IO7: Guía de supervivencia para la creación y financiación de ONG

España

Realizado por
Permacultura
Cantabria

NGEnvironment

Foster European Active Citizenship and Sustainability
Through Ecological Thinking by NGO's

Fecha de elaboración: 30.04.21

Versión: Versión española de la guía

Colaboradores

	Nombre	Organización	
1	Arantxa Aguirre	Permacultura (España)	Cantabria

Registro de cambios

Nombre	Fecha	Descripción
Arantxa Aguirre	09.02.21	Entrega del primer borrador del documento en inglés
Arantxa Aguirre	30.04.21	Entrega de la versión española del documento en inglés
Arantxa Aguirre	31.05.21	Traducción de la version española en inglés al español

Índice

INTRODUCCIÓN.....3

1. ¿QUÉ ES UNA ONG? 5

CONCEPTO 5
CARACTERÍSTICAS DE UNA ONG 5
PRINCIPIOS DE LAS ONG.....6

2. TIPOS DE ONG.....8

3. MARCO LEGAL DE LAS ONG 9

ASOCIACIONES 9
FUNDACIONES 11
INCENTIVOS/ OBLIGACIONES FISCALES.....12
VOLUNTARIADO 13

4. CREAR Y HACER SOSTENIBLE UNA ONG 14

VISIÓN AND MISIÓN.....14
ATENDER LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD.....14
LOS TRES PILARES DE LA SOSTENIBILIDAD: PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN.....15
LIDERAZGO COMPROMETIDO 15
RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS 16
DIVERSIDAD EN LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.....16
FORMACIÓN 16
EFICIENCIA.....17

5. ESTABLECER LOS VALORES, LA VISIÓN Y LA MISIÓN.....20

VISIÓN Y MISIÓN.....20
LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS).....21

6. LAS PERSONAS EN LA ONG 23

VALORES QUE DEFINEN A LOS MIEMBROS DE UNA ONG 23
PARTICIPACIÓN EN LA ONG.....23
CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PARA LOS MIEMBROS DE LAS ONG.....25

7. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y EXIGENCIA DE UN LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS.....26

LIDERAZGO SOCIAL 26
HABILIDADES DE GESTIÓN.....27
LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS 28

8. PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS.....30

PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS 30
AUDITORÍA DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS 31

9. LOS TRES PILARES DE LA SOSTENIBILIDAD: PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN 33

PLANIFICACIÓN.....33
EVALUACIÓN 35
GESTIÓN 35

10. RECAUDACIÓN DE FONDOS 39

DONACIÓN 39
CUOTAS DE SOCIOS 40
CROWDFUNDING 40
ACTIVIDADES QUE GENERAN INGRESOS.....40
SUBSIDIOS/ SUBVENCIONES 41
COLABORACIÓN ONG-EMPRESA:.....48

11. ENFOQUE COLABORATIVO EN LAS ONG.....52

¿POR QUÉ COLABORAN LAS ONG? 53

12. COMUNICACIÓN 55

CONTENIDOS WEB Y PÁGINA DE INICIO 56
ESTRUCTURA DEL SITIO WEB 59
ADMINISTRAR CUENTAS DE REDES SOCIALES 60
CÓMO MEDIR EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN 60

13. PASOS PARA CREAR UNA ASOCIACIÓN 63

PASO 1. REUNIR LOS SOCIOS FUNDADORES 63
PASO 2. DEFINIR LOS OBJETIVOS 63
PASO 3: PONER UN NOMBRE A TU ONG 64
PASO 4: REDACTAR LOS ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN 64
PASO 5: EL ACTA FUNDACIONAL 65
PASO 6: INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO 65
RECOMENDACIONES Y CONSEJOS 66
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 67
DECLARACIÓN DE UTILIDAD PÚBLICA 69
OBLIGACIONES DE LAS ASOCIACIONES 70
PROTECCIÓN DE DATOS 72
OTROS RECURSOS 73

14. CONCLUSIONES 74

15. BIBLIOGRAFÍA 75

ANEXO I. COMPARACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS ASOCIACIONES EN LOS PAÍSES DEL PROYECTO 77

Introducción

Las ONG defienden los derechos humanos y la protección del medio ambiente, trabajan para acabar con la violencia, ayudan a los pobres, crean liderazgo entre los jóvenes y mucho más. Crear una nueva ONG es una forma poderosa de cambiar las cosas.

Poner en marcha una ONG suele ser un proceso largo, que requiere mucho tiempo y en el que surgen muchas dudas e incertidumbres, lo que lleva a los potenciales líderes a renunciar o a unirse a cualquier otra entidad que ya exista, aunque no cumpla del todo su visión o sus objetivos. Las dificultades del proceso pueden minimizarse siguiendo una serie de pasos coherentes y buscando asesoramiento. Tradicionalmente, el tipo de información que se necesita está repartida entre muchos servicios, documentos o sitios web, y a menudo la información entre los medios no es coherente o está anticuada.

Este producto proporciona ayuda específica a los ciudadanos que desean crear su propia ONG o formar parte de una ya existente de manera informada. Consiste en una guía que explica paso a paso todos los requisitos legales y prácticos necesarios para fundar y gestionar una ONG que no tiene precedentes en los países de los socios. También sugiere mecanismos de financiación y ofrece importantes consejos de "supervivencia" proporcionados por líderes experimentados. En resumen, constituye un excelente punto de partida actualizado que ofrece apoyo a medida a los nuevos líderes de las ONG.

Se ha desarrollado una versión específica de la "Guía de supervivencia para la fundación y financiación de ONG" para cada uno de los países socios (Alemania, Portugal, Rumanía, Malta, Grecia, Italia, Irlanda y España), adaptada a sus requisitos legales, y que proporciona información práctica y enlaces donde encontrar más información.

Nota: todas las palabras en azul en el texto contienen enlaces a recursos externos. Pincha en ellos para acceder a los recursos.

1. ¿Qué es una ONG?

Concepto

En general, existe cierta confusión sobre lo que es una ONG. ONG es el acrónimo de Organización No Gubernamental. Es un concepto que las Naciones Unidas utilizaron por primera vez después de la Segunda Guerra Mundial y se refiere a entidades sin ánimo de lucro que persiguen fines de interés general. La Resolución 1996/31 de 25 de julio de las Naciones Unidas define a una ONG como "toda agrupación de ciudadanos voluntaria y sin ánimo de lucro que surge a nivel local, nacional o internacional, de carácter altruista y dirigida por personas con un interés común". Las ONG prestan diversos servicios humanitarios, hacen llegar las preocupaciones de los ciudadanos al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política, a nivel comunitario. Proporcionan análisis y conocimientos técnicos, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a supervisar y aplicar los acuerdos internacionales. Algunas se organizan en torno a temas específicos, como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud".

Se trata de un concepto muy amplio, ya que en él pueden entrar diferentes entidades jurídicas (asociaciones, fundaciones, empresas), sin distinción por sus fines (tendríamos como asociación, todo tipo de organizaciones; desde un grupo de tiempo libre, hasta una asociación de vecinos o un sindicato...). Al fin y al cabo, es un concepto difuso y ambiguo porque se define de forma negativa, considerando por definición como ONG cualquier forma de organización que "no" sea gubernamental.

Es posible que escuches otros términos para describir a las organizaciones que trabajan para promover el bien público: Organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones benéficas o de caridad, organizaciones de base o comunitarias, organizaciones voluntarias. En algunos casos, los términos sugieren un tipo concreto de ONG. Por ejemplo, las organizaciones de base son ONG que los miembros de una comunidad forman para ayudarse a sí mismos.

