre el proyecto que se exponga en los colegios, parroquias y demás foros en los que se reúnan grupos de personas.
- Un vídeo para proyectar en escuelas, grupos, etc.
- Incluir el proyecto en la web de la organización.
- Materiales educativos para trabajar con niños.
- Conferencias sobre los proyectos que se llevan a cabo.
- Libro de fotos, de historias o de dibujos que plasmen la realidad en la que se trabaja.
- Campaña de recogida de firmas.

Las posibilidades son infinitas y no se deben dejar pasar las oportunidades de sensibilizar si realmente se quiere acabar con un problema de raíz.

En la actualidad, uno de los medios con más éxito es el uso de internet, que puede incluir en sí muchas otras formas de sensibilización, como es por ejemplo invitar a los visitantes a participar enviando cartas a responsables de empresas, políticos o líderes de opinión.

### LA ESTRATEGIA DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

La estrategia a medio o largo plazo de un departamento de proyectos permite establecer unos objetivos a alcanzar en un futuro, que marcan los planes de acción que se establezcan cada año. Esto puede parecer excesivamente teórico, pero en realidad es una herramienta de trabajo muy útil que permite no perder de vista los fines para los que se trabaja. El ambiente externo en el que se desenvuelven las entidades cambian muy rápidamente, una estrategia bien definida ayudará al departamento a adaptarse pronto a lo ocurrido a su alrededor.

Antes de establecer una estrategia de proyectos debemos comprobar si la entidad cuenta con una estrategia general ya definida, es decir, si existe un documento que recoja los objetivos para los próximos años.

Muy pocas organizaciones dedican tiempo a elaborar una estrategia a largo plazo, ya que es un proceso largo y que requiere un análisis profundo de cada uno de los departamentos. Pero su importancia es capital.

Una cuestión clave en el diseño de esa estrategia es el tipo de fondos de los que disponga la entidad. Cuando una organización depende casi en su totalidad de fondos públicos es difícil que pueda desarrollar una estrategia de proyectos ya que la ejecución de los mismos está supeditada a la obtención de subvenciones. En estos casos lo mejor es definir unos objetivos muy genéricos que simplemente sirvan de guía para indicar hacia donde se va, delimitando el lugar de actuación o el sector de actuación.

Cuando no se establece ninguna estrategia de actuación se corre el riesgo de desviarse de los objetivos últimos que se persiguen, ya que a veces las oportunidades de financiación abren puertas por las que en circunstancias normales no se entraría. Esto puede dar lugar a problemas, pues el asumir proyectos en los que no se tiene experiencia o que no forman parte de las actividades habituales puede luego complicar la ejecución y el control presupuestario.

La conclusión es clara: si se define un plan estratégico con líneas concretas de crecimiento en el departamento de proyectos, la organización podrá prepararse adecuadamente antes de abrir nuevos campos.

Una opción menos ambiciosa que la estrategia a largo plazo puede ser el establecimiento de un plan operativo anual, en el que se marquen los objetivos a conseguir para ese ejercicio.

---

#### ◆ Planificar es ahorrar tiempo

*Si establecemos objetivos claros, al final de cada período podremos evaluar resultados, saber qué se ha conseguido y descubrir dónde no se ha logrado el éxito.*

*Eso permite analizar causas y aprender de la propia experiencia de cara a la próxima ocasión. Más vale “perder” un par de días planificando que tropezar cada año con las mismas dificultades.*

---

#### Como definir una estrategia de Proyectos

*1.- Describir de la manera más detallada posible en qué momento se encuentra el departamento: ¿Cuántas personas trabajan en él?; ¿cuántos proyectos gestiona?; ¿cuánto dinero mueve?; ¿en qué áreas se trabaja?; con qué tipo de beneficiarios y actividades?.*

*2.- Analizar el entorno interno de la organización, cuáles son sus perspectivas.*

*3.- Analizar el entorno externo, ¿cómo evolucionan nuestros beneficiarios, los campos en los que trabajamos?; ¿y los financiadores, qué posibilidades están abiertas?.*

*4.- Identificar fortalezas y debilidades ante el panorama que hemos descrito.*

*5.- Establecer de forma concreta objetivos alcanzables para los próximos tres o cuatro años, con indicadores que puedan verificarse de forma objetiva para poder comprobar el grado de cumplimiento.*

---

#### Un ejemplo práctico

*El **problema**: Una organización no gubernamental de acción social trabajaba con las personas que vivían en los poblados de chabolas de varias ciudades españolas. Una entidad de Perú que hacía el mismo trabajo en ese país contactó con ellos para pedirles que consiguieran fondos para hacer una lavandería en un poblado de Lima. La entidad española solicitó dinero a un organismo que financiaba proyectos de cooperación y desarrollo y lo envió a Perú. Al cabo del tiempo el organismo pidió la justificación de los fondos y la entidad avisó a sus amigos peruanos, pero finalmente el proyecto se había retrasado y habían hecho otras cosas con el*

*dinero, en vez de la lavandería. La ONG tuvo que responder ante el organismo español y devolver los fondos que había solicitado, por lo que finalmente no sólo no ingresó lo que esperaba, sino que además perdió recursos.*

*¿Cómo podría haberse evitado? Si en su plan anual o en su estrategia hubieran contemplado la posibilidad de empezar a trabajar en cooperación al desarrollo, además de en acción social, hubieran buscado unas contrapartes con las que trabajar, se habrían informado de los mecanismos de los organismos oficiales con los que se financiarían, y hubieran podido prevenir los imprevistos y los fallos. O si no, si en su estrategia estuviera claramente definido que el trabajo se realizaría en España, hubieran rechazado la solicitud de sus amigos peruanos remitiéndoles a otra organización española que tuviera experiencia en cooperación.*

## MEDIOS Y ORGANIZACIÓN

En la medida en la que la complejidad de los proyectos aumenta, se incrementan también los recursos necesarios para llevar a cabo una buena gestión del departamento que los desarrolla.

Los organismos que proporcionan la financiación de los proyectos cada día recurren a metodologías más complejas, tanto para que las entidades opten a la posible obtención de recursos como a la justificación posterior del uso de los mismos. Las consecuencias más inmediatas suelen ser que los proyectos necesitan cada vez herramientas de gestión más especializadas, lo que influye en los medios humanos y materiales del propio departamento.

### Los medios humanos

Un departamento de proyectos debería estar integrado por al menos una persona, que sea la responsable de la definición de los mismos y el control de su ejecución, así como de la coordinación con el resto de los departamentos de la entidad.

El coordinador del departamento deberá tener una visión global de todas las actividades que la entidad está llevando a cabo y tendrá que planificar cada año las líneas de actuación que se quieran seguir. Deberá trabajar en estrecha colaboración con la dirección general de la entidad, puesto que la política de proyectos viene marcada por la política general de la organización. Le corresponderá también coordinar el uso de los recursos necesarios para poder llevar a cabo los proyectos.

---

### ¿Quién ejecuta los proyectos?

*Dependiendo de si la entidad ejecuta ella misma o no sus proyectos, se necesitará un **perfil humano** distinto. Hay organizaciones en las que el responsable del proyecto es la misma persona que se encarga de la ejecución y otras, sin embargo, en las que la ejecución ni siquiera depende de la misma entidad. Tal es el caso de muchas organizaciones no gubernamentales de desarrollo, que formulan proyectos que se ejecutarán luego en otros países, por otras organizaciones.*

*En general, las entidades de acción social suelen ejecutar ellas mismas sus propios proyectos, mientras que las de desarrollo a menudo trabajan con “contrapartes” u organizaciones asociadas en otros puntos geográficos encargadas de algunas fases del desarrollo del proyecto.*

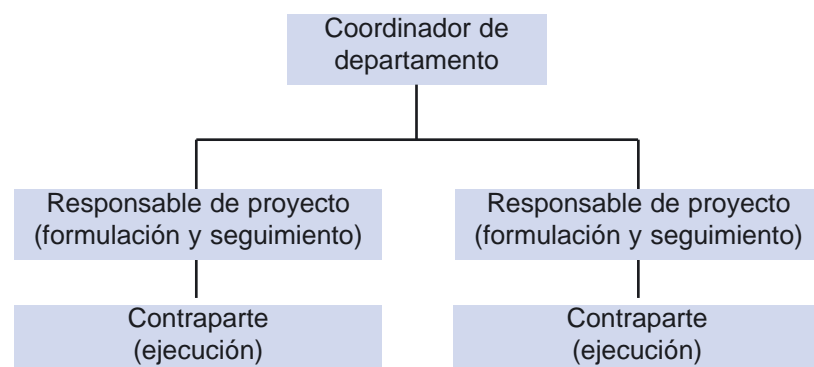
---

### ◆ Especializados

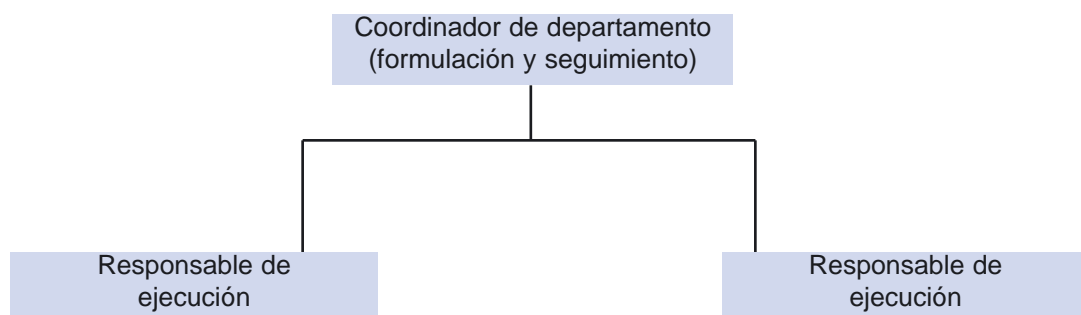
*El lema “aquí todos hacen de todo” sólo es válido para organizaciones muy pequeñas. Cuando éstas crecen, el departamento de proyectos debe tener personal con la formación y preparación necesaria, asignado para poder gestionar los proyectos de manera óptima.*



## ORGANIGRAMA BÁSICO EN UNA ONG DE DESARROLLO



## ORGANIGRAMA BÁSICO EN UNA ONG DE ACCIÓN SOCIAL



En cualquier caso y en función de las tareas que vaya a desempeñar, la formación que debería tener un responsable de proyectos sería:

- Si formula el proyecto: deberá conocer los formularios de los organismos y alguna de las metodologías clásicas como el marco lógico, así como saber elaborar un presupuesto.
- Si es responsable de la ejecución: deberá tener una formación específica en el sector de actividad del proyecto, es decir, ser un especialista de la acción que se va a desarrollar.

- Si realiza el seguimiento del proyecto: deberá tener nociones de control presupuestario y de herramientas informáticas de gestión tales como hojas de cálculo.

### Los medios materiales

En una entidad sin ánimo de lucro los recursos, casi siempre, parecen escasos. En el caso de los proyectos si la entidad los ejecuta por sí misma no se puede establecer una lista de necesidades básicas materiales, porque esta lista dependerá de las características peculiares de cada uno de ellos.

Podemos intentar un acercamiento a lo que son los elementos básicos que se consideran imprescindibles como un espacio físico, archivo, equipo informático, teléfono y fax.

**Espacio físico.** Si en el departamento de proyectos trabajan varias personas, es importante que tengan acceso a un espacio en el que se puedan reunir con cierta privacidad, ya que la gestión de proyectos implica un trabajo en equipo coordinado y a veces se toman decisiones sobre temas delicados cuyo tratamiento precisa intimidad.

**Archivo.** Es imprescindible contar con uno o varios archivos, tanto en soporte informático como escrito. Su estructura debe ser práctica, diferenciando en primer lugar los proyectos abiertos o vivos de los ya concluidos, que componen el denominado archivo histórico. Los proyectos se deben guardar al menos cinco años (las leyes fiscales obligan a hacerlo así al menos en lo referido a los datos contables), pero se recomienda, si hay espacio suficiente, guardarlos diez. El segundo gran criterio del archivo es el propio que hayamos adoptado para el funcionamiento del departamento: por regiones, actividades, etc., en última instancia, puede guardarse por orden alfabético.

Además de poseer un título propio, es conveniente que cada proyecto tenga asignado un código que facilite su búsqueda. Ese código único debe contener expresiones numéricas o letras que identifiquen de manera sencilla la mayor información posible sobre el proyecto.

---

## Cada proyecto, su código

*Por ejemplo, el Proyecto “Equipamientos educativos para Guatemala” puede tener como código*

**01GU31**

*Es decir, del año 2001 (01), el país Guatemala, el proyecto número 31 realizado en esa nación centroamericana.*

El archivo debe estar en un sitio de fácil acceso. Cada proyecto debe guardarse en una carpeta independiente que contendrá todo el expediente del mismo, es decir:

- La formulación.
- Los informes de seguimiento y de cierre.
- La correspondencia generada.
- Toda información complementaria que se considere conveniente.

El contenido debe agruparse con un orden preestablecido y común para todos los proyectos, de manera que cualquier persona que quiera consultar un dato pueda localizarlo fácilmente. Resulta muy útil el uso de subcarpetas en cada expediente.

**Equipo informático.** La informática se ha impuesto también en las entidades sin ánimo de lucro. Cuando se trabaja con organismos públicos que cofinancian los proyectos, es indispensable disponer de las herramientas informáticas necesarias para la gestión: en la actualidad la mayoría de las organizaciones trabajan en entorno windows con word y con excel (hoja de cálculo). Los formatos de los formularios cada vez son más complejos y, en ocasiones, hacen falta equipos bastante actualizados para poder abrir los archivos.

Internet es una herramienta cada vez más utilizada en proyectos, ya que se puede buscar información en la red que de otro modo sería difícil reunir. Además, como ya se ha comentado anteriormente, existen cursos de formación on-line que pueden facilitar la formación del equipo humano en el departamento. También debemos insistir en la importancia del correo electrónico, que se ha convertido hoy en día en herramienta de gestión casi indispensable, sobre todo cuando se trabaja con contrapartes que están en otros países. Es mucho más barato que el teléfono y permite enviar archivos y documentos de una manera rápida y sencilla.

---

### ♦ Ahorrando en medios materiales

*No se trata de hacer milagros, pero a veces, con poco presupuesto, pueden conseguirse muchos medios. Hay equipos informáticos de segunda mano, o empresas dispuestas a colaborar en especie con organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Antes de adquirir equipos nuevos, es recomendable buscar posibles alternativas.*

Teléfono y fax. Es recomendable que el departamento de proyectos cuente con al menos una línea de teléfono independiente, sobre todo cuando los proyectos se ejecutan fuera de las oficinas de la organización. También es aconsejable disponer de un fax, ya que aunque el correo electrónico está cada vez más en auge, hay documentos que sólo se pueden enviar por fax, como es el caso de convenios que tengan que ir firmados, o similar.

Dependiendo del trabajo que se realice y del tamaño de la organización, hay otras herramientas que pueden venir bien, como son un teléfono móvil, un cañón proyector de diapositivas, un ordenador portátil, etc. También es muy aconsejable disponer de una biblioteca básica con los manuales de consulta que más se adecuen a la organización.

## LA COORDINACIÓN DE LOS MEDIOS DEL DEPARTAMENTO

La coordinación es muy importante para la buena gestión de los proyectos, tanto a nivel interno del departamento como con el resto de la organización. Aunque en las organizaciones pequeñas los colaboradores se relacionan mucho más fácilmente que en las grandes, conviene establecer tiempos de reunión periódicos en los que se dé un repaso al funcionamiento del departamento.

En un equipo pequeño de dos o tres personas, se pueden establecer tiempos de reunión diarios o cada dos o tres días, por ejemplo al final o al principio del día, para que no interrumpa el trabajo. En equipos grandes, es conveniente hacer reuniones semanales o quincenales con todo el equipo para abordar los temas generales que afectan a todo el departamento y reuniones individuales o en pequeños equipos para abordar los temas más operativos.

El hecho de establecer los tiempos de reunión optimiza el tiempo de trabajo, ya que los distintos asuntos que van surgiendo se tratan de manera global en una sola sesión y no en pequeñas interrupciones. Establecer una dinámica de reuniones mejora la gestión del tiempo y no debe afectar a las relaciones dentro del departamento, sino todo lo contrario, marcando claramente los tiempos de trabajo individual, colectivo y ocio.

## PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN

A continuación vamos a definir las distintas fases de un proyecto y qué actores pueden intervenir en ellas:

**Identificación.** Debería ser el paso previo a todo proyecto. Es la fase en la que se detectan unas necesidades y se ven las posibles acciones que se pueden emprender para subsanarlas. De entre todas las posibles, se optará por una concreta que será el proyecto que se lleve a cabo. En esta fase deberían intervenir los beneficiarios de la acción, manifestando sus necesidades y su opinión ante las propuestas de solución, también deberían intervenir los técnicos o expertos en proyectos de la organización y de la con-

traparte si la hubiere (en los proyectos de cooperación al desarrollo), para analizar su viabilidad.

**Aprobación:** una vez identificado el proyecto, la organización debe aprobarlo. Dependiendo del tipo de organización el proyecto será aprobado por el responsable de proyectos, o por la dirección de la organización, o por un comité ejecutivo o patronato. Es importante que en la aprobación participen tanto los responsables de la gestión y de la ejecución, como algún representante de la dirección de la organización que verifique que el proyecto es coherente con la misma.

### Contenido mínimo de información que debe contener un proyecto

- *Breve descripción del proyecto: debe comprender la información básica necesaria para conocer el proyecto en su totalidad: qué se va a hacer, dónde, por qué, para quién, cuándo y cómo.*
- *Antecedentes, contexto y justificación: cual fue el origen del proyecto, qué problemas se detectaron y en qué situación, y por qué se va a hacer este proyecto como mejor manera de resolverlos.*
- *Breve descripción de los beneficiarios: para quién se hace el proyecto, cuántos son, de qué edad, sexo, raza, grupo social, formación, etc.*
- *Objetivos que se esperan alcanzar: Objetivo general, es decir, el fin último que se pretende con la realización del proyecto. Suele ser muy genérico, al contrario que el objetivo específico, que es el que realmente se alcanzará con el proyecto, y que debe poder medirse y verificarse.*
- *Actividades previstas para alcanzar los objetivos: Detalle de cada una de las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar cada uno de los resultados previos a la consecución del objetivo específico.*
- *Cronograma de actividades: calendario en el que se detalla el orden y los tiempos de ejecución de las actividades.*

- *Presupuesto desglosado por partidas y por actividades.*

- *Análisis de viabilidad: qué va a pasar una vez finalizado el proyecto, quién será propietario de los recursos, quién los gestionará y de qué manera, cómo se financiará. Aquí también se pueden ver otros aspectos como son el enfoque de género, medioambiente, etc.*

**Formulación:** tanto si el proyecto se presenta a organismos cofinanciadores como si se financia con fondos propios, es aconsejable hacer una formulación técnica del mismo. Para la formulación de un proyecto es muy útil el método del marco lógico. La persona que formule el proyecto debería tener nociones de esta herramienta así como nociones de control presupuestario que le permitan valorar el coste del proyecto. Cuando se trabaja con contrapartes puede ocurrir que éstas manden el proyecto ya formulado y entonces el papel de la entidad sea sólo, adaptarlo a los formularios de los organismos financiadores.

**Ejecución:** La ejecución consiste en la realización de las acciones previstas en el proyecto para cumplir los objetivos marcados. De ella se encargará normalmente un equipo técnico especializado en el tipo de actividades que se desarrollen, que puede pertenecer a la propia entidad o a otra (la contraparte).

**Seguimiento:** Consiste en analizar la evolución de la ejecución comparándola con lo que se había previsto en la formulación, tanto desde el punto de vista de las actividades y los tiempos previstos como desde el punto de vista presupuestario. Esta labor corresponde al responsable del proyecto, que debería ser el mismo que hizo la formulación. En ocasiones se puede delegar el seguimiento económico en el departamento económico cuando las organizaciones no tienen suficiente estructura para asumirlo desde proyectos.

## EVALUACIÓN, AUDITORÍA DE GESTIÓN Y CONTROL

La **evaluación** consiste en comparar los objetivos que se habían marcado inicialmente con los realmente conseguidos. Se puede evaluar a muchos niveles. El más bajo, sería la evaluación de un proyecto concreto, pasando por la evaluación de un área del departamento de proyectos y finalizando con la evaluación de la estrategia del departamento. Cualquier acción que haya sido previamente diseñada puede evaluarse una vez ejecutada. Esto permitirá aprender de los propios errores para no volver a cometerlos e ir almacenando una serie de experiencias exitosas que constituirán el know-how o saber hacer del departamento. Sólo se puede evaluar si se han marcado objetivos previamente.

Cada vez con más frecuencia los organismos que financian proyectos exigen la realización una auditoría externa de los mismos para comprobar que se han utilizado los fondos correctamente y que se han conseguido los objetivos que perseguía el proyecto. Es la **auditoría de gestión**. Esto al principio resulta un poco amenazador para las entidades sin ánimo de lucro, ya que los auditores suelen ser personas poco familiarizadas con el tercer sector con un alto nivel de exigencia. Pero cuando el proyecto está bien ejecutado no hay por qué alarmarse: siempre se puede contestar a un requerimiento de un auditor explicando bien las incidencias que se encuentran y el funcionamiento del proyecto. Actualmente las grandes empresas auditoras están empezando a tomar conciencia de la especificidad de las entidades sin ánimo de lucro y están creando departamentos especializados en ellas que hacen que el trabajo sea más grato para ambas partes.

---

### ♦ Auditoría e imagen

*Hay entidades que deciden de motu proprio pasar una auditoría económica de toda la organización, y no sólo de los proyectos que solicitan los organismos oficiales. Cuando los resultados de la auditoría se hacen públicos, se da una imagen de transparencia que favorece mucho a la entidad auditada, ya que es sinónimo de buena gestión y de honestidad, valores muy apreciados por los donantes.*

## AUTODIAGNÓSTICO

Si desea evaluar el departamento de proyectos en su entidad, de una manera rápida y muy aproximada, puntúe del 1 al 4, en una hoja aparte, las frases siguientes referidas a su entidad.

1: No    2: No parece    3: Es probable    4: Sí

1. Hay una persona que se responsabiliza de todos los proyectos.
2. Hay un equipo de personas que se responsabilizan de los proyectos.
3. Hay reuniones de equipo periódicas.
4. Hay reuniones periódicas con la dirección de la entidad.
5. Cada responsable de proyectos tiene un ordenador actualizado.
6. Hay un archivo de proyectos ordenado y cerca del puesto de trabajo.
7. Hay un espacio suficiente definido dentro de la oficina asignado al área de proyectos.
8. Se ha establecido una estrategia de trabajo para los próximos 3 o 4 años.
9. Se ha establecido un plan de trabajo anual.
10. Los proyectos se identifican de acuerdo con una política de proyectos establecida.
11. No se aprueban proyectos que no estén de acuerdo con la política de proyectos.
12. Primero se identifica un proyecto y luego se busca la financiación.
13. La persona responsable de proyectos no realiza otras tareas de la organización.
14. La gestión de los proyectos se asume íntegramente por el departamento de proyectos.
15. Los responsables de la ejecución de los proyectos no se encargan de los problemas administrativos.
16. El responsable de proyectos tiene una formación específica en gestión de proyectos.

17. Los proyectos de la entidad se van amoldando a los cambios de la realidad en la que trabajan.
18. La gente del departamento de proyectos no trabaja más de 8 horas al día.
19. Cuando hay una dificultad en un proyecto se busca una solución con todo el equipo.
20. La persona que formula los proyectos también hace el seguimiento de los mismos y coordina la ejecución.
21. Cada cierto tiempo se hace una evaluación interna para ver si se cumplen los objetivos del departamento.
22. Una empresa externa audita el departamento de proyectos en su totalidad.
23. Nunca ha habido problemas con las administraciones públicas a la hora de presentar una justificación de subvención.
24. Generalmente se consigue financiación para todos los proyectos del departamento.
25. Se evalúan internamente algunos proyectos al azar para ver su pertinencia.

Sume los puntos. Si no ha podido contestar a alguna frase, añada 3 puntos por cada una de ellas.

Si la suma obtenida es inferior a 50 puntos, su entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta área. Si la suma está en torno a los 63 puntos es que la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y otros no tanto. Si la suma es superior a los 75 puntos es que la gestión del área está siendo muy positiva.

Para buscar pistas de mejora, haga una reunión específica con los responsables de áreas o con todo el equipo, y plantee los aspectos negativos relativos a las frases en las que a puntuado 1 o 2. ¿Qué soluciones se pueden buscar entre todos? ¿Qué acciones periódicas habría que incorporar a la dinámica de la entidad?.

Si son muchos los elementos negativos, empiece abordando sólo algunos de ellos.

## CAPÍTULO 3

### FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN

La mayoría de las entidades sin ánimo de lucro nacen con un objetivo concreto, el de responder a las necesidades de un determinado colectivo. Las acciones que desarrollan deben ser específicas, tangibles.

Paliar las carencias o solucionar los problemas de un beneficiario es cumplir el objetivo fundacional, pero sabemos que esas necesidades seguirán presentes en la sociedad a pequeña o gran escala. Por eso hay que ir más allá de soluciones puntuales, involucrando al mayor número posible de personas: el barrio, a las asociaciones, a los organismos públicos, a los responsables políticos, a la empresas y a la sociedad en general.

En esa labor de participación e implicación, de toma de conciencia, la comunicación es vital. Como veremos en otros capítulos, esa comunicación no debe ser sólo externa, sino desarrollarse en el seno de la entidad. Los agentes –usuarios, beneficiarios, socios- que intervienen en el funcionamiento de la organización, también necesitan canales de comunicación que les mantengan en contacto y les permitan contribuir a lograr los objetivos generales.

#### LA RESPONSABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ENTIDADES

La comunicación es el eje que vertebra todo grupo humano. En muchos casos deja de ser propiamente una función, para convertirse más bien en una opción, un talante, una apuesta estratégica por el diálogo entre todos los agentes de la entidad.

Al principio, la responsabilidad del área de comunicación suele recaer en un miembro de la junta directiva o del patronato. A medida que la entidad crece habrá más necesidades de comunicar, y esta función deberá ser asumida por personal especializado, voluntario o contratado.

#### POSIBLES RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS QUE COLABORAN Y DE LOS INGRESOS

Nº de personas, voluntarias y contratadas, en el equipo	<20		20< <50		50< <100		>100	
	Menos de 30.000 €	Más de 30.000 €	Menos de 60.000 €	Más de 60.000 €	Menos de 120.000 €	Más de 120.000 €	Menos de 240.000 €	Más de 240.000 €
El total de ingresos es								
Responsable de la función de Comunicación	Miembro Junta Directiva	Gerente o miembro de la Junta	Miembro Junta Directiva o voluntario	Gerente o voluntario	Gerente o voluntario	Voluntario, contratado o gerente	Voluntario, Gerente o contratado	Contratado

La comunicación no es un área abstracta, sino que cuenta con contenidos muy concretos:

#### Líneas de acción del área de comunicación

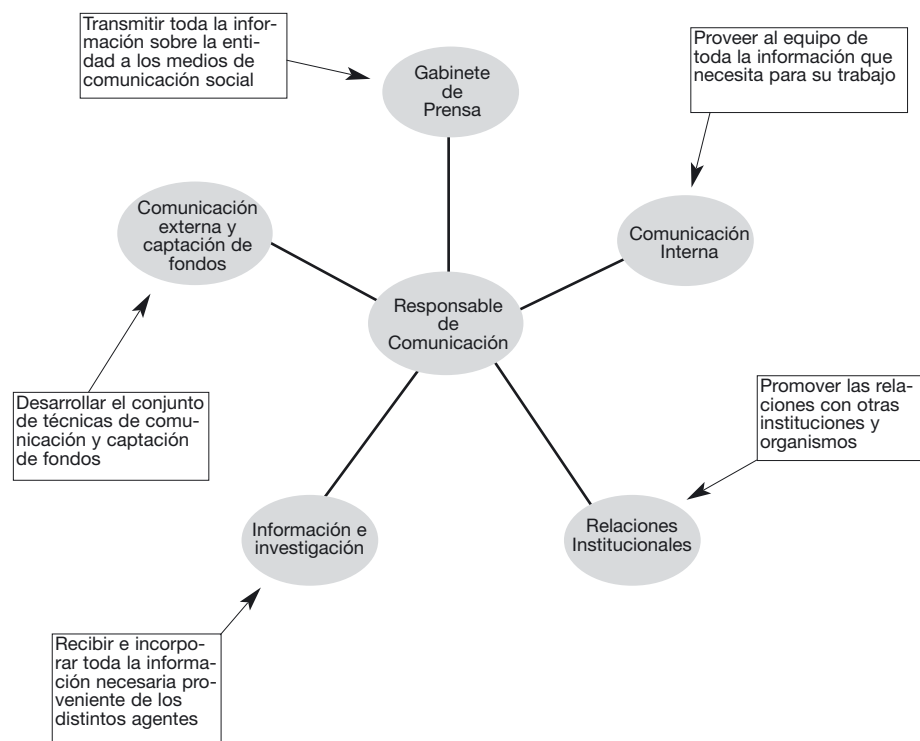
- **Transmisión de información hacia fuera** y para la captación de fondos para la entidad (la búsqueda de recursos económicos es siempre relevante a corto y medio plazo).
- **Medios de comunicación social**, que pueden transformarse en verdaderas correas de transmisión de lo que la entidad quiere hacer llegar a la sociedad.
- **Relaciones con instituciones**, privadas o públicas, vinculadas al trabajo que desarrolla la organización difundiendo también los proyectos financiados, incluyendo administraciones públicas, coordinadoras de entidades sin ánimo de lucro, responsables políticos, etc.
- **Comunicación interna** (a veces muy descuidada en las organizacio-

nes), dirigida a todos: voluntarios y contratados, beneficiarios, usuarios, junta directiva o miembros del patronato.

- **Investigación e información**, que permitirá a la entidad incorporar la información que necesita para responder a sus necesidades, a inquietudes y propuestas de sus miembros. Se trata de una línea frecuentemente olvidada, pero necesaria.

Por lo que respecta a las funciones del responsable de comunicación, estas varían según la dimensión de la entidad. Las fundamentales son las recogidas en el esquema que se muestra en la página siguiente y están relacionadas con aspectos tales como comunicación externa y captación de fondos, comunicación interna, relación con los medios, relaciones institucionales e información e investigación.

## FUNCIONES DEL ÁREA Y DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN



## ESTRATEGIA GLOBAL

El primer paso para diseñar una buena estrategia global de comunicación es comprobar la existencia de un emisor y de un receptor. A menudo se prima lo que quiere transmitir el emisor, pero las entidades sin ánimo de lucro no deben dejar de lado un elemento esencial: lo que el receptor está dispuesto o puede recibir.

### ◆ Piense en el destinatario

*No sólo debemos preguntarnos ¿qué quiero decir?. Si no también ¿qué quiere escuchar el destinatario de mi mensaje?; ¿qué es lo que le puede interesar?*

Los **destinatarios** son el elemento clave. No se trata únicamente de que los mensajes se lancen, sino de que lleguen de forma eficaz. Por eso debemos identificar previamente a las personas o instituciones, aunque sea de forma global: saber cuales son sus centros de interés, preocupaciones, deseos, inquietudes. Cualquier dato que conozcamos nos permitirá diseñar una comunicación mucho más cercana al receptor y, por tanto, con más posibilidades de lograr nuestro objetivo.

Son muchos y variados los tipos de destinatarios susceptibles de recibir mensajes de una entidad sin ánimo de lucro. Para cada uno de ellos, la entidad habrá de pensar en los mensajes que quiere transmitir, los medios preferibles para que los mensajes lleguen, y los momentos más oportunos para lanzar esas comunicaciones.

## Destinatarios de Comunicaciones de una ESAL



A continuación procederemos a revisar lo que es la **planificación**. La comunicación no se puede improvisar, pues correríamos el riesgo de no responder a los objetivos inicialmente previstos.

Las acciones de comunicación deben integrarse en los planes estratégicos y operativos diseñados por las entidades. El motivo es claro ya que constituye uno de los ejes más importantes en la mayoría de las entidades, estando íntimamente ligada a la misión y las actividades de la organización.

Es necesario definir o rediseñar periódicamente varios aspectos:

- Principales líneas de comunicación.
- Tipos de beneficiarios y acciones a desarrollar para cada uno de ellos.
- Cronograma de las acciones.
- Presupuesto detallado por actividades.
- Medios humanos necesarios.
- Coordinaciones internas y/o externas a llevar a cabo.

Es muy provechoso que el grupo de personas que componen la entidad dedique un tiempo de trabajo a precisar los valores que busca promover, o los que se pretende que estén presentes en la organización. Son los llamados **elementos diferenciadores**.

Esos valores pueden ser un buen soporte para la comunicación, siempre que se conviertan en meros enunciados genéricos. Es necesario destacar los que son más propios de nuestra entidad, los que permitirán hacerla más identificable y distinguirla de las demás. Se trata de los valores que serán incluidos en los mensajes.

Toda entidad puede contar con elementos positivos que también son argumentos para la comunicación: podemos sentirnos orgullosos de un equipo humano y bien capacitado, de nuestra forma de trabajar, de las actividades en marcha, de proyectos innovadores, etc. Ellos harán también identificable y reconocible a nuestra entidad.

La auténtica prueba de la solidez de nuestra base de comunicación son los llamados momentos de la verdad. Cuando las personas relacionadas con la entidad –interesados, proveedores, usuarios, otras asociaciones- entran en contacto con ella, perciben una cierta imagen: eficiencia o lentitud, amabilidad o descortesía, profesionalidad o dejadez.

Los momentos de la verdad se pueden asociar a:

- Centralita.
- Recepción.
- Atención telefónica en las áreas.



- Actos públicos: ferias, congresos.
- Venta de artículos de promoción, o de productos artesanales.
- Presentación de proyectos.
- Reclamaciones.
- Relaciones institucionales.

#### ♦ Compruebe los momentos de la verdad de su entidad

*Pida a un conocido suyo que llame por teléfono a su entidad, o que pase un día por recepción a pedir información. ¿Cómo le escuchan?; las personas que le atienden, ¿son amables?, ¿diligentes?, ¿competentes?.*

*Atención: si hay aspectos negativos, no se trata de condenar a las personas sino de ayudarlas a mejorar.*

La impresión con la que se quedan estas personas se ve influida por un cúmulo de sensaciones que se concentran en un espacio de tiempo relativamente corto. Tienen mucha más repercusión de la que se cree a nivel de imagen.

#### Para mejorar los momentos de la verdad

*Es necesario que la entidad se haga las siguientes preguntas, ¡y que pueda responder a ellas! :*

- ¿Quién es la persona responsable de cada uno de los momentos de la verdad?; ¿lo sabe ella?; ¿se ha comunicado al resto del equipo?.
- El encargo, ¿se ha transmitido como una carga o como una responsabilidad?.
- El o la responsable, ¿ha recibido formación específica?.
- De todos los momentos de la verdad, ¿cuál es el que está peor atendido?.

*Referido a este último, ¿qué solución concreta se le puede dar -formación, establecer procedimientos, cambio de responsable-?.*

## El nombre o la marca

Desde un punto de vista de comunicación es necesario definir un nombre o una marca que acompañará cada uno de los mensajes de la entidad. Lo más habitual es que sea el mismo nombre de la entidad sin ánimo de lucro el que haga de nombre o marca.

Existen muchas entidades que prefieren obviar la palabra “Asociación” o “Fundación”, según el caso, cuando utilizan su nombre. Esas dos palabras son muy genéricas, alargan la denominación y no siempre facilitan el recuerdo de la marca. Otra alternativa es la de usar una contracción del intitulado cuando este es realmente muy largo.

## LOS MEDIOS DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN

Los medios usados por una entidad sin ánimo de lucro para comunicar son muy variados, y su número tiende a ampliarse a medida que esta crece y madura su política de comunicación. Los mensajes que transmite la entidad sin ánimo de lucro aparecen en distintos soportes. Los más empleados suelen ser:

- Cartas.
- Folletos.
- Revista periódica destinada a socios, donantes e instituciones colaboradoras.
- Boletín interno dirigido a los miembros del equipo.
- Servicios a beneficiarios o asociados.
- Actos públicos, como congresos o ferias.
- Encuestas.
- Formularios de evaluación.
- Charlas, conferencias o ponencias.
- Webs de la entidad.