Características de una ONG

Una ONG desarrolla una función social porque sus proyectos provocan cambios positivos en las familias, las comunidades o el planeta. Aunque su actividad es de interés general, su función no es sustituir el trabajo de la administración. Tres razones que explican la labor de una ONG son: la pobreza

(imposibilidad de acceder a agua potable, alimentos, saneamiento adecuado, educación, vivienda, etc.), las crisis humanitarias (catástrofes naturales, efectos del cambio climático, conflictos) y las amenazas al medio ambiente (comercio ilegal de especies, daños a los ecosistemas, pérdida de biodiversidad, etc.).

- Son entidades privadas cuyo capital depende de las aportaciones de las personas que forman parte del proyecto.
- Son entidades sin ánimo de lucro, es decir, su finalidad no es aumentar los beneficios económicos de sus socios o contribuyentes, sino que su actuación viene determinada por una serie de valores sociales (solidaridad, cooperación y ayuda humanitaria). Pero sin ánimo de lucro no significa con intención de pérdida, porque son entidades que buscan ser sostenibles, eficientes y generar reservas que permitan su funcionamiento a medio y largo plazo.
- Por el interés general, buscan el bien común, de la sociedad o de una parte significativa de ella, y no el de un grupo pequeño y específico de personas.
- Son autónomas en su gestión administrativa y en sus decisiones. Esto significa que ninguna institución o autoridad gubernamental, oficial o pública puede interferir en este sentido. A cambio, las ONG son responsables de cumplir una serie de requisitos y normas para su constitución y funcionamiento.
- Fomentan la participación de las comunidades y grupos sociales, ya que el eje de su acción no es sólo la cooperación y la ejecución de las tareas propias, sino, al mismo tiempo, motivar y vincular a las personas de las comunidades beneficiarias para que sean ellas mismas las que realicen el trabajo y, de esta manera, garantizar la continuidad y sostenibilidad de los proyectos.
- Realizan una labor pedagógica en los entornos en los que actúan. La promoción de valores como la justicia social, la participación, la equidad, la igualdad y la democracia es una de las tareas paralelas a la ejecución de las obras de infraestructura o la provisión de bienes materiales. No son sólo soluciones; son acciones con un sentido social de largo alcance.

Principios de las ONG

Existen algunos principios necesarios para que tu ONG sea eficaz (The NGO Handbook, 2012):

Legitimidad: Cuando una ONG se considera legítima, el público cree que aborda una necesidad de la sociedad y que sus miembros ponen esa necesidad social por encima de sus

intereses personales. Debes preguntarte si tu ONG merece existir, es decir, si su misión es relevante, y si la ONG está bien gobernada, bien dirigida y es eficaz. Para que se considere legítima, es importante que la organización esté dirigida y gestionada por varias personas, una amplia base de líderes.

Rendición de cuentas: Específicamente, esto significa responder a tus grupos de interés: patrocinadores, miembros, socios, las personas a las que sirves, la comunidad en la que operas y otras ONG. Para comprometer a sus grupos de interés, una ONG debe comprender sus diferentes necesidades y expectativas. Las ONG deben rendir cuentas no sólo a sus patrocinadores y donantes, sino también a sus comunidades, mediante la celebración de reuniones comunitarias, la realización de encuestas y la redacción de informes anuales, boletines y otras formas de divulgación. Como mínimo, tu ONG debe rendir cuentas de:

- La misión: es tu promesa pública.
- Los resultados: debes conseguir resultados tangibles para mejorar la vida de las personas a las que sirves.
- La buena gobernanza: tu ONG debe contar con una junta directiva voluntaria que gobierne la organización de forma ética y eficaz.
- Responsabilidad fiscal: tu ONG debe asegurarse de que las contribuciones que recibe se utilizan para avanzar en la misión.

Transparencia: La información sobre su buen funcionamiento o la gestión clara de los ingresos es fundamental para evitar la desconfianza y que las ONG puedan seguir buscando apoyos para continuar su lucha. Si quieres que tu ONG sea transparente:

- Deja claro cuáles son tus objetivos y tu misión.
- Proporciona información en su sitio web sobre el trabajo que realiza.
- Explica a los donantes y afiliados en qué empleas tus fondos.
- Justifica tus gastos ante los donantes públicos, las empresas y las instituciones que aportan recursos.
- Realiza un ejercicio de rendición de cuentas publicando informes anuales, por ejemplo, cuánto dinero has recibido y cómo se ha invertido.
- Sométete a una auditoría que determine el grado de transparencia.

Cuando las ONG defienden estos principios de palabra y de obra, generan confianza en el trabajo de todas las ONG. Esta guía ayudará a tu organización a hacer precisamente eso.

2. Tipos de ONG

Actualmente, la acción social presenta múltiples retos. Y esto explica la gran variedad de organizaciones que existen hoy en día. Aunque todas las ONG comparten el altruismo y el compromiso social, esto no significa que sean todas iguales. De hecho, existen diferencias entre ellas que generalmente vienen determinadas por factores como su forma de constitución, su orientación o su área de influencia. Una de las clasificaciones más sencillas divide a las ONG en cinco grupos diferentes (Intermon Oxfam):

a. **ONG de Desarrollo (ONGD):** son aquellas cuyos fines, o propósito expreso, son realizar actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo. Realizan la mayor parte de su trabajo en los países más pobres, junto con organizaciones locales, con el objetivo de apoyar, potenciar y acompañar a estos países y a sus comunidades en su propio proceso de desarrollo.
b. **ONG de Acción Social:** son las más numerosas y se dedican a prestar servicios en el ámbito de los servicios sociales y/o sanitarios, es decir, en la atención a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo o a familias y personas sin recursos, en el plano de la infancia, la inmigración, la toxicología, la mujer o las personas mayores de 65 años.
c. **ONGs de voluntariado:** Tienen una finalidad muy concreta, que es la de promover el "voluntariado organizado" y los valores que manifiesta, formando y representándolo ante la Sociedad Civil y la Administración Pública.
d. **ONG de Derechos Humanos:** Incluyen aquellas ONG cuya finalidad radica en la defensa de los Derechos Humanos o en la denuncia de las violaciones que se comenten en este ámbito. Este tipo de organizaciones son calificadas actualmente, de forma análoga, como movimientos sociales.
e. **ONGs medioambientales:** Estas ONG se centran más en el desarrollo de actividades de sensibilización, defensa y formación, con el objetivo de trabajar a favor del medio ambiente y el desarrollo sostenible, tanto en su entorno como en cualquier parte del mundo.

3. Marco legal de las ONG

Sin embargo, las ONG no son una forma jurídica. Las ONG pueden adoptar diferentes personalidades jurídicas, según el marco legal de los países.

En España existen principalmente dos personalidades jurídicas para las ONG, la asociación y la fundación. Ambas se crean con una escritura de constitución, tienen unos estatutos que regulan su funcionamiento, se inscriben en el registro correspondiente y llevan una contabilidad anual. En definitiva, "asociación" es un concepto legalmente definido, mientras que "ONG" es un concepto de elaboración social, en el que pueden incluirse diferentes personas jurídicas (fundaciones, asociaciones...), siempre que cumplan el requisito de no depender directa o inercialmente de una entidad gubernamental. El único caso de la normativa española en el que las ONG son consideradas como tales, es el de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, que tienen su propia ley y reconoce a las ONG de cooperación internacional para el desarrollo.

Asociaciones

El Artículo 22 de la Constitución Española reconoce el derecho de Asociación. Para regular ese derecho, se promulgó la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

Las asociaciones son entidades sin ánimo de lucro que se crean mediante el acuerdo de tres o más personas físicas y/o jurídicas, que se comprometen a compartir conocimientos, medios y actividades para la consecución de fines de interés general o particular (Art.5). En la medida en que una asociación es producto de la sociedad civil y mantiene un funcionamiento independiente, o incluso (aunque a veces pueda olvidarse) económico, y en pleno ejercicio de la libertad de asociación y la no injerencia o tutela de la Administración (Art. 4.2) "la Administración no podrá adoptar medidas preventivas o suspensivas que interfieran en la vida interna de las asociaciones". Las asociaciones pueden ser Organizaciones No Gubernamentales, pero no todas lo son.