Periódicamente se presentan distintas ocasiones en la que se pueden realizar despliegues de material informativo, como puede ser el día mundial o europeo de la temática en la que trabaja la organización (por ejemplo, el día mundial contra el sida, el día europeo sin coches, etc.)

Aún así hay elementos comunes que siempre están presentes. En ocasiones los mensajes tienen soportes concretos, como pueden ser todos los escritos o impresos, y en otras son menos visibles pero tan importantes como los otros: la comunicación verbal, la recepción de usuarios y la atención telefónica.

El **logotipo** de la entidad es uno de sus principales vehículos de comunicación, configurándose como una representación gráfica de lo que es y busca ser la entidad. Presente en la mayoría de las comunicaciones con soporte físico de la organización, el anagrama se convierte en el primer mensaje que reciben las personas que se relacionan con ella.

Por medio del logotipo, la entidad construye visualmente una imagen que es retenida por el destinatario. En función de su diseño, lo que se crea en los receptores del mensaje es una adjetivación de la misma, una vinculación con características que pueden ser muy variables y que tienen que ver con el estilo del logo: moderno, anticuado, sencillo, claro, sofisticado, amateur, plural, etéreo, constructor, descriptivo, concreto, confuso, explicativo.

Su importancia es por lo tanto grande, y es importante que los responsables de la entidad dediquen un mínimo de tiempo para definir y diseñar un logotipo adecuado.

Los objetivos de un anagrama suelen ser:

- Llamar la atención.
- Transmitir una imagen de la entidad.
- Comunicar la misión.
- Resumir el intitulado de la organización.
- Seducir.

Otro soporte gráfico usado por las entidades son los boletines de suscripción o donación económica:



## EL GABINETE DE PRENSA

Los medios de comunicación social son un excelente altavoz para los mensajes que la entidad quiere hacer llegar a la sociedad, para darse a conocer y para transmitir una imagen positiva de sí misma y del trabajo que está realizando.

A medida que sus actividades son más conocidas, será también más sencillo incrementar los recursos económicos. También podrá darse una mayor

reflexión de las administraciones públicas sobre las necesidades del colectivo beneficiario o de la problemática abordada.

Las secciones de los medios de comunicación social que se encargan de las noticias ofrecidas por las entidades sin ánimo de lucro suelen ser las de Sociedad. También pueden estar interesadas, en función del tema abordado, las secciones de Salud -entidades de autoayuda-, de Economía -inserción laboral, pobreza-, de Cultura- publicaciones, conciertos-, de Internacional -cumbres, Tercer Mundo-.

**Sí, quiero que MSF continúe atendiendo a quienes más lo necesitan**

**A mejorar:** Texto apretado y sin embargo hay mucho espacio en blanco

**Bien:** Un encabezamiento que invita

**Acepto ser socio de MSF colaborando con:**  
 10 euros al mes (1.664 ptas. al mes)  
 ptas. al mes\*  
 ptas. al trimestre\*  
 ptas. al año\*

En este momento, prefiero aportar una sola vez. \* El importe que desee

**Datos personales** (Por favor, rellénalos si son embudo o incompletos)  
 1453 DOMINIQUE GROSS  
 C VILLA DE ROTA 2 5 2 B  
 28033 MADRID

**Forma de pago** (Si eliges la domiciliación bancaria nos facilitas los trabajos administrativos. Muchas gracias.)  
 Domiciliación bancaria  
 Titular de la cuenta: \_\_\_\_\_  
 C.C.C. n.º: \_\_\_\_\_  
 La encontraremos en tu libreta, talonario de cheques o extracto del Banco o Caja

Cheque a nombre de Médicos Sin Fronteras  
 No olvides completar los datos personales

Carga a mi tarjeta  VISA  Otra  
 Tarjeta n.º: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

Transferencia bancaria a:  
 Bco. Santander S.A. 00490470091291070503  
 "La Caixa" C.C.C. 2150/958/9992/00110010  
 BBVA S.A. C.C.C. 0382573437/0000748701  
 Por favor, envíanos el comprobante que te dará el banco

**Datos personales** (Por favor, rellénalos si son embudo o incompletos)  
 NIF: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Fecha nacimiento: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_ Ciudad: MADRID

**Firma** del titular de la cuenta, libreta o tarjeta

**A mejorar:** En general hay recelo en dar el DNI. Hay que explicar que el recibo para Hacienda debe llevarlo

**Bien:** Pedir el correo electrónico

**Bien:** Múltiples propuestas de importes

## Las cinco previas

*Antes de tomar contacto con un medio de comunicación, pregúntese:*

- Lo que quiero comunicar, ¿es consistente y novedoso?.
- ¿Se enmarca dentro de una estrategia definida?.
- El mensaje ¿está por escrito?.
- ¿Hay un portavoz para transmitir el mensaje?.
- ¿Están previstas respuestas a posibles preguntas?.

Los formatos más habituales de las relaciones de una entidad con los medios de comunicación suelen ser la convocatoria de Prensa cuando se invita a los periodistas a un acto de presentación, la rueda de Prensa cuando se lleva a cabo dicha presentación, y el comunicado de Prensa cuando se remite un mensaje informativo con estructura autónoma.

Los medios más recomendables para hacer llegar cualquier información a un periodista suelen ser el correo electrónico y el fax, para envíos múltiples, o el teléfono para contactos más puntuales. Tenga en cuenta los horarios de los periodistas: suelen empezar la jornada entorno a las 10:00/11:00 y terminarla a las 20:00/21:00. La mañana la dedican a recabar información, en la oficina o en la calle, y la tarde a elaborarla, normalmente en la oficina.

**BOLETÍN DE AYUDA**

**Sí, quiero ayudar a combatir el hambre en Angola**

**Haciéndome socio de Acción contra el Hambre**

Importe:  3.000 ptas. (18,03 €)  5.000 ptas. (30,05 €)  7.000 ptas. (42,07 €)  
 10.000 ptas. (60,10 €)  Otra \_\_\_\_\_ ptas.

Periodicidad:  Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

(Por favor, cumplimenta los datos de "domiciliación bancaria" para hacer efectiva tu aportación)

**Domiciliación bancaria:** Muy señores míos, les ruego que, hasta nuevo aviso, atiendan con cargo a mi cuenta/libreta los recibos que presentará Acción contra el Hambre

Titular Cuenta/Libreta: \_\_\_\_\_  
 Nombre Banco/Caja: \_\_\_\_\_  
 Dirección Bancaria: \_\_\_\_\_  
 C. P.: \_\_\_\_\_ Localidad: \_\_\_\_\_  
 Provincia: \_\_\_\_\_

Si deseas hacer un donativo a Acción contra el Hambre, elige al dorso la forma de pago.

**IMPORTANTE:** Indicanos al dorso tus datos personales

**Bien:** Diseño con ilustración

**A mejorar:** Casillas demasiado pequeñas

**A mejorar:** El nombre de la entidad o el logo debería saltar a la vista

**Bien:** Múltiples propuestas de pago

**MODO DE PAGO**

Marque con una cruz el modo de pago que mejor se adapte a sus posibilidades.

CUOTA ANUAL: 7.000 pts. (CUOTA MINIMA)  10.000 pts.  
 25.000 pts.  
 Aportación extraordinaria de \_\_\_\_\_ pts.

TRANSFERENCIA BANCARIA: Hacerla a nombre de A.L.D.E. a la c.c. n.º 6000008571, ofic. 1908, Caja de Madrid, C/ Seseña, 28 - 28024 Madrid. Especificar también: nombre, apellidos y domicilio.

MEDIANTE CHEQUE ADJUNTO: Remitir el cheque a nombre de la Asociación.

EN METALICO: Acudiendo al domicilio de la Asociación.

**DOMICILIACION DE FUTUROS RECIBOS:** Titular: nombre y apellidos:  
 Banco/Caja  
 Oficina Bancaria n.º  
 Domicilio del Banco/Caja

**A mejorar:** No se pide el nº de cuenta

**A mejorar:** El fondo y el diseño dificultan la lectura

## Algunos consejos en el trato con profesionales de la información

- Convoque ruedas de prensa por la mañana, después de las 11:00 h. a.m.
- Envíeles primero la información, y si hace falta, luego llame por teléfono.
- La información más importante ha de caber en una sola hoja. Si lo necesita puede adjuntar un dossier.
- No mienta ni invente. Diga “No hay comentarios” o “No sé, lo averiguo y le hago llegar la información mañana”.
- No discuta ni entre en polémicas.

## COMUNICACIÓN INTERNA

Quienes colaboran como voluntarios o contratados son sin duda el recurso más importante con el que cuenta la entidad: el humano. Por ello, para la buena marcha de cualquier organización es clave la comunicación interna. En el capítulo dedicado a los recursos humanos abordaremos más específicamente todo lo referido a la comunicación interna, pero aquí nos corresponde recordar que en no pocas entidades sin ánimo de lucro, el departamento de comunicación es quien se responsabiliza de la comunicación interna, en colaboración con el de recursos humanos, del que obtiene los contenidos y oportunidades.

**Movimiento Prensa** *No olvide el logotipo*

**Convocatoria de** *Diseñe un título imponente*

**Viernes 10 de Mayo** *Ponga en un lugar visible de qué se trata y la fecha en que se va a celebrar*

Encuentro en la Representación de la Unión Europea en Madrid

### “LOS MÁS POBRES EN LA CONSTRUCCIÓN DE EUROPA”

*Destaque lo novedoso* **Por primera vez en España, familias en situación de pobreza severa de seis países europeos y personas comprometidas con ellas, comparten sus experiencias con responsables políticos.**

El próximo viernes 10 de mayo, se celebrará una rueda de prensa en la sede de la Representación de la Unión Europea en Madrid, para presentar el Encuentro Europeo “Los Más Pobres en la Construcción de Europa”. Al acto asistirán **D. Iñigo Méndez de Vigo, Presidente de la Delegación del Parlamento Europeo en la Comisión** *En el 1er párrafo, un resumen de lo que se trata* **ard, Coordinador en España de la ONG Movimiento Cuarto Mundo.**

Durante los días 10, 11 y 12 de Mayo, **delegaciones de familias de Cuarto Mundo procedentes de seis países europeos** se reunirán junto con voluntarios de **la ONG internacional Movimiento Cuarto Mundo para compartir sus experiencias** *Señale en negrita los aspectos más importantes* **propuestas para una Europa que promueva la cohesión social** *propuestas para una* apoyo logístico y financiero de la Comisión Europea y del Parlamento Europeo.

**Los delegados de España, Inglaterra, Portugal, Francia, Suiza y Bélgica también tendrán el sábado 11 un tiempo de encuentro con europarlamentarios y responsables políticos** para conocerse mutuamente y compartir lo que cada uno hace, desde el lugar en el que **está viviendo la pobreza** *Abajo, de manera resaltada, repita los datos esenciales para asistir* **desaparezca.**

Tras la rueda de prensa, **algunas de las familias de Cuarto Mundo estarán disponibles para atender a los medios de comunicación** *Facilite una persona de contacto, y un medio práctico para dar con ella*

**Rueda de Prensa**

Fecha: Viernes 10 de mayo  
Hora: 11:00  
Lugar: Representación de la Unión Europea. Castellana, 46

*Ponga los datos generales de su entidad* **Contacto:**

## RELACIONES INSTITUCIONALES

Las relaciones institucionales son una herramienta muy útil para conseguir un óptimo funcionamiento de la entidad.

---

### Las 4 “I” de las Relaciones Institucionales

**Identificar.** Elija las personas o instituciones que más interesan a su entidad. No olvide incorporar ayudantes y secretarías, que son las personas que deciden si “abrir” la puerta o no.

**Incluir.** Cree y actualice constantemente una base de datos con funciones, direcciones, teléfonos, correos electrónicos y cualquier otra información que sea relevante.

**Idear.** Diseñe un plan coherente y práctico, al tamaño de su entidad. Revise periódicamente las acciones para corregirlas o mejorarlas.

**Impulsar.** Asigne un presupuesto para este apartado y ¡utilícelo!. Sea sistemático en su aplicación, y haga que los principales responsables de la entidad lo tengan en cuenta.

---

### ♦ Las ventajas de cuidar las relaciones institucionales

- Permiten hacer llegar sus reflexiones o resultados a distintos líderes de opinión, considerados como importantes dentro de la temática que aborda la organización.
- Abren puertas y facilitan contactos son también otras de las funciones de las relaciones institucionales. Con ello resulta más fácil poder llegar a aquellos interlocutores que la organización puede necesitar en algún momento.
- Contribuyen a transformar de manera más profunda y duradera las injusticias y problemáticas a las que se enfrentan las entidades sin ánimo de lucro, sobre todo cuando están relacionados, se mantienen con administraciones y responsables políticos.

## COORDINADORAS, AGRUPACIONES Y FEDERACIONES

Es muy probable que su entidad no sea la única en trabajar en su ámbito. Tal vez sea bueno poder compartir experiencias con otras organizaciones que viven las mismas esperanzas e inquietudes, para apoyarse o promover acciones paralelas.

Especialmente importante es esta unión cuando se diseñan programas de presión política encaminados a conseguir que los gobiernos locales, autonómicos y estatales adopten determinadas leyes o reglamentos, o simplemente que sean más sensibles a la situación o las necesidades de un determinado colectivo.

Son muchas las que existen en nuestro país:

---

### Agrupaciones y Coordinadoras

- Confederación de Asociaciones de Vecinos, Consumidores y Usuarios / [www.asociacionesdevecinos.org](http://www.asociacionesdevecinos.org)
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social [www.cepes.es](http://www.cepes.es)
- Confederación Española de Familiares de Enfermos de Alzheimer y Otras Demencias / [www.ceafa.org](http://www.ceafa.org)
- Confederación Española de Fundaciones [www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org)
- Confederación Galega de Minusválidos [www.cogami.es](http://www.cogami.es)
- Coordinadora Catalana de Fundaciones [www.ccfundacions.org](http://www.ccfundacions.org)

- Coordinadora de Asociaciones en defensa de la Adopción y el Acogimiento / [www.coraenlared.org](http://www.coraenlared.org)
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo [www.congde.org](http://www.congde.org)
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo [www.ecomerciojusto.org](http://www.ecomerciojusto.org)
- Ecologistas en Acción [www.ecologistasenaccion.org](http://www.ecologistasenaccion.org)
- Federación Española de Hemofilia [www.hemofilia.com](http://www.hemofilia.com)
- Federación Española de Naturismo [www.naturismo.org](http://www.naturismo.org)
- Plataforma para la Promoción del Voluntariado [www.ppve.org](http://www.ppve.org)

Un último aspecto nada desdeñable, pero poco puesto en práctica por las entidades sin ánimo de lucro, es crear y potenciar sinergias de co-formación en las que personas provenientes de distintas instituciones, y con puestos de trabajo similares, intercambian sus experiencias, éxitos y dificultades.

---

## Compartir la experiencia

*El intercambio de experiencias es un elemento muy útil para adquirir conocimientos, si se usa bien. Se recomienda buscar un mayor intercambio de experiencias con:*

- Entidades del mismo sector, para aumentar el conocimiento y la experiencia propia del ámbito de trabajo.
- Organizaciones de otro sector, de antigüedad y tamaño similar, para enriquecerse mutuamente con la experiencia puesta en común.
- Con entidades privadas, para aprender determinados aspectos técnicos de los que pueda carecer el personal de la entidad.

## INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo hemos desarrollado esencialmente el proceso de comunicación desde la entidad hacia el exterior. Es el turno de analizar el proceso de incorporación de información externa a las propias organizaciones.

Obviamente, la entidad está en contacto permanente con la sociedad, trabaja sobre el terreno. Su equipo humano se relaciona, busca ponerse en la situación de usuarios y socios. Pero no es suficiente. Para responder a las necesidades de éstos, es necesario diseñar instrumentos específicos, sistemáticos y objetivos que permitan recoger esas informaciones.

## Nos interesa saber cosas tales como si

- La imagen que tienen los socios de la organización.
- La imagen de los proyectos que perciben sus beneficiarios.
- Lo que piensa el equipo humano de las líneas estratégicas aprobadas.
- Los servicios que los familiares de usuarios quisieran recibir de la entidad.
- La impresión que se han llevado los asistentes a una charla de presentación.
- La Web resulta práctica y cómoda de usar.
- El motivo por el que algunos socios se dan de baja.
- Qué secciones de nuestra revista mensual son las más leídas.
- Cuáles son los criterios, más allá de las especificaciones, que influyen en una resolución favorable de convocatoria para financiar proyectos.
- Si nuestra entidad es conocida en el barrio, o en la región, o en todo el territorio.
- Lo que se retiene de su folleto publicitario.

En la medida de sus posibilidades, cada entidad deberá idear métodos para que lleguen a sus responsables las opiniones, críticas o propuestas del exterior. Los soportes más usados para llevar a cabo esta recogida de información son las entrevistas, las encuestas -papel, teléfono, correo electrónico, web- y las reuniones en grupos. También podemos utilizar cuestionarios concretos para usuarios, con comentarios y propuestas.

## EJEMPLO DE CUESTIONARIO A USUARIOS Usado en Internet por una fundación

Ayúdenos a mejorar. Denos su opinión sobre el primer curso publicado y cuéntenos qué otros cursos le interesaría hacer

Sobre el curso de toxiinfecciones alimentarias

**Los contenidos del curso le han parecido:**

Muy buenos

Buenos

Aceptables

Escasos

Muy pobres

**¿Cree que lo que ha aprendido le será útil en su vida diaria para evitar problemas con los alimentos?**

Muy útiles

Bastante útiles

Medianamente útiles

Escasamente útiles

Absolutamente inútiles

**La calidad de las actividades le ha parecido:**

Muy buena

Buena

Aceptable

Mala

¿En qué otras áreas le gustaría que publicásemos cursos?

Seguridad doméstica

Hogar (decoración, bricolage,...)

Salud y alimentación

Economía doméstica (cómo sacar el máximo provecho a su dinero: ahorro, inversión, impuestos, etc.)

Medio ambiente

Psicología

Otros(indicar):

Por favor, háganos sus comentarios sobre qué cursos concretos desearía hacer, cómo mejorar la calidad de nuestros cursos, etc.