Dentro del concepto de asociación cabe una variada tipología de entidades. Por un lado, las que pueden considerarse de régimen común y, por otro, las de régimen específico que se singularizan por la naturaleza de sus fines (partidos políticos; sindicatos; organizaciones empresariales; iglesias, confesiones y comunidades religiosas; asociaciones deportivas; asociaciones de consumidores y usuarios; y asociaciones profesionales de miembros de las Fuerzas

Armadas, de la Guardia Civil y de magistrados, jueces y fiscales). Quedan excluidas del concepto otras entidades como las fundaciones, las comunidades de bienes y propietarios, las sociedades civiles y mercantiles, las cooperativas, las mutualidades, las uniones temporales de empresas y las agrupaciones de interés económico. Un ejemplo para aclarar este punto: una asociación de antiguos alumnos es una organización sin ánimo de lucro que persigue fines de interés particular para un grupo específico de personas (los antiguos alumnos que la componen). Por tanto, no es una ONG, como tampoco lo son muchas de las asociaciones mencionadas anteriormente, que persiguen un interés particular, no el general de la sociedad.

Este concepto conlleva la idea de permanencia en el tiempo, por lo que, a pesar de su aparente sencillez, las asociaciones, como cualquier otra entidad, deben contar con una estructura organizativa que asuma las funciones de gobierno y representación, deben disponer de los medios humanos y materiales necesarios para la efectiva realización de sus fines sociales y deben atender la correspondiente gestión administrativa. Por tanto, con el otorgamiento del acta fundacional, la asociación adquiere personalidad jurídica y capacidad de obrar, sin perjuicio de su posterior inscripción en el registro competente, a los solos efectos de publicidad.

Las principales ventajas son:

- No es necesario tener un capital inicial, ni local ni patrimonio.
- Sólo se necesita un grupo de personas unidas por una misión común y la documentación mencionada.
- La asociación es una fórmula muy democrática que permite la participación de sus socios en el funcionamiento y actividades de la entidad, la sustitución de la directiva, el dinamismo y la flexibilidad.

Es la fórmula elegida por la mayoría de las pequeñas ONG que no disponen de grandes recursos en sus inicios.

Las asociaciones, a su vez, pueden agruparse para formar federaciones, confederaciones y uniones. En concreto, las federaciones, confederaciones y uniones de asociaciones son entidades de segundo grado, cuyos promotores y miembros son personas jurídicas de carácter asociativo, previamente inscritas en los registros generales de asociaciones. Se consideran federaciones y uniones las entidades formadas por tres o más asociaciones, y confederaciones las entidades formadas por tres o más federaciones. En cualquier caso, deben tener residencia en España, en el lugar donde tengan su sede o en el lugar donde desarrollen principalmente sus actividades.

Fundaciones

Una fundación se constituye a partir de un fondo -económico o material- que se destina a un fin no lucrativo. Para ello, se nombra un Patronato o grupo de patronos que velarán por el cumplimiento de dicho fin. A diferencia de la Asociación, el fin fundacional o la voluntad del fundador -que puede ser una sola persona- es prácticamente inalterable y la función del Patronato es trabajar para que se cumpla fielmente. La normativa que regula las fundaciones es la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

Las fundaciones son organizaciones sin ánimo de lucro cuyo patrimonio está afectado permanentemente a la consecución de los objetivos de interés general definidos por los fundadores en los estatutos. Por definición, las fundaciones no pueden servir a fines de interés particular.

La fundación es una fórmula ideal para proyectos de continuidad o para dar estabilidad a una obra social a largo plazo, por ejemplo, centros de acogida, asistencia social o sanitaria, escuelas, etc. Con esta fórmula se garantiza la fidelidad a la voluntad del fundador.

El inconveniente, en el caso de organizaciones pequeñas y con pocos recursos, es que se requiere un patrimonio fundacional o un capital fundacional, que varía según las comunidades autónomas o los países. En España, se requiere un mínimo de 30.000 euros. Este capital puede aportarse parcialmente en especie o en bienes tangibles o inmuebles, lo que facilita la fundación de pequeñas entidades con determinados activos, equipos o locales.

Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo

La Ley 23/1998, de 14 de julio, de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, considera organizaciones no gubernamentales de desarrollo a aquellas entidades de derecho privado, legalmente constituidas y sin ánimo de lucro, que tengan entre sus fines o como finalidad expresa, según sus propios Estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo. Deben tener plena capacidad jurídica y una estructura capaz de garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Así pues, las ONG para el desarrollo no son por sí mismas una forma jurídica. Podrán inscribirse en un Registro abierto en la Agencia Española de Cooperación Internacional, que se regulará reglamentariamente, o en los registros que con la misma finalidad puedan crearse en las Comunidades Autónomas.

Las Administraciones Públicas podrán conceder ayudas y subvenciones públicas y establecer convenios estables y otras

formas de colaboración con los agentes sociales para la ejecución de programas y proyectos de cooperación al desarrollo.

Incentivos/ obligaciones fiscales

Las entidades sin ánimo de lucro pueden beneficiarse de diversos incentivos fiscales al mecenazgo que contemplan, por un lado, exenciones fiscales y, por otro, deducciones por donaciones para quienes colaboren económicamente con ellas.

Estos incentivos fiscales están regulados en España por la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

¿Todas las asociaciones y fundaciones pueden beneficiarse de estos incentivos fiscales? Si hago una donación a una asociación o fundación, ¿tengo derecho a una deducción?

La respuesta es no. Sólo las fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública pueden beneficiarse de estos incentivos fiscales. En el caso de las fundaciones, en el mismo momento de su creación, la administración autoriza su constitución e inscripción tras comprobar que persigue fines de interés general y que su funcionamiento se ajusta a la normativa fundacional. Por este motivo, **todas las fundaciones pueden acogerse a incentivos fiscales**.

En el caso de las asociaciones, existe un procedimiento denominado declaración de utilidad pública que se aplica a aquellas que persiguen fines de interés general y cumplen una serie de requisitos. Estas asociaciones pueden solicitar a la administración la declaración de utilidad pública para beneficiarse de los incentivos fiscales. ¿Y las demás asociaciones no son ONG? Hay muchas asociaciones que son ONG porque persiguen fines de interés general pero no han solicitado la declaración de utilidad pública ni tienen previsto hacerlo. Es un proceso que requiere tiempo -al menos dos años completos de actividad- y conlleva obligaciones de funcionamiento y organización que no todas las asociaciones pueden o quieren asumir.

Los beneficios fiscales conllevan obligaciones. Tanto las asociaciones declaradas de utilidad pública como las fundaciones están obligadas a presentar anualmente sus cuentas y memorias en los registros correspondientes. Si la Administración considera que no cumplen los requisitos, puede revocar la utilidad pública de una asociación o solicitar la extinción de una fundación.

Voluntariado

La alusión al interés general es uno de los elementos fundamentales de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado. Refiriéndose a la mejora de la calidad de vida de las personas beneficiarias o destinatarias de la acción voluntaria y de la sociedad en general, el marco de actuación del Voluntariado se completa con una relación de los valores y principios que deben inspirar el voluntariado y con la definición tanto de los ámbitos de actuación como de las funciones del voluntariado. La Ley impide que la acción voluntaria organizada sea un instrumento de sustitución o amortización de puestos de trabajo ocupados por trabajadores o trabajadoras o de servicios públicos.

Más información sobre la regulación del voluntariado en las diferentes regiones:

https://www.mscbs.gob.es/ssi/familiasInfancia/ongVoluntariado/documentacion.htm

Plataforma de voluntariado en España:

https://plataformavoluntariado.org/

4. Crear y hacer sostenible una ONG

Las soluciones a los problemas globales a veces empiezan con pequeños cambios a nivel local. Sea cual sea el tipo de reto u oportunidad que quieras abordar, puedes conseguir más si tienes suficientes recursos y trabajas en colaboración con otros. Para poner en marcha una ONG, necesitarás mucho apoyo. Por un lado, personas que aporten recursos, voluntarios y defensores que crean en tu proyecto. Además, llevar a cabo proyectos y actividades requiere múltiples habilidades: tendrás que hacer planes, llegar a tu comunidad, reclutar voluntarios, recaudar fondos, gestionar y supervisar proyectos y evaluar resultados. Además, mantener una ONG a lo largo del tiempo exige un nivel aún mayor de compromiso, habilidades, apoyo y recursos (Binder-Iglesias, 2013).

Cuando empieces, comienza con algo pequeño. Elije uno o dos proyectos que tu grupo pueda hacer bien. Luego, la ONG construye poco a poco un historial de éxito y aprende lo que se necesita para ser eficaz.

Este capítulo te proporciona los elementos clave para desarrollar y hacer sostenible una ONG. La sostenibilidad se refiere a la capacidad de una ONG para mantener sus actividades a lo largo del tiempo. A menudo, cuando escuchamos el término sostenibilidad, lo primero que nos viene a la mente es el dinero, pero la sostenibilidad es mucho más que eso. Comienza con la visión y la misión de la organización.

Visión and misión

Los valores, la visión y la misión guían cada decisión que toma una ONG y cada acción que realiza. Poner por escrito tus valores, visión y misión es uno de los primeros pasos que debes dar al fundar una ONG. Estas declaraciones dirigirán el resto de tu viaje y comunicarán a tus interesados quién eres y qué representas. La visión de tu ONG describe los cambios a largo plazo que buscas y cómo mejorará la vida de las personas gracias a tu trabajo. La misión es la forma única en que tu organización contribuye a convertir esa visión en realidad.

Atender las necesidades de la comunidad

Una ONG debe ser capaz de traducir su misión en proyectos y actividades que tengan un impacto medible y bien acogido por la comunidad. Los proyectos deben diseñarse cuidadosamente y ser llevados a cabo por personas cualificadas para lograr un

cambio duradero y recibir financiación a largo plazo. Si no estás seguro/a de cuál es el mejor punto de partida, realiza una sencilla encuesta en la comunidad o una evaluación de las necesidades. A medida que tu ONG madure, tus proyectos y actividades evolucionarán en respuesta a las necesidades cambiantes de la comunidad, así como a sus propias lecciones aprendidas. Es posible que decidas ampliar algunas actividades y reducir otras o reestructurar completamente tus programas. Las ONG deben evaluar periódicamente en qué medida sus proyectos y actividades responden a las necesidades e intereses de la comunidad, y los programas que ya no son pertinentes o eficaces deben cerrarse.

Los tres pilares de la sostenibilidad: planificación, gestión y evaluación

La sostenibilidad requiere sistemas de planificación, gestión y evaluación (The NGO Handbook, 2012).

La planificación periódica debe tener lugar en múltiples niveles: planes de proyectos, planes de recaudación de fondos, planes organizativos generales, planes a corto plazo, planes a largo plazo. Los sistemas de planificación permiten organizar el trabajo, responder a las necesidades y anticiparse a los retos.

Los sistemas de gestión son las herramientas para establecer responsabilidades y procedimientos claros para manejar todo, desde el dinero y el personal hasta los proyectos y los plazos.

Por último, los sistemas de evaluación te informan de los resultados que estás consiguiendo. Para rendir cuentas, hay que informar de los resultados no sólo a los financiadores y patrocinadores, sino también a la comunidad a la que se sirve. Como mínimo, cuando se crea una ONG hay que establecer un sistema de seguimiento de los ingresos y los gastos y establecer controles fiscales, como quién puede aprobar los pagos y quién puede firmar los cheques. A medida que tu ONG crezca, tendrás más cosas que gestionar: proyectos, personas, dinero, relaciones.

Liderazgo comprometido

Para construir y mantener una ONG, se necesitan personas con diferentes tipos de conocimientos y habilidades, pero sobre todo, las ONG necesitan líderes, personas comprometidas con la organización y dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo a dirigir su trabajo. Normalmente, el grupo de líderes está formado por un director ejecutivo, personal de alto nivel y la junta directiva. Cuando se pone en marcha una ONG, muchas veces el fundador invita a amigos o familiares a formar parte de la junta, pero cuando la ONG madura, la junta

tendrá que incorporar nuevos líderes de fuera. Es necesario cultivar continuamente nuevos liderazgos a todos los niveles (junta directiva, personal, voluntarios, participantes). Tu ONG debe trabajar constantemente para identificar y reclutar nuevos talentos, desarrollar sus habilidades de liderazgo y llevarlos a puestos de responsabilidad.

Relaciones con las partes interesadas

Para una ONG, las partes interesadas son personas u organizaciones que se preocupan por los mismos temas e interactúan con muchas de las mismas personas que tu ONG. Las relaciones con un amplio abanico de partes interesadas - asociaciones empresariales y profesionales, organizaciones de donantes, coaliciones, sindicatos, partidos políticos y grupos comunitarios informales - permiten a una ONG prosperar. Las partes interesadas proporcionan recursos a tu ONG, no sólo apoyo financiero, sino también de otro tipo. Es más probable que la organización tenga éxito si consigue cartas de apoyo de muchas partes interesadas. Se necesita tiempo y esfuerzo para establecer relaciones con estas partes interesadas, y las relaciones cambiarán con el tiempo.

Diversidad en las fuentes de financiación

Una ONG no debe depender de una sola fuente de financiación, como un financiador o un tipo de financiador, para su supervivencia, porque si tiene problemas financieros, tu ONG puede volverse insolvente y tener que cerrar. Debes buscar una amplia variedad de fuentes de financiación: fundaciones, empresas, gobiernos y particulares. Tu ONG también puede generar ingresos mediante la venta de productos o servicios. Necesitarás un plan de recaudación de fondos que establezca objetivos, estrategias, tareas y plazos.

Formación

El desarrollo de capacidades de las ONG es un proceso continuo. A medida que avanzamos para lograr el cambio social, también acabamos enfrentándonos a retos nuevos e inesperados. Sin embargo, la formación constante y la exposición a nuevas ideas pueden llevar a las organizaciones a afrontar estos retos y mejorar su crecimiento organizativo.

¿Cuál es una ONG exitosa?

- Una cuya misión alcanza un alto nivel de resultados.
- La que tiene un impacto en la sociedad.
- La que aporta un gran valor duradero a quienes pretende ayudar.
- La que es eficiente, transparente y cuya gestión es responsable.
- La que obtiene un apoyo creciente de la sociedad y las instituciones.
- La que tiene una gran credibilidad.
- La que es considerada la organización "ideal" para trabajar y colaborar (por el personal, los voluntarios, los miembros, etc.)

Fuente: Carreras et al. 2009

Eficiencia

En un entorno de necesidades crecientes y nuevas oportunidades, ser eficiente se convierte a menudo en un requisito esencial para sobrevivir y seguir ofreciendo respuestas válidas o alternativas transformadoras a la sociedad. Pero no sólo eso: perseguir la eficiencia debe permitir a las ONG aprender y mejorar, lo que debería conducir a un mayor impacto a largo plazo.