*Bien. Hay un encabezado que invita a la participación*

*Bien. Se pregunta al usuario sobre sus intereses*

*Bien. Preguntas concretas*

*Bien. Hay un espacio abierto al final*

*A mejorar. Poner un "¡Gracias!" al final de la encuesta*

*Bien. Respuestas posibles cerradas, lo que facilita el análisis de los resultados*

*A mejorar. Aprovechar, al final de la encuesta, para ofrecer la posibilidad de recibir información rellenando un semillero utilizar con sus datos*

## AUTODIAGNÓSTICO

Si desea saber cómo está el área de Comunicación en su entidad de una manera rápida ¡y muy aproximada!, Puntúe del 1 al 4, en una hoja a parte, las frases siguientes referidas a su entidad.

1: No    2: No parece    3: Es probable    4: Sí

1. Hay una persona que se responsabiliza de la Comunicación.
2. Se elabora cada año un plan de Comunicación por escrito.
3. Los valores específicos de la entidad están identificados.
4. Los mensajes al exterior se apoyan en los elementos novedosos o innovadores.
5. Tengo claro cuál es el momento de la verdad peor atendido.
6. Hay en marcha un programa para mejorar ese momento de la verdad.
7. Hay una marca claramente identificada.
8. Existe un folleto de captación de socios, y otro de presentación de la entidad.
9. Se prepara cada año una memoria de la entidad.
10. Existe un logotipo.
11. Solo hay un logotipo y se usa sin ninguna variación, salvo la adaptación para impresión a blanco y negro.
12. El logotipo actual tiene menos de 12 años.
13. Cuando se diseña un impreso, están claramente definidos con antelación los destinatarios y los objetivos.
14. Las portadas de los impresos son generalmente atractivas: da ganas de abrir el folleto.
15. Hay empresas que colaboran con la entidad.
16. Las aportaciones de los socios privados representan más del 20% del total de los ingresos.
17. Cada año un 10% más de socios.
18. Los medios de comunicación social llaman espontáneamente más de cinco veces al año.
19. Existe una base de datos de medios de comunicación social.

20. En los últimos dos años se ha hecho por lo menos una rueda de prensa.
21. Esta área colabora en realización de las comunicaciones destinadas a voluntarios y contratados.
22. Más de una vez al año se llevan a cabo encuentros con responsables administrativos o políticos.
23. La entidad está vinculada a alguna coordinadora, agrupación o federación.
24. Participa periódicamente en reuniones de trabajo con otras ESAL.
25. En los últimos dos años se ha hecho por lo menos una encuesta de opinión en el seno de la entidad.

Sume los puntos. Si no ha podido contestar a alguna frase porque la pregunta no ha lugar, añada 3 puntos por cada una de ellas.

Si la suma obtenida es inferior a 50 puntos, su entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta área. Si la suma está en torno a los 63 puntos es que la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y otros no tanto. Si la suma es superior a los 75 puntos es que la gestión del área está siendo muy positiva.

Para buscar pistas de mejora, haga una reunión específica con los responsables de áreas o con todo el equipo, y plantee los aspectos negativos relativos a las frases en las que ha puntuado 1 o 2. ¿Qué soluciones se pueden buscar entre todos?; ¿es la estrategia global la que hay que revisar o las políticas concretas?; ¿hay un Plan anual de Comunicación?; ¿habría que hacer alguna propuesta de Información/Investigación para tener más datos?.

Si son muchos los elementos negativos, empiece abordando sólo algunos de ellos.



EL EQUIPO HUMANO

El equipo humano es el principal activo de cualquier organización; ello es así tanto en instituciones públicas y privadas, pero sobre todo en las entidades sin ánimo de lucro. Quienes trabajan en ellas lo hacen porque - ¡habitualmente!- se identifican con los fines y las acciones que desarrollan.

Para ser eficaces, los procedimientos de gestión de los recursos humanos deben tener un doble referente: seleccionar de forma adecuada a quienes se integran en la entidad y procurar que el equipo esté razonablemente satisfecho dentro de la misma.

Es tarea de Recursos Humanos contribuir a crear y mantener un buen ambiente de trabajo, cuidando de detalles tales como el entorno físico en el que se desarrolla la actividad o los medios materiales auxiliares utilizados (informáticos, de oficina, etc). De esa forma saldrán a la luz y se aprovecharán mejor la preparación y los conocimientos del equipo.

◆ Gestión interna

*Algunas ONG integran los Recursos Humanos en el seno de un área más amplia llamada 'Gestión Interna', que incluye otras funciones como son las de Administración, Logística o Económica-Financiera.*

Desde el inicio de las actividades de la entidad es imprescindible que se designe un responsable o coordinador de los recursos humanos. Puede ser un miembro de la junta directiva, un voluntario seleccionado o un contratado, pero siempre ha de poder identificarse en el organigrama. Debe asumir la responsabilidad de las tareas que se describen en este capítulo, ejerciendo unas o delegando, en su caso, otras.

Si la entidad cuenta con director o gerente contratado, es recomendable que sea él quien asuma esa competencia hasta que el número de miembros del equipo haga necesario que otra persona pueda serlo a tiempo completo. Si el número de contratados es reducido, puede encomendarse la labor a un voluntario formado y capacitado para asumir tal responsabilidad.

En función del tamaño de la organización, ¿quién puede ser coordinador de recursos humanos? A continuación mostramos algunos ejemplos:

Nº de personas, voluntarias y contratadas, en el equipo	<20		20< <50		50< <100		>100	
	Menos del 20 %	Más del 20 %	Menos del 10 %	Más del 10 %	Menos del 10 %	Más de del 10 %	Menos del 5 %	Más de del 5 %
El número de de contratados representa			Miembro				Voluntario,	Contratado
Responsable de la función de RR. HH.	Miembro Junta Directiva	Gerente o miembro de la Junta	Junta Directiva o voluntario	Gerente o voluntario	Gerente o voluntario	Voluntario, contratado o gerente	Gerente o contratado	

Los miembros de la junta directiva de una asociación son siempre voluntarios, por lo que su labor se centra en parte o de forma completa a la dirección.

## LOS MEDIOS DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

En muchas ocasiones los recursos humanos son empleados para ir parcheando las necesidades más apremiantes que se plantean en el día a día de las organizaciones. ¡Siempre hay más trabajo que recursos!

Hay una pregunta clave que todos los responsables de cualquier organización deben hacerse periódicamente: ¿qué medios necesitamos?.

Pero esa cuestión presupone que ya están definidos los objetivos específicos y las acciones que va a llevar a cabo la entidad. No lo olvidemos: sin un plan de acción definido previamente no es posible calibrar cuáles son nuestras verdaderas necesidades de recursos.

Tradicionalmente, los medios de los que se disponen son de dos tipos: humanos y materiales.

### Medios humanos

Las entidades sin ánimo de lucro suelen nacer gracias al impulso y determinación de personas que buscan responder a necesidades de un determinado colectivo. En los inicios, el trabajo es asumido por personas voluntarias, que no perciben remuneración. Cuando pasa el tiempo y la organización desarrolla más proyectos, se plantea siempre la posibilidad de incorporar a personal profesional que pueda llevar a cabo las tareas programadas.

La decisión de contratar o no dependerá de la situación de la entidad y de su previsible evolución a corto y medio plazo. Pero una contratación es algo relevante, no puede tomarse a la ligera, porque:

- compromete el desarrollo profesional de personas,
- aumenta los gastos fijos de la entidad,
- implica dedicar tiempo al seguimiento de esos profesionales.

La figura del voluntario viene definida legalmente por la Ley 6/1996, del 15 de enero, llamada 'Ley del Voluntariado', en la que se detallan los derechos y los deberes de los voluntarios y de las entidades en su relación de colaboración. También subraya la obligación de la entidad de asegurar a todos y cada uno de los voluntarios por los daños y perjuicios que podrían provocar en el desempeño de su labor.

La figura del contratado, por su parte, se enmarca dentro de la legislación aplicable a relaciones contractuales entre un empleado y un empleador (y que viene regulada por el Estatuto de los Trabajadores y por los convenios colectivos que son de aplicación a dicho personal).

---

### Derechos del voluntario

*Los voluntarios tienen los siguientes derechos:*

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

Artículo 6, ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado

- El 78% de los trabajadores de las ONG de acción social son voluntarios mientras que el 22% restante tiene una relación laboral de asalariado con la entidad.
- Las características de los trabajadores de las ONG de acción social, en términos comparativos, se concretan en una alta participación de las mujeres y de los jóvenes menores de 25 años y en una mayor presencia de personas con discapacidad. Asimismo estos trabajadores presentan un nivel educativo muy alto.
- El perfil del voluntario de una ONG de acción social es una mujer, menor de 25 años, con titulación universitaria y que desarrolla tareas como profesional. El trabajador asalariado presenta un perfil muy similar con la salvedad de ubicarse mayoritariamente en el tramo de edad de entre 25 y 35 años.
- En torno a un 14% de las entidades no combina las dos figuras; es decir, optan por un modelo totalmente profesionalizado o, por el contrario, se apoyan exclusivamente en el voluntariado. El grado de profesionalización que requieren las tareas y la disponibilidad de tiempo –a mayor profesionalización y mayor requerimiento de tiempo, mayor grado de salarización- parecen ser los dos principales factores que determinan la asignación de tareas.
- Las condiciones de trabajo de los asalariados del sector de ONG de acción social se concretan en una fuerte extensión del tiempo parcial, una alta temporalidad y salarios relativamente bajos. Estas condiciones son mucho más desfavorables que las que presenta el sector de actividad al que pertenecen.
- La mitad de las entidades señala tener problemas para encontrar personal cualificado para determinadas ocupaciones o para realizar tareas concretas.

## ¿Contrato laboral o mercantil?

Algunas entidades sin ánimo de lucro utilizan el contrato mercantil para regular su relación con un profesional determinado, ya que éste no implica especificar el lugar o la duración del trabajo o los servicios. Es un contrato práctico y sencillo, pero puede resultar negativo porque exige que el contratado se dé de alta como trabajador autónomo, lo que además de un coste puede suponer cierta precariedad en el empleo.

La mayoría de las organizaciones usan la fórmula de un contrato laboral que define de antemano el horario, el lugar y las principales tareas que desempeñará el empleado. Este último tiene una mayor seguridad laboral pero, por el contrario, aumenta las necesidades de gestión de la entidad, obligándola normalmente a contratar una empresa externa para asumir la carga más administrativa de los recursos humanos.

## ¿Profesionales o voluntarios?

Ambas figuras son positivas para las organizaciones, sin que una excluya a la otra. En la mayoría de las entidades sin ánimo de lucro de tamaño medio o grande conviven las dos modalidades. La cuestión es descubrir qué pueden aportar en cada momento a la organización.

Lo cierto es que las dos pueden contribuir a mejorar la calidad de las actividades, pero también pueden debilitar la estructura de la entidad. A continuación se exponen algunas de las fortalezas y debilidades que conlleva contar con profesionales o voluntarios:

	Voluntario	Profesional
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrecen más personas.</li> <li>• Recurso de bajo coste económico.</li> <li>• Mayor participación de la sociedad civil.</li> <li>• Permite buscar competencias que la entidad no posee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo diario, de manera continua.</li> <li>• Horarios más estables.</li> <li>• Facilita el contacto con personas o entidades externas.</li> <li>• Gestión más racional.</li> <li>• Mejores posibilidades de acompañamiento social.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces se supedita el trabajo a otras prioridades del voluntario.</li> <li>• Rotación excesiva.</li> <li>• En ocasiones, poca preparación profesional.</li> <li>• Implica mayor esfuerzo de coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso costoso, incremento de los gastos fijos.</li> <li>• Obliga a buscar recursos económicos más regulares.</li> <li>• Un porcentaje mayor de los ingresos no se dedica directamente a los proyectos.</li> <li>• Seguimiento y cuidado específico a los contratados.</li> </ul>

## Medios materiales

Es habitual que las entidades sin ánimo de lucro incorporen a personas a sus equipos sin tener previsto un lugar físico en el que desarrollen su actividad. Eso produce en el voluntario o contratado, que se incorpora con ilusión a su nueva actividad, un pésimo efecto.

Es necesario que los recién llegados puedan comprobar que la organización ha pensado en ellos, preparando un puesto de trabajo adecuado a las funciones que les corresponde desempeñar y que esté dotado con suficientes medios materiales.

### ♦ Preparación

*Aunque parezca increíble, hay contratados que, en su primer día de trabajo en una entidad sin ánimo de lucro, descubren que no tienen siquiera asignadas una silla y una mesa, por no hablar de teléfono o de ordenador.*

Es cierto que existen entidades con muy pocos recursos. Muchas, incluso, se resisten a detraer fondos de los proyectos o acciones para emplearlos en algo que es percibido como superfluo: tener un local u oficinas razonablemente equipadas. Debemos superar esa creencia ya que de todos es conocido lo beneficioso que resulta poder trabajar en un ambiente agradable y acogedor. Es algo importante cuando la entidad sólo cuenta con voluntarios, pero resulta vital si hay contratados que pasan muchas horas al día en la sede.

Lo recomendable es que el local reúna las siguientes condiciones:

- Luz natural, y si no es posible, luz artificial suficiente.
- Ventilación.
- Paredes y techos pintados hace menos de 10 años.
- Un aseo y un lavabo decentes.
- Calefacción en invierno y ventiladores en verano.
- Instalación eléctrica con potencia suficiente.
- Un método de limpieza del local.
- Si es posible, una zona de descanso.

En el caso de que no se den estas condiciones, es importante que los responsables de la entidad elaboren un plan de mantenimiento que permita conseguir esos mínimos.

## El puesto físico de trabajo

Si el nuevo trabajador, voluntario o contratado, va a llevar a cabo esencialmente tareas de oficina, es fundamental que unos días antes de su incorporación se prepare su puesto personal de trabajo y que este incluya:

- Espacio físico para situar una mesa y una silla.
- Luz artificial suficiente.
- Teléfono y ordenador, si necesario.
- Conexiones a la red eléctrica suficientes
- Material de papelería: papel, bolígrafos, grapadora, etc.
- Un espacio para guardar documentos: cajones, armarios, archivadores.
- Papelera.
- Perchero, propio o común.

Si la persona que se suma al equipo va a desempeñar lo que conocemos como “trabajo de campo”, necesitando pocas veces a la semana pasar por la sede de la entidad, entonces –y sólo entonces- será posible encontrarle acomodo utilizando mesas de apoyo. Pero debe entenderse que también, aunque sólo sea durante esos períodos de tiempo, ese será su puesto físico de trabajo.

## POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

### Selección

El crecimiento y desarrollo de una organización hace necesaria la incorporación de nuevo personal, voluntario o contratado.

Hay mecanismos eficaces para anticiparse a estas cuestiones:

- En organizaciones pequeñas es aconsejable, en cada previsión de actividad, plantearse de forma realista cuántas horas serán necesarias para llevar a cabo la acción, y quién podría desarrollarla.
- Si la entidad es más grande, y está mejor estructurada u organizada por áreas, se recomienda incorporar a la planificación anual un apartado de previsión de necesidades de personal.
- Cuando el grado de estructura y organización es mucho mayor, la entidad puede contar con un Plan Operativo que cuantifique los recursos humanos para cada área o tipo de actividad; los diferentes responsables habrán fijado ya las necesidades de selección a lo largo del periodo planificado.

### Definición del puesto

Sea cual sea la tarea a realizar, de forma voluntaria o previo contrato, es necesario elaborar un perfil del puesto de trabajo que defina con claridad las siguientes características:

- Requisitos del candidato.
- Responsabilidades que va a asumir y tareas a desarrollar (principales y secundarias).
- Dependencia orgánica dentro de la organización, situación en el organigrama.

- Identificación de la persona de la que se depende.
- Condiciones de trabajo: remuneración, lugar, horario.
- Posibilidades de promoción profesional.

La elaboración del perfil, incluso para el puesto más sencillo, es de gran utilidad, pues permite confirmar con claridad la necesidad del puesto en la organización, supone un boceto para la difusión de la oferta de trabajo y concreta la información que los posibles interesados necesitarán para decidir si la oferta les interesa.

### Procedimiento de selección

Posiblemente, la organización cuente con un archivo de currícula y ofrecimientos espontáneos de colaboraciones. Por eso, el primer paso del responsable de recursos humanos es comprobar si cuenta ya con un número suficiente de candidatos válidos, o si necesita o prefiere recibir más candidaturas.

En el caso de puestos de trabajo que requieran especialización o experiencia determinada, es recomendable buscar más candidatos además de los disponibles en los archivos propios.

---

#### ◆ Información interna previa

*Para garantizar el mantenimiento de un buen ambiente en el interior de la entidad, es esencial que las ofertas de colaboración, especialmente las que sean remuneradas, se comuniquen al equipo propio con antelación, o por lo menos al mismo tiempo que se difunde al exterior.*

En general, las vías para dar a conocer las ofertas de colaboración son las siguientes:

- Conocidos del equipo.
- Comunicación a una agrupación o coordinadora a la que pertenece la entidad, para su posterior difusión a través de las organizaciones asociadas.
- Publicación en los medios de comunicación de la entidad: revista a socios, correos electrónicos a amigos de la entidad, página Web.
- Anuncios en prensa.
- Anuncio en una Web de oferta de empleo.

Existen varias páginas web de ofertas de empleo para entidades sin ánimo de lucro. También es posible recurrir a una empresa de selección externa. Si es así, es necesario comunicar a la empresa, además de la Definición del Puesto, algunos criterios para hacer la preselección y el número de candidatos finales que se desea entrevistar.

Si el proceso se lleva íntegramente en la entidad, es útil tener definido de antemano cuál es el procedimiento para proceder a la selección. Una propuesta puede ser la que sigue:

---

#### Los pasos de un proceso de selección

- Establecer criterios de ‘validación’/‘descarte’ de los currícula a examinar, teniendo en cuenta los distintos parámetros de la Definición del Puesto: titulado o no, grado de idiomas, experiencia en algún aspecto.