Una organización eficiente requiere o se caracteriza por (Iglesias et al. 2014):

1. Un liderazgo capaz que oriente y dirija la organización, y que sea valiente en la toma de decisiones y en la asignación de recursos;

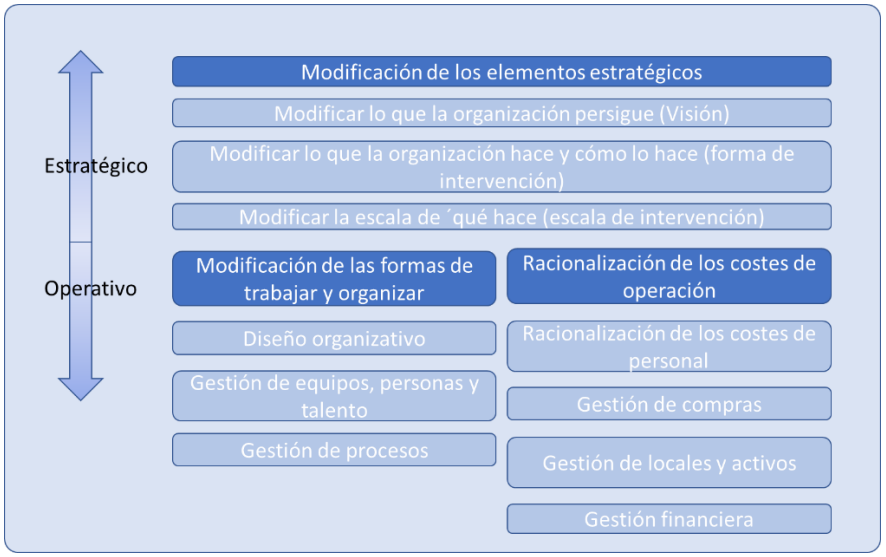
2. Procesos claros de toma de decisiones que no lleven a la confusión y que refuercen el liderazgo a través de una misión, visión y estrategia relevantes;

3. Una estructura organizativa adaptada a los objetivos y estrategias de la organización, y que permita a los miembros realizar sus tareas y desarrollar su talento, así como aprovechar los recursos de otros grupos de interés relacionados con la organización;

4. Un equipo de personas con talento, capacidad y compromiso, que puedan contribuir a los objetivos de la organización y estar alineados con la estrategia adecuada;

5. Procesos y procedimientos sencillos que realmente se centren en aquellos elementos que aporten valor, y

6. Una cultura orientada a los resultados, al aprendizaje y a la mejora continua.



Mecanismos para avanzar hacia la eficiencia (Fuente: Iglesias et al. 2014)

La reflexión y la modificación de algunos elementos estratégicos es una de las formas de ganar eficiencia que tiene mayor trascendencia y sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto, a la hora de plantearse avanzar hacia la eficiencia, es importante que los líderes de las organizaciones amplíen su visión y revisen sus fundamentos estratégicos, haciéndose tres preguntas básicas:

- ¿Tiene sentido lo que perseguimos?
- ¿Tiene sentido y funciona lo que hacemos para conseguir lo que queremos?
- ¿Podríamos crecer, replicar nuestros programas, servicios y productos y tener más impacto??

Reflexionar sobre el funcionamiento de la organización desde una perspectiva más operativa -la organización- es uno de los caminos que deben tomar los líderes para avanzar en la eficiencia. Así, los líderes deben preguntarse:

- ¿La forma en que está estructurada la organización facilita la consecución de sus objetivos y resultados? ¿Permite aprovechar el talento, un buen flujo de decisiones y recursos y sacarle el máximo partido?
- ¿Los procesos existentes son adecuados, necesarios y eficaces? ¿Existen cuellos de botella, procesos superfluos, faltan procedimientos, se pueden simplificar?
- ¿Aprovechamos el potencial de todas las personas de la organización y del conjunto??

Los costes de personal suelen ser la mayor partida de gastos de las organizaciones sin ánimo de lucro. Su reducción no es fácil, ya que implica reducir el número de personas contratadas o modificar sus condiciones.

Las compras de material y suministros pueden reducirse de forma casi inmediata, no sólo tomando medidas que impliquen un menor consumo, sino también estableciendo nuevas relaciones con los proveedores.

La reducción del coste relacionado con los locales puede lograrse buscando espacios compartidos con otras organizaciones o sustituyendo varios locales por uno único más grande, lo que supone menos costes de suministro.

Una buena gestión financiera puede reducir los costes asociados a la financiación de una organización; además, puede ser una de las claves de su supervivencia, en tiempos de dificultad.

5. Establecer los valores, la visión y la misión

Visión y misión

Las declaraciones de misión y visión captan la esencia de las creencias y valores de tu organización y definen su lugar en el mundo. Es más probable que una ONG tenga éxito cuando sus líderes están de acuerdo con sus valores fundamentales, comparten una visión poderosa para el cambio y establecen una misión claramente definida. Por el contrario, una ONG sin valores, visión y misión claros carece de una brújula moral que guíe sus decisiones.

Una declaración de visión explica el objetivo general de su organización de cara al futuro (cómo ve el futuro), mientras que la declaración de misión esboza el plan actual para hacer realidad la visión. La declaración de la misión de una ONG expone de forma concisa el objetivo principal de la organización, responde a la pregunta de por qué existes, describe quién eres, qué haces y los resultados finales que buscas. Consta de dos partes: la primera es el núcleo, es decir, una o dos frases que comunican lo que haces y los cambios a largo plazo que pretendes conseguir; la segunda parte describe brevemente las estrategias o tipos de actividades que utilizas para lograr tu misión.

Al principio, reserva tiempo para que tu equipo principal de líderes se reúna y defina los objetivos de tu ONG y los medios para alcanzarlos. Es una buena idea involucrar a la comunidad a la que sirves en la redacción de la visión de tu ONG. A medida que tu ONG adquiera experiencia, o cuando surjan nuevas necesidades en la comunidad, es probable que tengas que perfeccionar tu misión. Investiga un poco para redactar una declaración de misión bien definida. Es una buena idea preparar varias opciones diferentes para elegir. En estos enlaces puedes ver algunos ejemplos de **declaraciones de visión y misión**:

Global Nature Foundation
https://fundacionglobalnature.org/en/quality-and-environment-policy/
Nousol
https://www.nousol.org/mission-vision-values/

VALORES, VISIÓN Y MISIÓN DE GREENPEACE

NUESTROS VALORES

- Responsabilidad personal y no violencia
- Independencia
- Greenpeace no tiene amigos ni enemigos permanentes

NUESTRA VISIÓN

En Greenpeace trabajamos para:

- proteger la biodiversidad en todas sus formas.
- evitar la contaminación y el abuso de los océanos, la tierra, el aire y el agua dulce.
- poner fin a todas las amenazas nucleares.
- promover la paz, el desarme mundial y la no violencia.

NUESTRA MISIÓN

Greenpeace es una organización independiente, política y económicamente, que utiliza la acción directa no violenta para atraer la atención del público hacia los problemas medioambientales globales y promover las soluciones necesarias para un futuro verde y pacífico.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los ODS son el nuevo marco para contribuir al desarrollo sostenible, compuesto por 17 Objetivos y 169 metas que deben cumplirse antes de 2030, y están dirigidos a todos los actores del planeta; los gobiernos, la sociedad civil y las empresas han sido llamados a la acción para contribuir a estos objetivos globales. En este marco, las ONG tienen un papel decisivo (https://www.unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals; https://www.pactomundial.org/ods/).

La estrategia del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (https://www.unglobalcompact.org/; https://www.pactomundial.org/) pretende acelerar la acción de las empresas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y objetivos climáticos más ambiciosos. Con este objetivo, han publicado una guía para ayudar a las empresas a integrar los ODS en los informes corporativos. Esta guía puede ser útil para establecer los objetivos de su ONG. Esta guía describe un proceso de tres pasos para integrar los ODS en los procesos empresariales y de elaboración de informes existentes.