- Es probable que haya currícula muy buenos pero con algún criterio con 'descarte'. Para estos casos, a mayor número de currícula recibidos, mayor rigurosidad en los criterios. Puede facilitar la tarea el definir dos tipos de criterios, uno absoluto -si el candidato no cumple este requisito queda descartado- y otro relativo -es deseable que el candidato cumpla el criterio, pero no es imprescindible-.
- Recepción de las candidaturas. Se busca obtener una primera impresión de los postulantes. En el curriculum lo que cuenta son las informaciones objetivas, en la carta adjunta lo que importa es más la forma -presentación- y el fondo -lo que dice-.
- Clasificación de los currícula usando 'válido', 'dudoso' o 'descartado', como resumen de los criterios de validación establecidos inicialmente. Es posible que se reciban muchos currícula, en cuyo caso sólo se retendrán los clasificados como 'válidos'.
- Entrevista de selección. Es recomendable no hacer más de 10 entrevistas para cubrir un puesto.
- Si se quiere usar herramientas complementarias de evaluación -grafología, tests, etc. - es necesario integrarlos en la planificación.
- La elección final. Si la definición del puesto ha sido precisa y ha habido una aplicación rigurosa de los criterios, es probable que después de las entrevistas sólo queden dos o tres candidatos. En ese caso, los criterios relativos son los que ayudarán a elegir.

## Integración

Una vez seleccionado el candidato más idóneo es necesario preparar su integración en la estructura de la entidad.

Debemos asegurarnos de que ese período de adaptación, que comienza el día de su llegada, transcurra de la mejor forma posible.

---

## Agenda para un primer día

- Es muy conveniente comunicar, días antes, a todo el equipo la incorporación del nuevo colaborador, tanto por nota interna como verbalmente.
- El día anterior, habrá de acordarse quién va a recibirle en primer lugar -normalmente alguien de recursos humanos o su superior jerárquico-, prever alguien para comer con él, y avisar a Recepción.
- Cuando llegue, hacerle una presentación, de duración media, de la entidad y entregar documentos más extensos, si los hubiera, sobre la misión, los objetivos y la historia de la organización.
- Reunión del recién incorporado con el responsable del área y/o a los compañeros con los que trabajará. Presentación del área y de sus funciones. Principales tareas a asumir por el colaborador.
- Hacer una visita de toda la entidad terminando por el puesto de trabajo del nuevo colaborador.
- Tiempo de lectura de documentos y toma de contacto con el puesto de trabajo.
- Es importante que el día concluya con un tiempo de diálogo del recién incorporado con la persona que le acogió al principio de la mañana. Balance del día, dudas, precisiones.

En ocasiones, el período de adaptación puede prolongarse, dependiendo de la naturaleza y fines de la colaboración y de la propia entidad.

---

## Integración en Solidarios

### Cómo puedes ser voluntario/a

Si quieres ser voluntario en Solidarios, los pasos a seguir son los siguientes:

1. *Reunión informativa. (1 h.)*
2. *Entrevista personal. En ella se asigna el servicio concreto. (1/2 h.)*
3. *Acción Voluntaria. Por un período mínimo de seis u ocho meses. (3 h./semana)*
4. *Formación: Es parte intrínseca del servicio de voluntariado. Se ofrecen diversas modalidades para facilitar al voluntario su participación:*

### Obligatoria:

#### Curso Introducción al Voluntariado (5 h.)

- *Seminario Solidaridad (30 h./año)*
- *Cursillos específicos sobre cada área (varía entre 5 y 20 h.)*

### Optativa:

- *Encuentros, Seminarios temáticos (África Llama, Medios de Comunicación, etc.)*

La formación se completa con el acompañamiento personal que realizan los responsables del servicio a cada voluntario como formación introductoria y/o permanente.

## Retribución

Quienes colaboran en organizaciones sin ánimo de lucro reciben mucho a cambio de lo que dan: satisfacciones, la sensación de estar contribuyendo a un cambio de la realidad, relaciones humanas, crecimiento personal, etc.

Pero también deben recibir, en el caso de los contratados, otro tipo de compensaciones concretas y materiales, algunas de las cuales serán tangibles (sueldo) y otras intangibles (atención, retribución, formación, etc.).

Hay algunas retribuciones que suelen ser más específicas a las figuras de voluntario o contratado.

Algunas entidades, y muchos voluntarios, no quieren establecer ningún tipo de compensación material a sus voluntarios. Piensan que la gratuidad absoluta es uno de los pilares fundamentales de la relación entre ambos. Otras estiman que, sin desvirtuar lo que define al voluntariado, puede ser conveniente ofrecer ciertas facilidades materiales a quienes dedican su tiempo de forma altruista. Algunas compensaciones pueden ser:

- Abono del precio del transporte entre el domicilio habitual y el local.
- Abono de asistencia, desplazamiento y alojamiento para encuentros, seminarios, congresos.
- Ticket de restaurante, cuando la labor se desarrolla antes y después del almuerzo.
- Descuento en productos comercializados por la entidad.

La retribución propia de los **contratados** es, obviamente, el salario. Habitualmente, los contratados en entidades sin ánimo de lucro no suelen tener entre sus primeros objetivos la cuantía del salario percibido, pero eso no significa que no tengan derecho a una retribución suficiente por el trabajo que aportan a la organización, que les permita vivir dignamente en la sociedad en la que viven. Es necesario que las organizaciones no gubernamentales, que muy a menudo se identifican con la igualdad y promueven derechos fundamentales para hombres y mujeres, hagan todo lo necesario para pagar sueldos justos, iguales o por encima de la media del mercado laboral.

Los ingresos medios de los españoles en el 2001 (fuente: INE, y proyección) han sido calculados en aproximadamente 18.100 euros brutos. Este dato puede servir como indicador orientativo para comprobar si la media de los sueldos brutos de la entidad se sitúa por encima o por debajo de la media nacional.



Otro punto de referencia, para establecer los sueldos, es comprobar los que se ofrecen en anuncios de puesto de trabajo, para funciones o responsabilidades similares a las que se pretende analizar en el seno de la organización.

## Formación

En general, quienes colaboran en entidades sin ánimo de lucro tienen una buena formación universitaria, normalmente de grado medio o superior. Sin embargo hay conocimientos específicos, muy convenientes para una organización de este tipo, que no se adquieren en centros clásicos de formación, como pueden ser la atención a los usuarios, la animación de un grupo de voluntarios o la justificación de un proyecto cofinanciado.

Por ello es necesario que los integrantes del equipo vayan adquiriendo, en función de sus responsabilidades y tareas, habilidades nuevas.

---

### Formarse es importante

Se trata de una labor fundamental del departamento de recursos humanos, porque:

- Permite asegurar que la capacidad requerida a los contratados en el momento de su incorporación al equipo se mantiene a lo largo del tiempo, reforzada y ampliada.
- Transmite a la totalidad del equipo un mensaje claro de voluntad de actualización de la propia organización, una apuesta por las personas que la componen.
- Crea un ambiente laboral más dinámico, participativo, que implica a todos.

Son mensajes muy positivos para el equipo humano. Sus integrantes se sentirán valorados y reconocidos, y constatan que su propia preparación es un aspecto importante de la gestión de su entidad.

Las áreas de formación deben abarcar todos los aspectos funcionales de la entidad, recogiendo las necesidades prácticas –y concretas- del equipo humano. Es frecuente que las entidades se preocupen por contar con profesionales formados en funciones muy concretas (por ejemplo, la identificación de proyectos o el plan contable adaptado a una organización sin ánimo de lucro).

---

*La Cruz Roja Española ha desarrollado distintos materiales de formación para su equipo humano. Algunos de ellos, así como su Plan de formación, pueden descargarse en el apartado de ‘Biblioteca Virtual’ de su Web [www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)*

---



Menos común, pero igualmente importante, es que el mayor número de personas que componen el grupo humano vaya aprendiendo habilidades específicas como pueden ser la de fijar objetivos, evaluar sus propias tareas, programarlas, etc. Es responsabilidad de los directivos hacer que esta “cultura” de trabajo se extienda progresivamente en las entidades.

Hoy en día son muy escasas las entidades sin ánimo de lucro que desarrollan planes de formación de carácter:

- Actitudinal (comunicación en grupo, resolución de conflictos, reuniones de trabajo efectivas, identificación de los “ladrones de tiempo”, negociación, etc.).
- Procedimental (atención telefónica o a visitantes, gestión de reclamaciones, escribir una carta, preparar una reunión, etc.).

Muchas veces la formación procedimental se da por supuesta en todo tipo de colaboradores e incluso en los propios directivos.

Es un error, son necesarios programas periódicos que aporten conocimientos en estas áreas, o que mejoren de los que ya se poseen.

## ¿Cómo establecer las necesidades de formación de la entidad?

Los directivos de una entidad sin ánimo de lucro deben determinar periódicamente los contenidos de un plan de formación, señalando cuales son los prioritarios.

En ese proceso de reflexión deben participar también los voluntarios y contratados: ¿quién mejor que el propio interesado para opinar sobre sus necesidades de formación? Se trata de algo esencial, pero pocas entidades operan así. Sería un momento idóneo para que cada miembro del equipo expusiera sus inquietudes y deseos de formarse.

Posteriormente, los responsables de dirección deberían dialogar con ellos para definir las materias y el tiempo que va a dedicar el colaborador al programa.

---

### Para hacer un plan de formación

#### Corresponde a los directivos:

- *Identificar las necesidades de formación en cada área, puesto de trabajo y persona.*
- *Identificar las prioridades de formación de la entidad en su conjunto.*
- *Elaborar el presupuesto del programa de formación.*
- *Buscar ayudas económicas a la formación en entidades públicas o privadas o líneas de financiación.*

#### Corresponde a los miembros del equipo:

- *Identificar en qué aspectos de su trabajo precisan formación.*

- *Proponer posibles instituciones o personas que podrían proporcionarla.*

- *Proponer fórmulas para que el coste de la formación sea mínimo para la entidad.*

#### Durante el diálogo entre directivos y miembros del equipo deben:

- *Ponerse en común las propuestas.*

- *Realizarse comentarios, explicaciones.*

- *Incorporarse aspectos no siempre conocidos por todos, como novedades en un puesto de trabajo o en las prioridades de formación de la entidad en general.*

- *Concretarse ajustes del programa de formación: sugerencias, denegaciones, invitaciones.*

---

### ◆ Un tiempo para la formación

*Preparar una formación para otros compañeros lleva tiempo. Es importante que durante ese período el futuro formador pueda ser relevado en otras tareas. De otra manera, la formación deja de ser algo positivo y se convierte en una carga.*

El planteamiento de la formación en las entidades puede suponer a los directivos actuar en distintas líneas:

- Posponiendo o denegando solicitudes de participación de programas cuando el colaborador se haya beneficiado recientemente de alguno, o haya compañeros que aún no lo hayan realizado.
- Haciendo tomar conciencia de la necesidad de completar conocimientos a quienes no hayan manifestado por el momento inquietudes por hacerlo.

## ¿Formación externa o interna?

Las entidades no lucrativas que buscan la formación de sus miembros pueden obtenerla de dos maneras:

- Interna

*¿Por qué no aprovechar los conocimientos y experiencia del personal perteneciente a la propia organización?. El ejemplo clásico es el curso que debe recibir todo nuevo colaborador al integrarse en una entidad, con el fin de conocer su misión, historia, estructura organizativa y funcional, los procedimientos habituales o el reglamento interno. En este sentido, resulta muy útil identificar el conocimiento y habilidades pedagógicas del personal de la entidad. Después, bastará con programar el tiempo en el que podrán difundirlos a los recién llegados.*

- Externa

*Hay conocimientos que los miembros de la organización no poseen, y por tanto no pueden poner en común, como pueden ser la formación en proyectos cofinanciados por varias entidades o el refuerzo de habilidades directivas. Es el momento de escuchar ideas nuevas y contrastar experiencias. Para la formación externa disponemos de muchas alternativas que van desde seminarios de una jornada hasta cursos o programas master de varios meses.*

Es recomendable que los responsables de formación se pongan en contacto con agrupaciones o coordinadoras a las que pertenezca la entidad, para averiguar qué cursos ofrecen. También podremos acudir a [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com), una página donde se recogen la mayoría de las propuestas existentes. Los directivos de las entidades deben tomar conciencia de que también ellos necesitan renovar conocimientos y fortalecer habilidades.

---

Son varias las ONG que recurren a la formación externa para sus contratados. Dos recursos de formación muy usados:

- La Fundación Luis Vives propone periódicamente cursos monográficos sobre distintos aspectos de la gestión de asociaciones.

Más información en [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)

- ESADE y la Fundación La Caixa ofrecen un curso intitulado “Función Gerencial en la Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo” que se celebra alternativamente un año en Barcelona y otro año en Madrid.

La formación se lleva a cabo en ocho bloques mensuales de dos o tres días repartidos a lo largo del curso escolar, lo que permite compatibilizar esta formación con una actividad profesional. El Curso está parcialmente becado por La Caixa, y cuesta en torno a 1.500 €.

Más información en [www.esade.es](http://www.esade.es)

---

Algunas áreas de formación para directivos pueden ser:

- La dirección por objetivos.
- Hablar en público.
- Dirección de reuniones.
- Cómo dirigir.
- Evaluación de personal.

## EVALUACIÓN

Como hemos visto en el plan operativo, cada área o departamento debe tener planificados unos objetivos específicos. Los miembros del equipo deben conocer sus objetivos individuales, como integrantes de la organización. Normalmente, el trabajo de cada persona viene señalado por el responsable del área, dentro de unas líneas de actuación generales o específicas, que deben conocerse también antes del comienzo de su labor.

Corresponde a ese responsable evaluar periódicamente la labor de las personas que están agrupadas en su área.

En una evaluación hay cuatro protagonistas cuyos intereses y necesidades deben estar siempre muy presentes:

- El miembro del equipo.
- El responsable del área.
- La entidad.
- Los beneficiarios / la misión.

No se trata de depurar responsabilidades o puntualizar uno u otro aspecto de la relación humana, sino de sacar a la luz aspectos positivos y negativos del trabajo que realiza diariamente un colaborador, en aras de su mejora y ajuste a las necesidades de la entidad.

---

### Las claves de una entrevista de evaluación

- **Acogida:** dar la bienvenida, recordar el objeto de la entrevista, presentar un breve planteamiento del desarrollo de la misma.
- **Autoevaluación:** la visión que el colaborador tiene de su propio trabajo.
- **Evaluación** en sí, por parte del responsable, del trabajo del miembro del equipo. Lo mejor: ser concreto, dar pie a preguntas aclaratorias.

- **Diálogo,** búsqueda del consenso, destacando los aspectos positivos y los que deben cuidarse. Resumen concreto.
- **Visión de futuro:** definir los principales rasgos de la función del colaborador en los próximos meses.
- **Formación:** no olvidar las necesidades del colaborador en ese sentido. Es el momento de solicitar sugerencias e identificar necesidades.
- **Despedida:** ponerse a disposición del colaborador para ayudarle a conseguir lo acordado.

Al final de una evaluación, responsable y colaborador deben haber definido de manera concreta, preferentemente por escrito

- Los aspectos positivos del desempeño del trabajo.
- Los elementos a mejorar y pistas concretas para conseguirlo.
- Las tareas principales a llevar a cabo en los próximos meses.
- Las peticiones que el colaborador ha solicitado a su responsable.
- Las necesidades de formación individual.

## PROMOCIÓN

Son pocos los responsables de entidades sin ánimo de lucro que hacen explícita a sus colaboradores la satisfacción o el reconocimiento por la labor bien hecha. Es fundamental manifestar los aspectos positivos de ese trabajo bien desempeñado, tanto en privado (por ejemplo, durante una entrevista de evaluación) como en público (en una reunión del equipo).

Ese reconocimiento al trabajo bien hecho contribuye a crear un ambiente de confianza y de cohesión en el equipo. Los reconocimientos explícitos han de ser sencillos y concretos, y alejarse de todo lo que pueda ser percibido como alabanza excesiva.

Pero es que, además, las evaluaciones periódicas de los miembros del equipo han de traducirse, en los casos en las que son globalmente positivas, en políticas de promoción que hacen tangibles y concretas las palabras de aliento. Las más clásicas pueden consistir en ofrecer al colaborador, cuando la evolución de la entidad lo permita, que asuma:

- Más responsabilidades en su área.
- Responsabilidades distintas en otro puesto o área más acordes con sus deseos o capacidades.

En todo caso, antes de realizar el ofrecimiento habrá que calibrar si las capacidades del colaborador permiten pensar que ese nuevo puesto será el adecuado. ¿Redundará en mayor eficacia para la entidad?. Tampoco debemos olvidar el sentido de previsión. ¿Hay alguien que pueda cubrir el puesto de trabajo que el colaborador deja?.

---

### ◆ Promoción, reflejada también en el sueldo

*Algunas asociaciones y ONG promocionan a sus empleados, pero sin que se traduzca en mejora del sueldo o en mayores compensaciones.*

*¿Resultado? : Las personas pierden su motivación.*

En el caso de los contratados, es posible que otro de los elementos importantes de promoción sea el poder tener una subida de sueldo. Cualquier incremento por encima de un 5% o un 6% será percibido como un esfuerzo de la entidad para recompensar el trabajo bien hecho. Una alternativa, que evita aumentar los gastos fijos, es la de dar un único bonus o una paga extra adicional.

Sin embargo, no siempre resulta posible para las entidades, y especialmente para las que son sin ánimo de lucro, traducir el reconocimiento en un aumento de sueldo para los contratados. Por otra parte es probable que haya miembros del equipo que sean voluntarios.

En consecuencia, es preciso buscar otras formas de reconocimiento a la labor de las personas, que demuestren claramente que los responsables de la entidad están dispuestos a volcarse con los colaboradores eficientes.

## POLÍTICA DE INFORMACIÓN AL PERSONAL

Si el capital más importante de cualquier entidad es el equipo humano, ¡y lo es!, es imprescindible que los responsables de la misma hagan todo lo necesario para cuidarlo. Esta atención pasa por una dimensión absolutamente básica y que en no pocas ocasiones queda relegada en pequeñas y grandes organizaciones: la información.

Es necesario que los voluntarios y los contratados, las personas más vinculadas efectiva y afectivamente, sean objetos de una continua información sobre los cambios, transformaciones o reflexiones que se producen en el seno de la entidad.

### CON INFORMACIÓN

*Se refuerza el sentido de pertenencia al equipo, mejora el funcionamiento interno, se identifican mejor problemas y soluciones, se pueden prever necesidades y se dispone de tiempo para afrontarlas.*

### SIN INFORMACIÓN

*Se produce desmotivación - ¡somos los últimos en enterarnos!- o situaciones absurdas -¡no sabíamos que había en marcha un proceso de selección, y menos que el nuevo se incorporaba hoy!-.*

Para que la información circule de manera adecuada, compartiendo lo que es útil y beneficioso y reteniendo lo que ha de mantenerse confidencialmente, es necesario establecer un sistema organizado de información interna, identificando qué es exactamente lo que se pretende difundir.