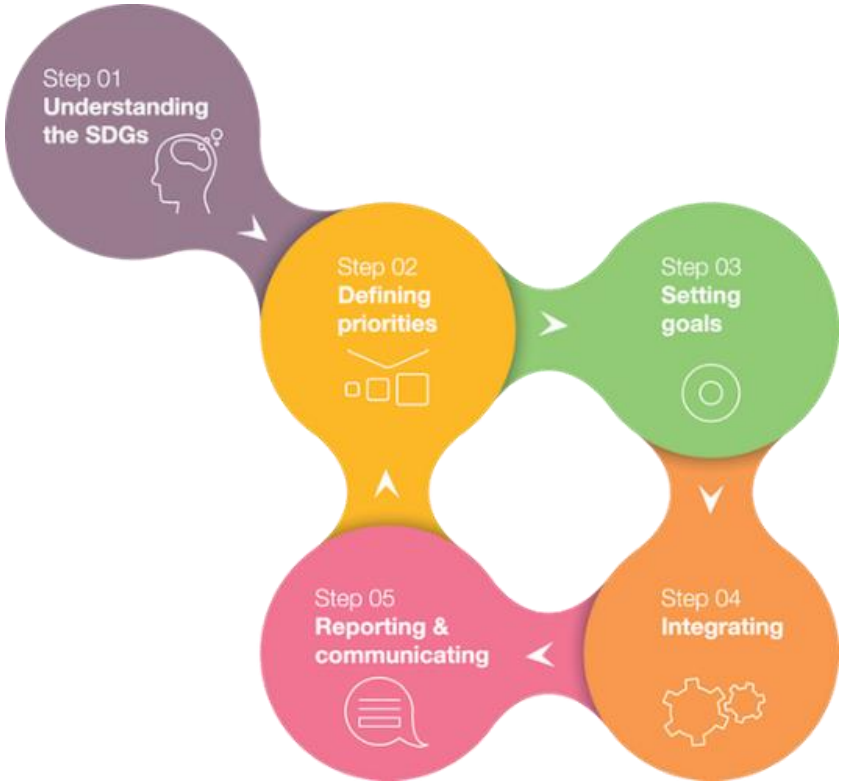
Versión en español:
https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/07/Integrando-los-ODS-en-el-reporting-corporativo-gu%C3%ADa-pr%C3%A1ctica.pdf

Existe otra guía, el SDG Compass (https://sdgcompass.org/), que orienta a las empresas sobre cómo pueden alinear sus estrategias con los ODS, así como medir y gestionar su contribución a la realización de los ODS. La guía presenta cinco pasos que ayudan a las empresas a maximizar su contribución a los ODS, definiendo prioridades, estableciendo objetivos, integrando la sostenibilidad y presentando informes:

- Paso 1: Entender los ODS
- Paso 2: Definir las prioridades
- Paso 3: Establecer los objetivos
- Paso 4: Integrar
- Paso 5: Informar y comunicar

Esta guía se publica en varios idiomas.

Versión en español:
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf



Cinco pasos que ayudan a las empresas a maximizar su contribución a los ODS. Fuente:: SDG Compass guide https://sdgcompass.org/

6. Las personas en la ONG

La verdadera fuerza de una ONG son las personas que trabajan en ella, tanto las que lo hacen de forma remunerada como las voluntarias. Independientemente del apoyo a la causa, todos tienen algo en común: las ganas de luchar por lo que creen, la fuerza para defender sus valores y la ilusión por hacer del mundo un lugar mejor.

Valores que definen a los miembros de una ONG

En este sentido, hay una serie de valores que definen a los miembros de una ONG:

- Justicia. luchar por los derechos es un interés común de los miembros de cualquier ONG, y los esfuerzos de cada uno de nosotros suman.
- Solidaridad: cualquier miembro de una ONG siente la necesidad de ayudar a los demás o de luchar por una causa común, de luchar por mejorar su calidad de vida.
- Coherencia: Si te comprometes con una causa, debes actuar en consecuencia con ella. Las ONG suelen regirse por códigos de conducta para predicar con el ejemplo, como se suele decir.
- Integridad y honestidad: La integridad y la honestidad se distinguen en las grandes decisiones, pero también en los actos cotidianos. Están relacionadas con el cumplimiento de las normas pero, en realidad, también tienen que ver con el comportamiento fiel y transparente que se tiene en lo que se hace.
- Responsabilidad y respeto: Es la responsabilidad que tenemos hacia nuestros colegas y las personas a las que ayudamos. Respetamos la seguridad y el valor de nuestra gente, los medios e infraestructuras, el entorno en el que operamos.
- Coraje y autocrítica: Todas las innovaciones importantes surgen del coraje para el cambio y la capacidad de integrar la diversidad.

Participación en la ONG

Todas las personas que componen el equipo humano de una ONG saben que conseguir una sociedad mejor sólo es posible con la ayuda de todos y, por ello, la variedad de perfiles que se pueden encontrar en una organización de este tipo es muy amplia, porque necesitan conocimientos en muchos sectores.

De este modo, la participación en una ONG puede darse de dos maneras:

- De forma remunerada: personas que reciben un salario.
- De forma voluntaria: personas que colaboran en la ONG de forma altruista.

En todas las ONG hay muchos tipos de voluntarios, desde los que se dedican a las tareas más rutinarias hasta los que se desplazan al epicentro de un proyecto para ayudar a llevarlo a cabo. Por lo tanto, no hay un único voluntariado del día a día, e incluso podríamos decir que hay tantos "del día a día" como voluntarios tiene una ONG. Gestionar un equipo de voluntarios requiere mucha diplomacia y, sobre todo, ¡mucha paciencia!

No basta con tener un equipo dedicado a una organización. Se cree fundamentalmente que si el equipo no está bien gestionado, motivado y realizado, la organización no alcanzará su meta y sus objetivos. El proceso de gestionar, motivar y hacer que el personal rinda implica la creación de sistemas, incluyendo la elaboración de planes y políticas. Estos sistemas forman parte de la gestión de recursos humanos.

Mira estos vídeos::

https://youtu.be/Q2CXHT6G0UU

https://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg

Algunos manuales pueden ayudarte a gestionar los recursos humanos y los voluntarios en tu ONG (español e inglés):

Manual esencial para empleados de organizaciones sin ánimo de lucro - Plantilla (inglés):

https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2014/11/FINAL_NON-140011_Essential-Nonprofit-Employee-Handbook.pdf

“Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas” (español). El objetivo de esta guía es dar respuesta a las necesidades más inmediatas de las entidades en cuanto a la gestión y desarrollo de las personas en el día a día y proporcionar sistemas de gestión de recursos humanos de fácil implantación para orientar nuestras estrategias hacia el medio/largo plazo.

https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054_018.pdf

“The NGO Handbook of Volunteer Management Essentials” (English). Su objetivo es mostrar los elementos esenciales en la gestión del voluntariado:

http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/4290/The%20NGO%20Handbook%20to%20Volunteer%20Managment%20Essentials.pdf?sequence=1

Greenpeace España. Claves para gestionar el voluntariado en entidades sin ánimo de lucro medioambientales (español):

http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/manual-del-voluntario.pdf

"Claves para gestionar el voluntariado en las entidades sin ánimo de lucro" (español):

https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/claves-para-la-gestion-del-voluntariado-en-la-entidades-no-lucrativas.pdf

Código de ética y conducta para los miembros de las ONG

La mayoría de las ONG cuentan con códigos de ética y conducta que rigen el comportamiento de los miembros de la ONG y su funcionamiento. Es por ello que nacen herramientas como los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas, para evitar comportamientos perjudiciales para la ONG, los socios, los voluntarios y cualquier persona vinculada a la organización.

Ejemplos de códigos de ética y conducta que rigen el comportamiento de los miembros:

Greenpeace
https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2007/7/greenpeace-code-of-ethics.pdf

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2005/3871.pdf?file=fileadmin/Documentos/BDL/2005/3871

UNICEF
https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/CODE_OF_CONDUCT.pdf

Save the Children
https://www.savethechildren.org/content/dam/usa/reports/advocacy/code-eth-bus-cond-11.pdf

7. Importancia del liderazgo y exigencia de un liderazgo orientado a resultados

Liderazgo social

El concepto de liderazgo social se asocia al desarrollo de aquellas personas que son el motor de las organizaciones de la sociedad civil y que trabajan para lograr el cambio social (Carreras et al. 2009). En el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas, el liderazgo visto como un grupo de personas que llevan a cabo el trabajo de la organización es más importante que la contribución de un líder específico. Este hecho tiene implicaciones positivas, ya que facilita que muchas organizaciones desarrollen y lleven a cabo un trabajo que puede ir mucho más allá del alcance de una sola persona que ocupe el puesto de director o presidente de la organización. En otras palabras, el liderazgo social evita crear una excesiva dependencia de la persona que ejerce el liderazgo en un momento dado. Sin embargo, el gran número de personas que tienen una tarea concreta que realizar en sus comunidades, son imprescindibles y relevantes para las personas con las que colaboran y para las causas que defienden. Un liderazgo inspirador sabe aprovechar la capacidad de motivación de una misión compartida.

COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES DE ONG

Fuente: Boyatzis, Goleman y McKee (2006)

Competencias personales:

a. Autoconciencia: autoconocimiento emocional, autoevaluación, autoconfianza.
b. Autogestión: autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, optimismo, motivación, tolerancia a la frustración.

Competencias sociales:

a. Conciencia social: empatía, conciencia de la organización, servicio
b. Gestión de las relaciones: inspiración, visión, motivación, comunicación e influencia, desarrollo de las competencias de otras personas, catalización del cambio, gestión de conflictos, creación de vínculos, trabajo en equipo y colaboración

Competencias cognitivas

a. Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimiento y experiencia.

Habilidades de gestión

Liderazgo y gestión

- La gestión es una ciencia. El liderazgo es un arte.
- Los líderes generan el cambio. Los directivos consiguen resultados predecibles.
- Dirigimos personas y gestionamos recursos.

Fuente: Carreras et al. (2009)

Hay muchos tipos de habilidades necesarias para gestionar una ONG. Una sola persona no puede encargarse de todo, por eso un líder necesita un buen equipo con personal especializado:

1. Habilidades de organización de la comunidad

- Dinámica de grupo
- Integración de la comunidad
- Identificación de problemas
- Investigación comunitaria
- Facilitación
- Movilización
- Comunicación
- Juego de roles
- Objetividad, seguimiento y evaluación

2. Habilidades de investigación – acción participativa

- Identificación del problema de investigación
- Identificación de las diferentes herramientas de investigación
- Recogida de datos
- Análisis de los datos
- Consulta con la comunidad y validación de los datos
- Elaboración de conclusiones
- Elaboración de recomendaciones

3. Habilidades de negocio

- Planificación
- Gestión participativa (circular)
- Contabilidad y teneduría de libros
- Marketing y compras
- Negociación
- Supervisión y mantenimiento de registros
- Conocimientos técnicos de microinformática
- Organización de cooperativas/uniones de crédito

4. Habilidades de comunicación

- Formación de pequeños grupos
- Clarificación de los valores y la visión

- Dinámica de grupo
- Diferentes tipos de producción de medios de comunicación
- Habilidades de comunicación y ayudas visuales
- Habilidades de concienciación/sensibilización
- Promoción de la causa
- Redes y vínculos

5. Habilidades de métodos de formación:

- Uso de formas culturales
- Uso de los medios de comunicación
- Formación en el puesto de trabajo - observación de los participantes
- Organización de talleres
- Dinámica de grupo
- Práctica-teoría/acción-reflexión
- Programa de exposición
- Discusión y síntesis en grupo, lluvia de ideas
- Kits y módulos de autoaprendizaje

6. Habilidades tecnológicas

- Según el sector de las ONG: agricultura, pesca, energía, cambio climático, vivienda, salud, saneamiento, artesanía, tecnología alimentaria, etc.

Liderazgo orientado a resultados

Los cambios experimentados en el entorno, así como la lógica evolución de un sector que avanza hacia la madurez, sitúan la orientación a resultados como uno de los retos centrales que deben afrontar las ONG. Las ONG han dejado de ser actores únicos y a ello se suma una creciente demanda social de rendición de cuentas. Los financiadores son cada vez más exigentes en la información que solicitan, aunque se mantiene un enfoque orientado predominantemente a la justificación económica de los recursos utilizados. La aceleración en el ritmo de los cambios sociales que hemos vivido en las últimas décadas es el elemento que más justifica la necesidad de que las ONG se orienten hacia los resultados (Carreras et al. 2011).

La orientación a resultados implica, entre otras cosas, la existencia de un tipo de liderazgo y una cultura organizativa que lleve a considerar el objetivo de las acciones, los resultados esperados y a controlar si esos objetivos y resultados se alcanzan, para tomar decisiones e introducir mejoras.

Dado que las ONG se benefician directa o indirectamente del dinero público, se espera que demuestren un alto grado de responsabilidad ante la comunidad que las rodea. Para una ONG, ser responsable significa demostrar que utiliza sus recursos con prudencia y que lleva a cabo actividades

coherentes con su condición de organización sin ánimo de lucro. Una ONG responsable es transparente y muestra sus cuentas y registros a los financiadores, beneficiarios y otros.

Una estrategia debe complementarse con un sistema de medición que permita apreciar si lo planificado se está llevando a cabo y qué se está logrando.

¿POR QUÉ DEBEMOS MEDIR? (Osborne *y Gaebler's,* 1992):

Lo que se mide se hace.

Si no se miden los resultados, no se puede distinguir el éxito del fracaso.

Si no puedes apreciar el éxito, no puedes recompensarlo.

Si no puedes recompensar el éxito, seguramente estarás recompensando el fracaso.

Si no puedes apreciar el éxito, no puedes aprender de él.

Si no puedes reconocer el fracaso, no puedes corregirlo.

Si no puedes mostrar los resultados, no puedes conseguir el apoyo del público.

Se puede concluir que detrás de la medición hay cinco razones clave: conocer, comunicar, motivar, aprender y tomar decisiones. Se trata de cinco razones que, en última instancia, deberían acercar a la organización a su misión.

8. Principios de transparencia y buenas prácticas

Principios de transparencia y buenas prácticas

Los códigos de conducta para las ONG se han desarrollado esencialmente porque las ONG son autónomas, utilizan fondos públicos, se dirigen a las comunidades locales y al público en general, y algunas ONG se enfrentan al problema del fraude y la corrupción en sus actividades y hacen que las ONG sean más transparentes. Existe una gran variedad de códigos de conducta. Pueden ser establecidos por la propia ONG, para su uso interno, especialmente en el caso de las grandes ONG que tienen varias sucursales u oficinas en los países.

La mayoría de los Códigos son establecidos por terceros: asociaciones nacionales de ONG, departamentos gubernamentales, organismos de ayuda que desembolsan fondos a las ONG y otros. Cada país tiene un sistema diferente y los Códigos, especialmente los que son internos a la ONG, pueden ser documentos independientes o formar parte de sus estatutos o constitución. La mayoría son de acceso público, y muchos están disponibles en el sitio web de la ONG.

El Código de Ética y Conducta para las ONG es un conjunto de principios fundamentales, principios operativos y normas para guiar las acciones y la gestión de las organizaciones no gubernamentales. Elaborado bajo los auspicios de la Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales (WANGO), este Código fue formulado por un comité internacional que representa el amplio espectro de la comunidad no gubernamental y que incluyó las aportaciones de dirigentes de ONG de todas las regiones del mundo. Para la formulación de este código se consultaron numerosas normas y códigos de conducta y ética de ONG y asociaciones de ONG de todo el mundo. El Código de Ética y Conducta para las ONG está diseñado para ser ampliamente aplicable a la comunidad mundial de ONG. También ofrece un manual para aplicar el código en tu organización.