---

### Elementos a comunicar al equipo

- Planes operativos u objetivos anuales.
- Orientaciones principales para el año.
- Reestructuraciones, organigramas nuevos.
- Incorporaciones, ceses y promociones.
- Cambios o remodelaciones de locales.
- Reflexiones estratégicas.
- Grandes hitos de la entidad, y de sus áreas.
- Horarios y fiestas laborales.
- Resultados anuales.

Obviamente, cada información requerirá un determinado soporte. Son muchos los soportes posibles a elegir en función de los mensajes que se pretenden transmitir:

- Carta personalizada.
- Mensaje interno.
- Tablón de anuncios.
- Correo electrónico.
- Página Web.
- Reuniones por áreas.
- Reunión del equipo.
- Boletín interno.
- Entrevista personal.

## GESTIÓN INTERNA DE PERSONAL

El área de recursos humanos mantiene a lo largo del año un seguimiento periódico de las necesidades del equipo.

Los aspectos **administrativos** exigen actuaciones periódicas –cada incorporación, cada trimestre, cada año- y en su caso actualizaciones, entre las que destacan los siguientes:

- Fichero personal de voluntarios.
- Fichero personal de contratados
- Nóminas.
- Seguridad Social de la empresa.
- Seguros -local, muebles, viajes-.
- Seguro de responsabilidad civil para los voluntarios.
- Pagos trimestrales de IRPF.
- Declaraciones tributarias.

La gran mayoría de las entidades sin ánimo de lucro confían la casi totalidad de estos aspectos, salvo los ficheros, a una empresa especializada en gestión. Las organizaciones se aseguran así, con el respaldo de profesionales externos, estar siempre al día en cuanto a sus obligaciones laborales, fiscales y legales.

---

### Un fichero del personal debe contener

- Foto de identidad.
- CV.
- Perfil del puesto de trabajo.
- Ejemplar del contrato de trabajo o carta de contratación.
- Ficha de control de tareas.
- Informes de trabajos anteriores.
- Compendios de salarios recibidos desde su contratación (copia de nóminas).
- Copia de cartas de felicitación, reprobación o sanciones eventuales.
- Fichas anuales de evaluación.
- Cartas de los interesados (formación, promoción, cambio, dimisión).

Otra cuestión importante es el cuidado de los colaboradores. La atención a quienes desarrollan su labor en el grupo es una tarea clave, que suele estar a cargo, en primera instancia, de cada responsable de área. El responsable de recursos humanos debe ayudar al responsable de cada área a asumir las habilidades necesarias para desempeñar ese papel de manera adecuada con respecto a los miembros de su equipo.

Corresponde al departamento de recursos humanos asegurarse de que el ambiente de trabajo es, en general, bueno. Cuando esto no sea así, será necesario tomar medidas concretas, como entrevistas personales, reuniones de área para abordar distintas cuestiones, proponiendo mayor flexibilidad de horarios, mejorar la fluidez de comunicación e incluso, promoviendo encuentros fuera del trabajo como almuerzos o cenas.

---

### ♦ Pasar página

*Hay situaciones que no son problemas que haya que resolver, si no “desgracias” o realidades que hay que asumir. Por ejemplo un sueldo que no sube, un despido inesperado, una decisión del director ejecutivo no compartida.*

*En estos casos es mejor pasar la página cuanto antes.*

Es importante también estar atento para detectar el posible desgaste que puede acusar el personal, diseñando acciones que puedan reducir o hacer desaparecer esa erosión, como pueden ser el cambio de tareas o un reajuste de puestos físicos de trabajo dentro de un área.

---

### Hay muchas formas de cuidar un equipo

- Servicio de comida o ticket restaurante.
- Días extras de vacaciones.
- Pago de estudios complementarios.
- Chequeo médico.
- Formación externa contabilizada como tiempo de trabajo.
- Préstamos internos.
- Horario flexible.

- Inscripción en asociaciones profesionales.
- Participación en foros o congresos.
- Horario de verano.
- Zona de descanso y comida, con nevera, horno microondas y máquinas expendedoras de bebidas.

---

**Cuando comienzan a escucharse con cierta frecuencia frases como...**

*Aquí es mejor cubrirse las espaldas.  
Cada uno con su trabajo.  
Yo ya no digo nada.  
Ése no es mi problema.  
Total, mi jefe siempre se pone todas las medallas.  
No entiendo lo que me pide.  
No me cuentes tu vida.  
Estoy demasiado ocupado.  
No me fío de éste.  
Nunca te felicitan.  
Con ese departamento siempre es igual.  
Los jefes a pensar, y yo a ejecutar.  
¿Y a mí qué?  
Que proponga otro.  
Yo aquí rompiéndome los cuernos, y para nada.  
Que piensen ellos.  
Si se enteran de que me he equivocado, ¡la que se arma!*

... los responsables de área deben encender  
–discretamente– su luz de alarma.

Hay siete herramientas que pueden asegurar al responsable de recursos humanos, en su gestión diaria, el funcionamiento óptimo de la entidad:

## LAS SIETE MAGNÍFICAS

- **Comunicación.** Debe estar presente en el principio, en medio y en el final de cualquier acción, movimiento o decisión.
- **Participación.** Para funcionar a pleno rendimiento la entidad necesita que la suma de las personas sea un equipo, y para eso, todos tienen que decir algo sobre su propio trabajo y sobre la entidad.
- **Motivación.** Hay que descubrir lo relevante de tal o cual tarea o decisión, el favorecer la implicación del equipo.
- **Planificación.** Establecer objetivos para la entidad, y también para cada desempeño. Prever las tareas a llevar a cabo.
- **Medición.** Para que, en la medida de lo posible, haya una forma objetiva posible de dimensionar los resultados.
- **Mejora.** Lo normal es que haya errores, lo que importa es que no haya miedo a reconocerlos, y que se aprenda de ellos.
- **Gratitud.** Es importante que los responsables de la entidad destaquen y alaben aquello que se hace bien.



## AUTODIAGNÓSTICO

Si desea comprobar cómo marchan los recursos humanos en su entidad, de una manera rápida ¡y muy aproximada!, puntué del 1 al 4, en una hoja a parte, las frases siguientes referidas a su entidad.

1: No    2: No parece    3: Es probable    4: Sí

1. *Hay una persona que se responsabiliza de los Recursos Humanos.*
2. *Existe un seguro para voluntarios.*
3. *Los voluntarios participan en las tomas de decisiones.*
4. *Los contratados participan en las tomas de decisiones.*
5. *Hace menos de 10 años que se han hecho obras de mantenimiento en el local.*
6. *El local está normalmente limpio.*
7. *Hay un aseo decente.*
8. *Están por escrito todas las Definiciones de Puesto de los responsables.*
9. *Se hacen procesos de selección de personal y son transparentes.*
10. *Hay un proceso de integración para los nuevos incorporados.*
11. *La media de los sueldos de los contratados es superior a la media española.*
12. *Miembros del equipo han estado en cursos de formación en el último año.*
13. *La formación también es externa.*
14. *En los últimos tres años algunas personas han cambiado de funciones.*
15. *Se ha despedido a algún miembro del equipo, voluntario o contratado.*
16. *El responsable de Recursos Humanos mantiene reuniones individuales periódicas con miembros del equipo.*
17. *Existe un fichero de personal al día.*
18. *Se detectan y hacen explícitos errores en el funcionamiento o desempeño.*

19. *Normalmente, los conflictos que surgen se resuelven.*
20. *Hay propuestas de cambios que surgen del equipo y que se ponen en marcha.*
21. *Hay tiempos concretos para la participación y aportación de todos.*
22. *El máximo responsable de la entidad lleva menos de 10 años en el puesto.*
23. *Los principales responsables de la entidad trabajan en equipo.*
24. *Se apoya explícitamente a los miembros del equipo cuando hacen un buen trabajo.*
25. *Los responsables de la entidad socializan los éxitos.*

Sume los puntos. Si no ha podido contestar a alguna frase añada 3 puntos por cada una de ellas. Si la suma obtenida es inferior a 50 puntos, su entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta área. Si la suma está en torno a los 63 puntos es que la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y otros no tanto. Si la suma es superior a los 75 puntos es que la gestión del área está siendo muy positiva.

Para buscar pistas de mejora, haga una reunión específica con los responsables de áreas o con todo el equipo, y plantee los aspectos negativos relativos a las frases en las que a puntuado 1 o 2. ¿Qué soluciones se pueden buscar entre todos?; ¿qué acciones periódicas habría que incorporar a la dinámica de la entidad?; ¿cuál o cuáles de las siete magníficas está fallando especialmente?

Si son muchos los elementos negativos, empiece abordando sólo algunos de ellos.

## CAPÍTULO 6

### FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

#### DIRIGIR CON PROFESIONALIDAD

Al nacer una entidad sin ánimo de lucro, es habitual que el grupo de personas que voluntariamente impulsó su creación constituya la junta directiva o patronato. Mientras el volumen de actividad de la organización lo permita, ellos asumen, como órgano directivo, las orientaciones a corto y largo plazo.

Cuando los proyectos y actividades son más numerosos, se hace necesario incorporar a personal contratado, que aporte continuidad diaria al trabajo que se desarrolla. Los primeros contratados son profesionales que atienden la ejecución de los programas, pero a medida que crezca el equipo humano surgirá la necesidad de contar con alguien que asuma expresamente las tareas de organización y dirección.

#### ♦ La regla de tres: ¡contratados!

*Si una entidad ha contratado ya a tres personas, es recomendable que la cuarta, de la que no se dispone todavía, sea la persona que asuma la responsabilidad directiva.*

Una buena dirección contribuye decisivamente a alcanzar las metas marcadas, pero sobre todo, a que esas metas se logren de manera eficiente.

Nos encontraremos entonces con que la entidad cuenta con dos órganos distintos de orientación y que deben estar siempre coordinados entre sí:

- Junta directiva y/o el patronato: Más centrado en el medio y largo plazo. Diseña las grandes líneas estratégicas y las previsiones de los cambios necesarios, supervisando si se consiguen o no los objetivos

fijados. Normalmente, su presidente asume la máxima representación de la entidad.

- Dirección Dedicada al corto y medio plazo. Ejecuta o supervisa la ejecución de las acciones establecidas. Informa periódicamente a la junta o el patronato. El director asume, en el día a día, la representación de la entidad.

¿Cómo sabremos que tipo de responsable ejecutivo necesita cualquier entidad?. Pues comprobando el número de personas que colaboran en la misma y los ingresos que se obtienen:

#### POSIBLES RESPONSABLES EJECUTIVOS RESPONSABLES EJECUTIVOS DE LA ENTIDAD, EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE COLABORADORES E INGRESOS

Nº de personas, voluntarias y contratadas, en el equipo	<20		20< <50		50< <100	
	Menos de 30.000 €	Más de 30.000 €	Menos de 60.000 €	Más de 60.000 €	Menos de 120.000 €	Más de 120.000 €
El responsable de dirección puede ser un	Miembro Junta Directiva	Gerente o un miembro de la Junta Directiva	Miembro de la Junta Directiva	Gerente	Gerente o un miembro de la Junta Directiva	Gerente

¿Con que nombre designamos al responsable de la función de dirección y organización? En la práctica suelen emplearse muchos, pero lo importante es que una vez seleccionado sea ya siempre el mismo:

- coordinador
- coordinador general

- director
- director ejecutivo
- director gerente
- gerente
- responsable
- secretario general
- secretario técnico

## LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

El director de la entidad debe supervisar el trabajo llevado a cabo por el equipo humano en las distintas áreas. Pero hay que tener en cuenta que éstas pueden ser muy distintas en tamaño, estructura y, por supuesto, en fines.

Lo que mejor define las funciones de un responsable ejecutivo no es tanto la estructura de la organización o su posición en la jerarquía, sino la descripción de sus propias tareas.



### Prever

- participar, junto con el patronato o la junta, en la reflexión sobre las grandes líneas estratégicas y su diseño;
- impulsar la definición periódica de un Plan Estratégico a medio plazo;
- conducir, con el apoyo de los responsables de área, la planificación anual de la entidad;
- preparar, con la ayuda del área financiera y en coordinación con los responsables de cada área, los presupuestos de gastos y de ingresos para el siguiente año contable;
- favorecer la innovación.

### Animar

- secundar las principales acciones ejecutadas por las distintas áreas;
- delegar responsabilidades al equipo;
- promover las sugerencias y las aportaciones;
- responsabilizarse de los errores;
- flexibilizar la estructura organizacional;
- socializar los éxitos y reconocer los logros del personal.

### Solucionar

- abordar los desacuerdos o conflictos que pueden surgir en el trabajo diario de la entidad, y promover pistas para su superación;
- detectar y corregir disfuncionamientos importantes;
- fomentar una cultura del cambio;
- hacer propuestas de ajustes del Plan Operativo.

### Comunicar

- favorecer una estructura de organización clara, con funciones bien definidas;
- reunirse periódicamente con los responsables de área de la entidad;
- ejercer, junto con el presidente y el responsable de relaciones institucionales, la representación de la entidad en actos públicos, con los contactos institucionales, etc.;
- organizar, por lo menos una vez al año, un encuentro con todo el equipo;
- informar periódicamente, a la junta directiva o al patronato y al equipo, de la marcha de la entidad.

## Supervisar

- controlar la ejecución de los presupuestos y la marcha financiera de la organización;
- comprobar que el plan operativo anual se lleva a cabo;
- ayudar a identificar medidores concretos de las acciones desarrolladas;
- supervisar las incorporaciones de personal nuevo, contratado o voluntario;
- participar en los procesos de selección de los puestos de responsabilidad y de los primeros contratados.

## ÁREA DE DIRECCIÓN Y POLÍTICA GENERAL DE LA ENTIDAD

Al principio, los propios fines fundacionales de la organización no lucrativa sirven prácticamente de plan de acción. Es probable que en los primeros años de andadura no sean necesarias más precisiones sobre las líneas de trabajo.

Cuando la entidad crece, experimentando cambios internos y constatando los externos –que también la afectan–, se hace necesario definir de forma más concreta los ejes prioritarios. Para ello hay tres aspectos claves:

- Visión.
- Misión.
- Plan estratégico.

La visión es de la entidad es una mirada sobre sí misma, sobre la sociedad en la que se sitúa o sobre el entorno en el que quiere hacerse cada día más presente. Pero en ocasiones es también una visión de futuro, de lo que se espera ver –y ser– a medio plazo. Es una auténtica declaración ideológica, porque define un marco teórico en el que se va a desarrollar la labor de la organización.

La misión es el trabajo que la entidad sin ánimo de lucro se propone llevar a cabo, los objetivos últimos que quiere alcanzar, sus fines más generales.

---

### ♦ ¿Cómo enunciar la misión?

*Normalmente, la misión se define en una frase o texto de corta extensión en el que se condensan la razón de ser de la organización y el ámbito de su trabajo, poniendo de relieve la característica que la define o la convierte en específica.*

Para definir adecuadamente la misión de una entidad, es útil tener presentes tres preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades más fundamentales de los beneficiarios o usuarios?.
- ¿Cuál es el propósito último de la organización?.
- ¿Hay algo, señalado en la Visión, que se busca cambiar o fomentar?.

Las respuestas a estas preguntas proporcionarán pistas para definir la misión, que proporciona identidad concreta a la entidad y la diferencia de las demás.

---

### La misión de algunas entidades no lucrativas

- **Educación Sin Fronteras** tiene por misión conseguir un orden mundial justo, equitativo y solidario, que garantice la paz y en el que no existan desequilibrios Norte-Sur, a través del ejercicio de una solidaridad responsable y respetuosa con las culturas.
- El **Ceapat** está dedicado expresamente a potenciar la accesibilidad integral y el desarrollo de la tecnología. Promueve la optimización de las ayudas técnicas y el diseño para todos, con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, con especial apoyo a las personas con discapacidad y personas mayores.

- **Cooperación Internacional (CI)** es una ONG española, declarada de Utilidad Pública, fundada en 1993 con la misión de promover un desarrollo humano acorde con la dignidad de las personas y crear cauces de participación social para los jóvenes en la ayuda a los más necesitados mediante el compromiso estable de servicio, con una mentalidad abierta que sea capaz de enseñar y de aprender de los demás.
- La misión de la **Fundación Pere Tarrés** es la promoción de la persona en la acción social y en el tiempo libre, desde la educación en valores del evangelio.
- **Enfermeras para el Mundo** es una organización no gubernamental de desarrollo que tiene el propósito de contribuir al desarrollo humano desde el mundo de la salud y fundamentalmente desde la enfermería, con una actitud de respeto hacia las culturas y valores específicos de cada comunidad.
- La **Asociación de Esclerodermia Castellón** tiene como finalidad genérica promover que se adopten todas las medidas que contribuyan a la mejora de la calidad de vida del enfermo con esclerodermia y de sus allegados y específicamente los siguientes fines.
- La **Asociación Española de Museología** se creó con la misión de divulgar los principios de los nuevos criterios museísticos, contribuir a la consolidación de la profesión de los museólogos iberoamericanos y favorecer la relación de los museos con la sociedad.
- La **Fundación Animales y Sociedad** tiene como misión el promover el papel de los animales de compañía en la sociedad.

Con visión y misión claras, la entidad cuenta ya con los elementos necesarios para definir el **plan estratégico**, que es el que marca la política de conjunto de la entidad.

En el capítulo primero ya hicimos referencia a la importancia de la planificación para la adecuada gestión de este tipo de entidades. Ahora vamos a profundizar algo más en cómo llevarla a cabo.

El plan es un instrumento que concreta a medio plazo las principales líneas de actuación, una especie de guía orientativa a seguir en las actividades.

Teniendo en cuenta condicionantes externos e internos, supone un importante esfuerzo para abarcar todas las áreas funcionales de la entidad, con una proyección en un plazo que suele oscilar entre tres y cinco años.

Se trata de un documento relativamente breve, de no más de siete páginas, en el que aparecen las líneas generales establecidas. En cada una de ellas se desarrollan de forma concreta:

- Los objetivos generales que se quieren alcanzar.
- Las acciones que se pondrán en marcha para conseguir los objetivos.
- Los recursos materiales y humanos necesarios (a grandes rasgos).
- Tres puntos fuertes y tres puntos débiles. O condicionantes, amenazas, oportunidades.

Hay tres tipos de preguntas muy útiles para la elaboración del plan y que incluso pueden servir para definir la misión y la visión de la entidad:

#### Sobre la acción

*¿Qué busca la entidad?. ¿Qué necesidades quiere cubrir?.  
 ¿Quiénes son los beneficiarios o usuarios?. ¿Cuáles son sus necesidades concretas?. ¿Qué puede ofrecerles hoy por hoy la entidad?. ¿Están cubiertas todas las necesidades de los usuarios / beneficiarios?. ¿Cuáles son los agentes internos o externos claves en el desarrollo de la Misión?. ¿Qué otros servicios / proyectos se podrían desarrollar?. ¿Qué es lo que más valoran los beneficiarios de la entidad?.*

## Sobre la propia entidad

*¿Cuál es el ritmo de crecimiento de la entidad?. ¿Está adaptado el tamaño de la plantilla a la carga de trabajo?. ¿Cuáles son las dificultades internas?. ¿De qué se queja y qué valora el equipo humano?. ¿Tiene la entidad los conocimientos y las capacidades suficientes?. ¿Son posibles los cambios internos?. Cuando se dan, ¿son positivos o negativos?. Históricamente, ¿qué la ha llevado al éxito y qué al fracaso?*

## Sobre el entorno

*¿Hay alguna otra organización que sea referente en el ámbito de trabajo de la entidad?. ¿Qué tiene o hace aquella que no tenga o haga la entidad?. ¿Qué cambios van a darse en el sector a medio plazo?. ¿Se detectan tendencias o líneas probables de desarrollo?. ¿Es posible que el sector se expanda o que se contraiga?. ¿Hay avances tecnológicos destacables que se podrían usar?.*

Contamos con otra herramienta muy útil, el análisis DAFO (la identificación de dificultades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que ayudará para sistematizar la recogida de datos, facilitando la definición de nuestra estrategia.

### EL ANÁLISIS DAFO UNA HERRAMIENTA MUY PRÁCTICA

El análisis DAFO es una herramienta de evaluación de una entidad, un proyecto o una idea, a la luz de las dimensiones expresadas por las palabras que forman la sigla DAFO: Dificultades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Se trata de poner de manifiesto todos los aspectos que pueden influir en el sujeto de análisis, y de ordenarlos en función de su consecuencia –positivas y negativas- para la entidad, y su origen –interno o externo-.

El análisis se puede hacer en torno a temas muy variados, como por ejemplo:

- Situación del Área de Recursos Humanos.
- Objetivos de la entidad.
- Propuesta de una nueva línea de actividad.

Las aportaciones son en primer término individuales y, posteriormente, se agrupan o se resumen. Hay que evitar coacciones o críticas a las aportaciones. El resultado final se presenta en un cuadro como el reseñado a continuación, en el que se ejemplifica un posible DAFO en el área de recursos humanos.

## Dificultades

- *La rotación de voluntarios es muy grande.*
- *Hay contratados que se van porque su salario aquí es demasiado pequeño.*
- *Mala comunicación entre áreas.*
- *La dirección no consulta.*
- *Agravios comparativos de horarios entre áreas.*

## Amenazas

- *Otras ONG han captado contratados nuestros.*
- *Algunas administraciones nos piden coordinadores de proyectos con una formación que no tenemos.*
- *En los procesos de selección se reciben demasiados currícula*

## Fortalezas

- *El equipo está contento con su trabajo.*
- *Muy bien la renovación de ordenadores.*
- *El boletín interno es atractivo.*
- *Maquina expendedora de bebidas.*
- *El tablón de anuncios en la entrada.*

## Oportunidades

- *Por medio del Master en el que estamos, se capta gente muy buena.*
- *Muy útil el software que nos donó una empresa.*
- *La gestora ha clarificado las nóminas.*

### ¿Y DESPUÉS?

- Potencie las fortalezas y las oportunidades, profundizando en las mismas o desarrollando acciones parecidas.
- Intente sacar a la luz las causas de las Dificultades y de las Amenazas: si consigue resolver estos problemas, las Dificultades se transformarán en Fortalezas y las Amenazas en Oportunidades.
- Incorpore los resultados o las conclusiones al sujeto del análisis.

---

## Claves para hacer un buen plan estratégico

- Sujeto

*No es lo mismo una entidad nueva que una madura y estable que lleva algunos años de andadura o que quiere renovar uno preexistente.*

- Participantes

*Miembros de la junta y del patronato implicados en la organización, el equipo directivo y, si es funcionalmente operativo, parte o todo el equipo. Cuanto más sean las personas implicadas, más ajustado y asumible será el plan, aunque se complique un poco el proceso.*

- Coordinación

*Es recomendable contar con una persona con experiencia que coordine todo el proceso de definición del Plan, y haga llegar a todos los partícipes, después de las sesiones, un resumen de lo hablado.*

- Sesiones.

*Para una entidad pequeña o mediana son necesarias tres o cuatro bloques, separados en el tiempo, de dos o tres horas.*

- Agenda

*Un primer bloque contendrá planteamientos ideológicos, un análisis de la evolución del entorno, contando siempre con las definiciones de visión y misión. Durante el segundo podrían ajustarse estas últimas aplicando el análisis DAFO o los grupos de preguntas que hemos visto. Del tercero forman parte las respuestas y conclusiones. Por último, el cuarto bloque supone el ajuste de las líneas estratégicas y los objetivos, concretándose acciones, recursos y puntos débiles y fuertes.*

- Tiempo

*Hacer un Plan requiere tiempo, pero no se puede alargar demasiado porque se pierde el hilo de la reflexión y el esfuerzo es mayor. Es aconsejable establecer una sesión aproximadamente cada dos semanas, de tal manera que dé tiempo al debate de ideas y de propuestas que se genera normalmente en el seno de la entidad fuera de las sesiones explícitamente previstas, pero sin que se alargue innecesariamente.*

Si cuidamos los pasos del proceso, al final podemos obtener un buen plan estratégico, claro y ordenado:

**Plan Estratégico 2004-2007**

**Visión**

*Los jóvenes en situación de exclusión social...*

**Misión**

*La promoción de caminos formativos....*

**Desarrollo Estratégico:**

Entidad en su conjunto

*1. Línea estratégica y objetivos*

- 1.1.- Acción Recursos Humanos*
- 1.2.- Acción Recursos Materiales*
- 1.3.- Acción Puntos fuertes y débiles*

*2. Línea estratégica y objetivos*

- 2.1.- Acción Recursos Humanos*
- 2.2.- Acción Recursos Materiales*
- 2.3.- Acción Puntos fuertes y débiles*

Área de Administración y Finanzas

*3. Línea estratégica y objetivos*

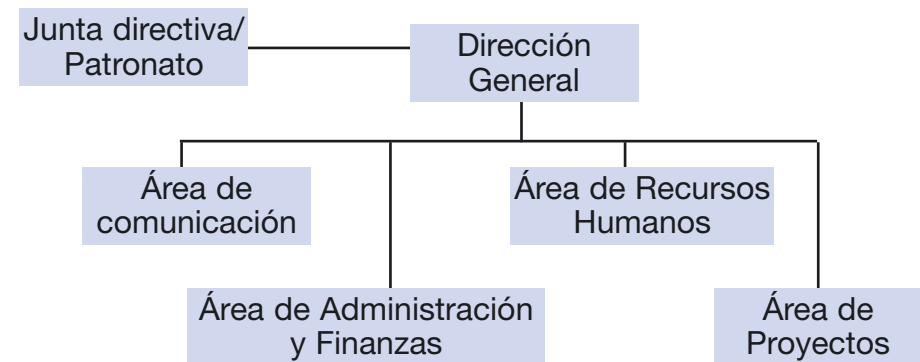
- 3.1.- Acción Recursos Humanos*
- 3.2.- Acción Recursos Materiales*
- 3.3.- Acción Puntos fuertes y débiles*

**LA ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD NO LUCRATIVA**

Los más natural y habitual es que las áreas funcionales que hemos analizado en los capítulos anteriores se integren formando juntas una estructura completa, que puede describirse mediante varios modelos de esquemas.

Estos organigramas facilitan una visión de conjunto de la organización y ayudan a entender mejor su funcionamiento, pero no son por sí mismos garantía de una estructura eficaz y eficiente.

**Organigrama funcional básico**

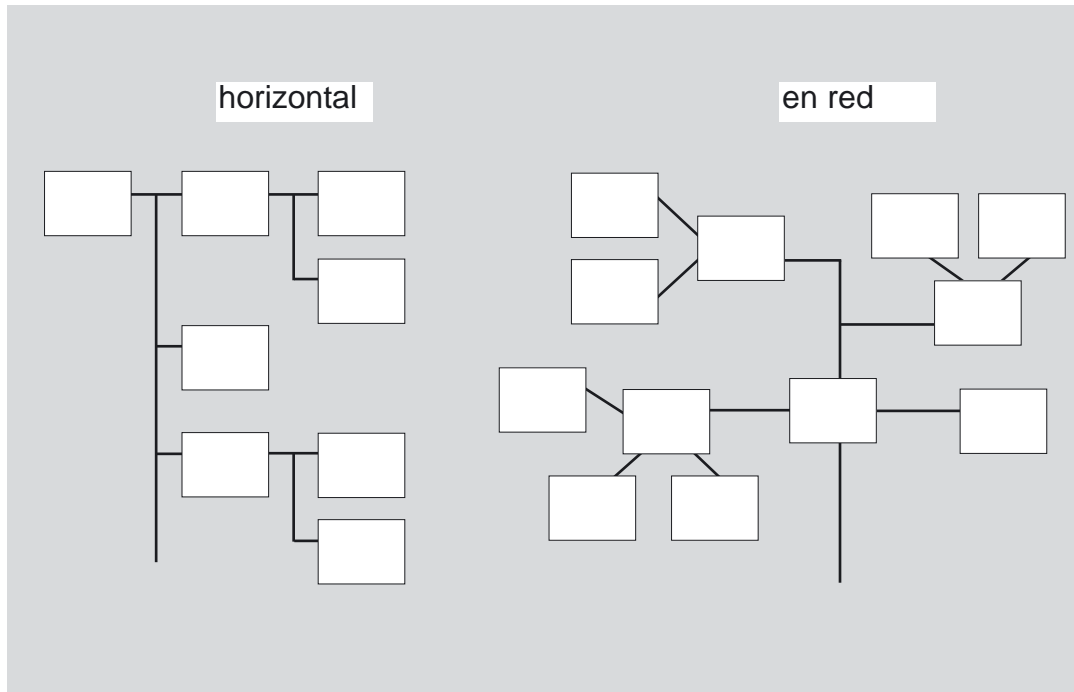


El organigrama clásico responde a un modelo de organización estructurada de forma jerárquica, similar a la que puede darse en empresas. Se trata de un esquema que puede transmitir mensajes implícitos: quien manda, quien ejecuta. Muestra de forma gráfica quienes están “arriba” y quienes “abajo”, y sugiere que es mejor estar arriba.

Si su entidad tiene un modelo más participativo de organización, con una estructura más flexible y puestos que dan mayor imagen de servicio, quizá merece la pena probar otras formas gráficas de mostrarlo.



## LAS REUNIONES



Las reuniones no son el único medio con el que cuenta la entidad para hacer circular la información en su equipo humano, pero son una buena herramienta, si se hacen de forma abierta, para facilitar la participación de todos. Son tiempos para intercambio, planificación, propuestas, críticas, encargos, etc.

Es conveniente que en cierta medida las reuniones se institucionalicen, estén previstas en periodos de tiempo según su objetivo.

Se recomienda que se establezca la periodicidad según las necesidades de cada entidad.

---

### Posibles criterios para un calendario de reuniones

<i>Planificación operativa</i>	<i>un día al año</i>
<i>Responsables o directores</i>	<i>una vez al mes</i>
<i>Todo el equipo</i>	<i>anual</i>
<i>Todo el área</i>	<i>mensual</i>
<i>Evaluación</i>	<i>anual</i>

---

#### ♦ ¡Cuidado con la cirugía estética!

*Cambiar el formato del organigrama no basta para que el funcionamiento de su entidad sea distinto. En todo caso esa nueva presentación debería ser el reflejo de un cambio real. Si no es así, le pasará como en una operación estética: ¡pronto o tarde se acaba notando!*

---

#### ♦ Una entidad con cuerpo

*Si el organigrama es el esqueleto de su entidad, las reuniones internas podrían ser las comidas más especiales que ingiere ese organismo: hacen falta pero no se puede abusar de ellas.*

## SISTEMAS Y MÉTODOS DE DIRECCIÓN. EL PLAN OPERATIVO.

Normalmente, el plan estratégico no es lo suficientemente preciso como para llevarlo a la gestión diaria de la entidad. Su función, como hemos visto, es indicar líneas y objetivos a medio plazo. El día a día precisa de otro instrumento: el plan operativo.

Para entendernos, podemos decir que el plan operativo es la exposición concreta, a la vista de un año contable, de lo que el plan estratégico había previsto de cara a varios años. También es una guía o referente, pero de lo que la entidad quiere llevar a cabo en el ejercicio correspondiente.

Contar con un plan operativo es una gran ventaja al separar adecuadamente en el quehacer de una organización los momentos de acción de los de reflexión, evitando las interferencias.

Eso no quiere decir que lo planeado se ejecute siempre como se contempla en el plan. El entorno es cambiante; una acción pensada hace ocho meses puede haber perdido su sentido por varias razones. En estos casos habrá que rectificar, cambiar o suprimir aspectos del Plan Operativo.

De nuevo tendremos que fijar elementos similares a aquellos que se vieron en el apartado anterior, pero con mucha mayor concreción. Es el caso del establecimiento de los objetivos.

---

### Características principales de los objetivos

- Claros y concretos.
- Coherentes con la Misión.
- Orientados hacia resultados tangibles.
- Medibles.
- Posibles de alcanzar.
- Crean sinergia entre sí.

Es importante que en la fijación de los objetivos participen las personas que están verdaderamente involucradas en la entidad, pues serán ellas las encargadas de conseguirlos.

Los elementos que intervienen en la elaboración de un Plan Operativo son:

- La evaluación del Plan anterior, y si se ha hecho, un análisis DAFO genérico sobre la entidad.
- Los objetivos que se pretenden alcanzar en el próximo ejercicio. Tienen que contemplar tanto el trabajo de la entidad como a la propia entidad. Lo más habitual es que los objetivos se establezcan por áreas funcionales.
- Los resultados o las metas que hacen concretos estos objetivos, y que permitirán medir el grado de consecución de los mismos.
- Las acciones que se emprenderán para conseguir los resultados, incluyendo fechas de inicio y finalización.
- Los medios materiales necesarios.
- El equipo humano requerido para desarrollar las acciones fijadas.
- Un presupuesto que respalde financieramente la viabilidad del plan.

---

### ♦ ¿Hacia dónde vamos?

*Si la entidad no tiene claro a dónde va, es probable que termine en cualquier otra parte.*

## SEGUIMIENTO

El responsable ejecutivo de la entidad no sólo se encarga de impulsar los proyectos, sino que, una vez en marcha, ha de asegurarse de que la dirección tomada es la adecuada y que se van alcanzando los objetivos marcados.

El propio plan operativo puede ser usado como un instrumento de control, puesto que detalla minuciosamente las acciones a llevar a cabo, las fechas, y los resultados esperados. Usándolo como referencia, el directivo puede hacer un seguimiento muy consistente de la marcha de la entidad.

Es probable que, a lo largo del año, se produzcan diferencias entre lo planeado y lo que realmente se está llevando a cabo. Si son pocas y poco relevantes, forman parte del desajuste inevitable entre lo que se prevé y lo que acontece.

Si las diferencias son abundantes o de gran importancia, será necesario identificar los motivos de ese desfase y tomar las medidas necesarias

---

### ¿Cómo saber si un plan operativo flaquea?

*Si varias de las siguientes frases son aplicables a su entidad, es el momento de reflexionar sobre su plan operativo.*

*El ambiente laboral es regular, tendiendo a malo.*

*Los costes aumentan y los ingresos se estancan.*

*Las fechas de realización de encargos no se respetan.*

*Otras entidades tienen la misma línea de comunicación que la suya.*

*Hay un incremento de las quejas de socios, usuarios, cofinanciadores.*

*El incremento de ingresos privados es inferior al 5%.*

*No hay programas innovadores puestos en marcha recientemente.*

*Las infraestructuras no mejoran y los recursos materiales no se renuevan.*

*Hay defecciones en el equipo.*

*Los objetivos de los proyectos se consiguen menos.*

*Para buscar soluciones, involucre al equipo y, en función de la gravedad de la situación, pida una ayuda externa que le pueda dar una visión nueva.*

## Claves para elaborar un plan operativo

### Sujetos

Entidades que quieren planificar el siguiente ejercicio. No es imprescindible, pero si recomendable, la existencia previa de un Plan Estratégico.

### Partícipes

Responsable de área y equipo, así como los miembros de la junta o el patronato involucrados en el día a día de la entidad.

### Agenda

1ª reunión: entre los responsables del área, para definir las grandes líneas de objetivos

2ª reunión: por áreas. Se definen los objetivos del área, se identifican los resultados a alcanzar y las acciones pertinentes.

3ª reunión: los responsables ponen en común los objetivos de sus áreas, a los que han añadido los recursos necesarios.

4ª Bloque: Cierre del Plan Operativo

### Tiempos

Los tiempos entre las reuniones pueden pedir trabajos de los equipos de cada área, o de los responsables, para fijar distintos aspectos. El proceso no debería alargarse, en su totalidad, más allá de 2 ó 3 semanas.

Cada responsable de área puede encargarse de la dinámica en su departamento. La presencia de un coordinador será útil cuando la técnica no esté muy dominada, cuando alguna área sea algo más compleja, o simplemente para coordinar el trabajo a nivel de toda la entidad

## LA EVALUACIÓN

Es imprescindible buscar tiempos específicos para evaluar no sólo los planes estratégicos u operativos, sino también cualquier acción concreta que repercuta en la marcha general de la entidad. La evaluación también sirve para examinar el funcionamiento interno de una organización (operatividad de las reuniones, de un área, análisis de un procedimiento, etc.).

---

### Imposible, pero...

*Es probable que nunca suceda, pero ¿ha pensado alguna vez qué pasaría si...*

- *Un virus informático afecta a un ordenador en red?*
- *Un incendio destruye archivos, escrituras de constitución?*
- *Desaparece de la caja una importante suma de dinero?*
- *Un voluntario ha sufrido una lesión grave en la oficina?*
- *Se produce una agresión sexual a un beneficiario?*
- *Un usuario muere durante un servicio?*
- *El responsable máximo dimite de un día para otro, y se va?*
- *Un contratado tiene un grave accidente de coche en un viaje en el terreno?*
- *En el marco de una actividad, un beneficiario es atropellado?*
- *El último en irse de la oficina descubre que la cerradura ya no cierra?*
- *Un coordinador de proyecto ha hecho un desfalco cuantioso?*
- *La centralita de teléfonos está inutilizada durante tres días?*
- *Dos personas abren habitualmente la oficina por la mañana: una está de viaje en el extranjero y la otra ha perdido la llave?*

Una evaluación **debe** servir para:

- analizar lo realizado,
- criticar los trabajos,
- dialogar,
- aceptar lo que está mal hecho y lo que está bien hecho,
- proponer mejoras,
- dar pistas concretas para un desempeño alternativo,
- dar instrucciones claras para el futuro.

Una evaluación **no debe** servir para:

- eludir la realidad,
- criticar a las personas,
- enfrentar monólogos,
- negar las propias responsabilidades,
- defender a toda costa lo realizado,
- un ajuste de cuentas.

---

### ¿Cómo evaluar?

- Busque un tiempo específico y acotado.
- Avise a sus colaboradores y reúnanse con ellos cuando llegue el momento.
- Al inicio recuerde el objeto de la evaluación.
- Promueva la participación de todos y tome nota de las principales aportaciones.
- Participe en la evaluación con sus aportaciones.
- Haga un resumen de lo esencial, destacando lo que ha aprendido la entidad, y promueva un nuevo tiempo de diálogo sobre pistas de mejora.
- Recoja las pistas de mayor consenso o más fácil aplicación.
- Determine con los colaboradores, si es el caso, los próximos pasos a dar y los responsables de los mismos.
- Fije una nueva reunión para seguimiento o evaluación

## GESTIÓN DE CRISIS

Diariamente, cualquier entidad tiene que hacer frente a dificultades o contratiempos, pero en ocasiones pueden producirse graves problemas que pueden suponer auténticas catástrofes.

Para reducir los efectos es conveniente tener previsto un mínimo de medidas preventivas:

### Algunas comprobaciones

*Averigüe si su entidad tiene cubierta los riesgos básicos que pueden darse en cualquier organización.*

- *Su entidad, ¿tiene establecido o previsto?:*
  - *antivirus con actualización automática;*
  - *procedimientos para incendio o robo en la oficina;*
  - *pólizas de responsabilidad civil para el equipo;*
  - *procedimientos para copias de seguridad;*
  - *armario o caja fuerte ignífuga;*
  - *copias de seguridad guardadas en otra oficina;*
  - *seguros de evacuación rápida en el extranjero;*
  - *en oficinas con mucho personal, un responsable de seguridad en el trabajo.*
- *Todas estas medidas ¿las conocen los voluntarios y contratados que trabajan en la entidad?.*

Es tarea del responsable de dirección prever esas situaciones de máximo riesgo, creando mecanismos que permitan paliar en lo posible sus efectos negativos.

Una herramienta muy útil puede ser la llamada **matriz de prevención de crisis**, en la que se presentan de manera ordenada posibles acontecimientos, en función de la probabilidad de que sucedan y de su posible impacto en la organización.

MATRIZ DE PREVENCIÓN DE CRISIS

		Probabilidad de que ocurra el suceso		
		Muy reducida	Reducida	Baja
Impacto de la entidad	Baja	Sucesos Paliativos	Sucesos Paliativos	Sucesos Paliativos
	Media	Sucesos Paliativos	Sucesos Paliativos	Sucesos Paliativos
	Alta	Sucesos Paliativos	Sucesos Paliativos	Sucesos Paliativos

En un segundo momento se buscarán acciones preventivas que eliminen o reduzcan las consecuencias. Para ello puede ser conveniente la búsqueda de un **asesoramiento externo**.

Aunque depende del tipo de entidad y de la preparación de sus directivos, hay materias que afectan a la marcha del trabajo y que los responsables no dominan –ni tienen por qué-. En otras ocasiones, buena parte de la solución es ya conocida, por haberla empleado en el pasado ante problemas análogos. Es uno de los valores de la experiencia de la que se dispone en la organización.

Siempre hay personas u organismos externos que pueden aportar los conocimientos necesarios para la gestión de las crisis. Su colaboración puede consistir en reflexiones, encargos o trabajos puntuales o incluso mostrando líneas metodológicas en materias como:

- consultoría estratégica,
- gestoría para nóminas y fiscal,
- contabilidad,
- diseño y maquetación,
- asesoría jurídica,
- evaluación de proyectos,
- asesoría de comunicación,
- dinámicas de grupo,
- encuesta de ambiente de trabajo.

Los profesionales externos, sean voluntarios o contratados, podrán aportar sus conocimientos y sus experiencias. También traerán con ellos prácticas de otras entidades, que tal vez den pistas muy beneficiosas. Su presencia representa una visión nueva, distinta, enriquecedora, sobre la organización y sus necesidades.

#### ◆ ¿Empresa pública o privada?

*¿Necesita hacer un trabajo o una consultoría sobre un aspecto específico?. Piense en qué institución, privada o pública, tiene la experiencia y la práctica que ahora está buscando su entidad. Tal vez haya alguien del equipo, voluntario o contratado, que pueda facilitar un contacto en esa institución, para que la entidad pueda solicitar esa colaboración puntual.*

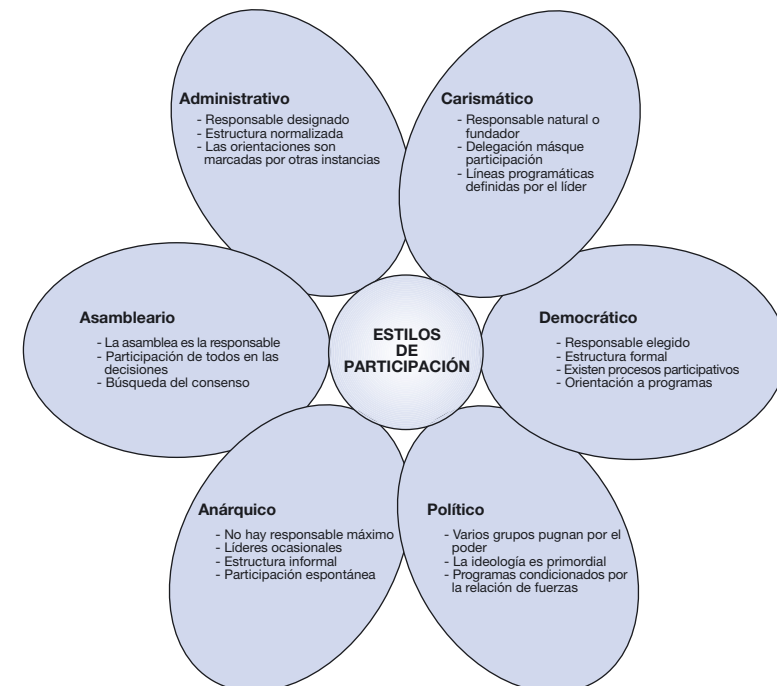
## PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN

El directivo no deja de ser, como cada persona, un mundo. En su forma de dirigir se reflejará su manera de ser, el grado de madurez que ha alcanzado, los conocimientos y la experiencia adquiridos. Pero hay dinámicas universales de dirección que merece la pena incorporar al día a día, como son por ejemplo la participación o la delegación.

Las responsabilidades y las acciones, especialmente en una entidad sin ánimo de lucro, suelen ser compartidas siendo, por lo tanto, necesario establecer mecanismos concretos que faciliten y permitan de hecho una participación activa de todos.

### LA MARGARITA DE LOS ESTILOS DE PARTICIAPACIÓN

*Es probable que a lo largo de su vida profesional un directivo deshoje varias veces una margarita muy peculiar, la de los estilos de participación. Dependiendo de las necesidades de la entidad, el tipo de colaboradores o el momento personal, se desarrollan distintos modos de dirigir. La cuestión es optar por le más apropiado poner en práctica sus características...*



En todo caso, hay que tener en cuenta que a medida que la entidad vaya creciendo, cada vez es más difícil, por razones prácticas, que todos los colaboradores puedan intervenir en cada proceso de reflexión y decisión.

Favorecer la participación es, a la larga, muy positivo al involucrarse distintos grupos vinculadas a la entidad, permite mayor cohesión interna, los colaboradores se identifican más con su trabajo, se obtienen puntos de vista novedosos, críticas constructivas, propuestas innovadoras.

Para obtener lo mejor de la participación es conveniente hacerse algunas preguntas sobre distintos temas:

- **La Misión y los objetivos:**

*Las personas que conforman el equipo humano de la organización ¿tienen claro lo que busca la entidad, saben para qué está la entidad y para qué no?; ¿son conscientes del marco ya definido en el que se mueven?.*

- **Los propios procesos de participación:**

*¿Existen?; ¿son adecuados?, es decir, ¿responden a las necesidades, a las peticiones y a las posibilidades de los distintos colectivos implicados en la vida de la entidad?.*

- **Las personas:**

*¿Tienen un talante participativo y experiencia en este tipo de procesos?; ¿hay conflictos soterrados que pueden contaminar las reflexiones?.*

- **El coordinador:**

*La persona que dinamiza el proceso, ¿es competente?; ¿facilita, realmente o entorpece, promueve o cohibe, tiene conocimientos o experiencia en dinámicas de grupo?.*

## Delegar y encargar

Uno de los principales retos de las personas en puestos de responsabilidad es encontrar el equilibrio en la forma de dirigir, y crear un estilo que permita el ejercicio útil, legítimo y positivo de la función de dirección.

Una práctica demasiado dirigista no dará opción a otras opiniones o métodos, pero buscar excesivamente la aprobación de todos o pretender que no haya nunca conflictos supone, en muchos casos, renunciar a la labor de dirección en sí.

Uno de los caminos para asegurar ese equilibrio es el delegar, el transmitir a los colaboradores parte de las responsabilidades propias, supervisando lo encomendado. La delegación no sólo libera al directivo de algunas de sus tareas, sino que permite que otros miembros del equipo asuman responsabilidades nuevas.

---

- ♦ **Las tareas se delegan, las responsabilidades no**

*Son las tareas las que se delegan, no las responsabilidades. El directivo sigue siendo el responsable del buen fin de la tarea, aunque ésta sea ejecutada por un colaborador. Con el encargo, el colaborador adquiere una responsabilidad operativa.*

- **Delegar si es:**

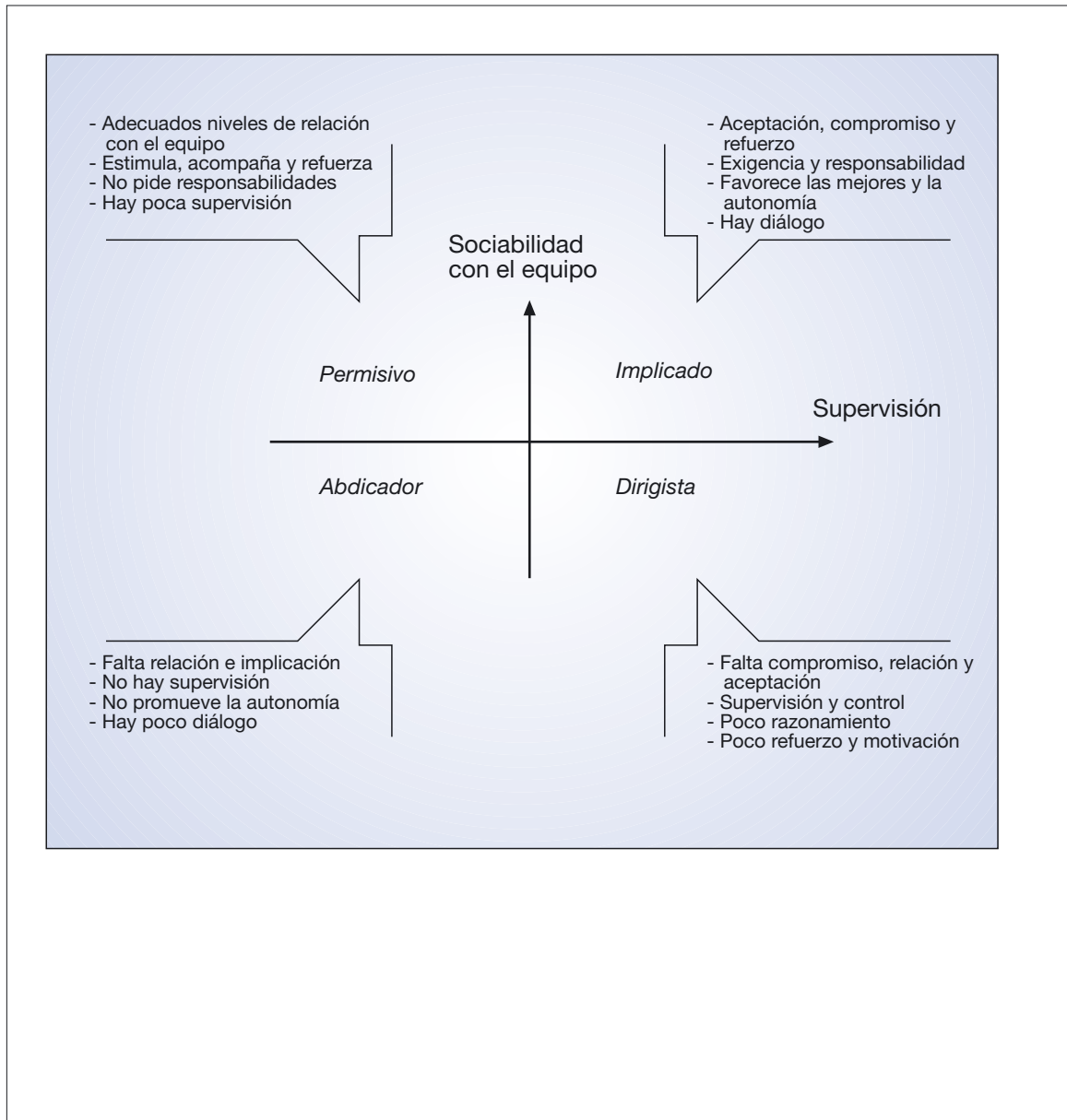
- Ilusionar
- Supervisar
- Apoyar al colaborador
- Proponer trabajos nuevos
- Aprender
- Felicitar o corregir
- Un estilo de dirección

- **Delegar no es:**

- Amedrentar
- Soltar una tarea
- Olvidarse del asunto
- Apropiarse los éxitos
- Culpar los fracasos
- Una práctica puntual

## ¿ES USTED UN DIRECTIVO QUE PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN?

Pregúntese en qué medida están presentes la supervisión del trabajo, y las relaciones humanas con el equipo, en su trabajo diario. En las “llamadas” se describen, para cada estilo, algunas de las características más habituales por tipo de responsable.





## AUTODIAGNÓSTICO

Si desea saber cómo está el área de Dirección en su entidad de una manera rápida ¡y muy aproximada!, puntué del 1 al 4, en una hoja a parte, las frases siguientes referidas a su entidad.

1: No    2: No parece    3: Es probable    4: Sí

1. *Hay una persona que se responsabiliza de la dirección ejecutiva.*
2. *La junta o el patronato tiene clara su función y la ejerce satisfactoriamente.*
3. *Si hay en su entidad cuatro personas contratadas o más, una de ellas es el responsable ejecutivo.*
4. *Están definidas la Visión y la Misión.*
5. *Hay procedimientos para que el equipo, especialmente los nuevos incorporados, conozcan la Visión y la Misión.*
6. *Existe un Plan Estratégico.*
7. *Los escenarios posibles a medio plazo para la entidad se han abordado en una reunión hace menos de tres años.*
8. *El equipo ha participado en la elaboración del Plan Estratégico.*
9. *El responsable ejecutivo soluciona.*
10. *Se ha hecho en los últimos tres años un análisis DAFO.*
11. *Hay un organigrama de la entidad, y está por escrito.*
12. *El responsable ejecutivo se reúne por lo menos una vez al año con todo el equipo.*
13. *Hay reuniones trimestrales, como mínimo, con los principales responsables de áreas.*
14. *Existe un Plan Operativo.*
15. *El Plan Operativo ha sido elaborado por los responsables de área y por sus equipos.*
16. *Hay objetivos claros, concretos y realizables por áreas.*
17. *El Plan Operativo es una herramienta de gestión diaria.*
18. *Hay tiempos de evaluación con participación del equipo.*

19. *No ha entrado ningún virus en los ordenadores.*
20. *Hay un armario o una caja fuerte ignífuga.*
21. *Ha habido, en los últimos tres años, una reunión de los principales responsables de la entidad para hablar de gestión de crisis.*
22. *En los últimos dos años se ha contado con consultores externos, sin contar las gestorías habituales.*
23. *El grado de participación del equipo en decisiones importantes es medio o alto.*
24. *Los directivos de la entidad delegan.*
25. *Los directivos practican el Círculo del Encargo.*

Sume los puntos. Si no ha podido contestar a alguna frase porque la pregunta no ha lugar, añada 3 puntos por cada una de ellas.

Si la suma obtenida es inferior a 50 puntos, su entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta área. Si la suma está en torno a los 63 puntos es que la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y otros no tanto. Si la suma es superior a los 75 puntos es que la gestión del área está siendo muy positiva.

Para buscar pistas de mejora, haga una reunión específica con los responsables de áreas, o con la junta directiva o el patronato, y plantee los aspectos negativos relativos a las frases en las que ha puntuado 1 ó 2. ¿Qué soluciones se pueden buscar entre todos?

Si son muchos los elementos negativos, empiece abordando sólo algunos de ellos.



## **Fundación Luis Vives**

Plaza de Oriente 7, bajo izda.  
28013 Madrid  
Tel: 915 400 878  
Fax: 915 419 052  
[luisvives@fundacionluisvives.org](mailto:luisvives@fundacionluisvives.org)  
[www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)



**OBRA SOCIAL**