En España, la Fundación Lealtad ha establecido 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas para contribuir a la mejora y eficiencia en la gestión de las entidades sin ánimo de lucro en España. Estos principios son normas que abarcan múltiples aspectos del funcionamiento de las ONG y responden a las demandas de información de los donantes a la hora de colaborar con ellas:

1. Misión clara y pública
2. Planificación, seguimiento y orientación al impacto
3. Órgano de gobierno independiente, activo y público

4. Financiación diversificada y transparente
5. Control del uso de los fondos
6. Sostenibilidad financiera
7. Comunicación transparente y veraz
8. Voluntariado formado y participativo
9. Cuestiones reglamentarias

La Coordinadora Española de ONG para el Desarrollo es la red nacional de organizaciones y plataformas sociales que trabajan en el ámbito del desarrollo, la solidaridad internacional, la acción humanitaria, la educación para la ciudadanía global y la defensa de los derechos humanos en cualquier parte del mundo). La organización ofrece un código de conducta para las ONG, así como una guía práctica para la aplicación del código de conducta en las ONG. El Código de Conducta es la regulación del comportamiento interno y externo, obligatorio para ser miembro de la Coordinadora.

Algunos ejemplos de la aplicación del Código de Ética en las ONG son:

Farmaceuticos Mundi
https://farmaceuticosmundi.org/wp-content/uploads/2020/05/Code-of-Ethics-2020.pdf

Acción Contra el Hambre
https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/2018_code_of_conduct.pdf

World Wildlife Fund
https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf_code_of_ethics.pdf

Auditoría de transparencia y buenas prácticas

La transparencia es clave para cualquier ONG: saber cómo se invierten las cuotas o aportaciones de personas como tú, qué recursos se destinan a cada proyecto y muchas más cosas relacionadas con la gestión es imprescindible para mantener la confianza en la ONG.

Por eso han nacido las fundaciones sin ánimo de lucro que quieren fomentar la confianza de los ciudadanos en las ONG, y lo hacen ofreciendo información independiente sobre ellas. De este modo, cualquier organización no gubernamental puede solicitar una auditoría de buenas prácticas, que la organización pondrá a disposición de todos. Estas auditorías evalúan muchos aspectos de las organizaciones, desde la financiación que reciben hasta cómo promueven el voluntariado.

Auditorías de ONG en España:

El Sello ONG Acreditada de la **Fundación Lealtad** destaca el compromiso de las entidades con la Transparencia y las

Buenas Prácticas y con la rendición de cuentas, para contribuir a la mejora y eficiencia en la gestión de las entidades sin ánimo de lucro.

La **Coordinadora de ONG para el Desarrollo** ofrece una Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno para las ONG. La Herramienta es un sistema para evaluar objetivamente la Transparencia y el Buen Gobierno de las ONGD. Para ello, utiliza una serie de indicadores de transparencia y buen gobierno organizados en varios apartados: 1) Órgano de gobierno y ejecutivo, 2) Misión, visión, valores y comportamientos, 3) Planificación y evaluación, 4) Gestión financiera, 5) Personas, 6) Otros grupos de interés.

El Sello de Transparencia y Buen Gobierno de esta organización certifica que la ONG se ha sometido correctamente al proceso y, por tanto, que la organización tiene un firme compromiso con la transparencia y la mejora continua. Se otorga a las ONG asociadas. La presencia de este sello en la web, memoria o cualquier documentación de una ONG implica que:

- La ONG es socia de la Coordinadora Nacional de ONG para el Desarrollo o de una de las coordinadoras regionales.
- Una empresa auditora externa ha verificado el cumplimiento o incumplimiento de todos los indicadores de transparencia y buen gobierno y ha emitido su correspondiente informe sobre la ONG.
- La Coordinadora ha recibido, revisado y valorado como "conforme" el informe elaborado por la empresa auditora externa..

La Norma de Calidad para ONG del **Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG),** tiene como objetivo difundir y promover la cultura y la incorporación de sistemas de calidad en las ONG de Acción Social. La Norma de Calidad para ONG es una norma de gestión de la calidad para ONG, basada en un enfoque de principios y valores. La Norma incluye los requisitos de un sistema de gestión de calidad aplicable a cualquier organización del Tercer Sector, así como los valores y principios que guían la aplicación de estos requisitos.

9. Los tres pilares de la sostenibilidad: planificación, gestión y evaluación

Una vez que se tiene una misión clara, hay que traducirla en proyectos y actividades que la comunidad necesita, desea y valora, para tener un impacto en ella.

Planificación

La planificación te permite centrarte en tus objetivos y organizar tu trabajo y asignar tus recursos de forma eficiente y prevenir los problemas antes de que se conviertan en crisis (The NGO Handbook, 2012).

Planificación estratégica: es una forma sistemática de evaluar dónde está tu ONG ahora y dónde quiere estar en el futuro. Comienza con la visión, la misión y los valores y, a continuación, aborda las prioridades y los objetivos, orienta las decisiones sobre el desarrollo de proyectos, las nuevas asociaciones, la asignación de recursos, el seguimiento y la evaluación de los resultados. El plan estratégico traza tu visión de la asociación y su propuesta de impacto. Describe tu ONG tal y como es actualmente y establece una hoja de ruta para los próximos tres a cinco años. El plan estratégico de tu ONG es un documento vivo que debe actualizarse con frecuencia para reflejar la evolución de tus objetivos y circunstancias. Un plan estratégico es la base de tu organización: el quién, el qué, el cuándo, el dónde y el cómo vas a tener un impacto positivo.

El plan estratégico ayuda a la ONG a seguir siendo relevante y a responder a las necesidades de la comunidad. Puedes reunir a la junta directiva y al personal en una reunión de intercambio de ideas de un día de duración para realizar una planificación estratégica, a través de los siguientes **pasos**:

1. Identificar los temas y preguntas clave.
2. Hacer un análisis DAFO: puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas.
3. Discutir las conclusiones del análisis DAFO y establecer prioridades, metas y objetivos.
4. Preparar el plan estratégico definitivo, redactando los resultados de tu análisis.
5. Compartir el plan con las partes interesadas.
6. Llevar a cabo y supervisar el plan.

Los mejores planes estratégicos de las ONG no son innecesariamente largos. Incluyen tanta información como sea necesaria. Pueden ser tan cortos como siete páginas, una por cada sección esencial, o hasta 30 páginas si tu organización crece.

Planificación del negocio: Un plan de negocio explica el "quién/qué/cómo/donde/cuando" y suele responder a preguntas como: "¿Quiénes son los "clientes" de la organización sin ánimo de lucro? "¿Cuál es el área geográfica para los servicios de la organización no lucrativa?" "¿Qué otras organizaciones sin ánimo de lucro prestan servicios similares?" y "¿Qué servicios presta nuestra organización sin ánimo de lucro que sean únicos?". Un plan de negocio es el plan de acción, en el que se identifican las tareas, los hitos y los objetivos, pero también se identifican las posibilidades de éxito y los posibles riesgos futuros, dadas las "ventajas competitivas" de la organización no lucrativa y el entorno en el que opera.

Elabora un proyecto de presupuesto para tu primer año de actividad teniendo en cuenta los suministros, las facturas, los seguros, los servicios y todos los artículos que tu asociación utiliza a diario. A partir del presupuesto, determina cuánto dinero necesita la asociación.

Puedes consultar esta guía online para ayudarte a elaborar un plan de negocio para tu ONG. Las guías paso a paso, los libros electrónicos y las series de blogs de Social Velocity te orientan sobre la obtención de capital de capacidad, el desarrollo de un plan de financiación sin ánimo de lucro, la creación de una junta directiva innovadora, el diseño de una teoría del cambio y mucho más. SCORE es una organización sin ánimo de lucro que proporciona asesoramiento empresarial gratuito y ofrece estas herramientas de planificación empresarial para organizaciones sin ánimo de lucro.

Planificación de proyectos: Un plan de proyecto establece metas y objetivos para un proyecto específico, identifica los recursos necesarios para lograrlo y establece las tareas clave, las responsabilidades y un calendario. Para ello, debes tener un conocimiento profundo de la comunidad a la que sirves. Tu ONG debe llevar a cabo una evaluación sistemática de las necesidades y los activos de la comunidad o población a la que se dirige. Para ello, forma un equipo con personal y miembros de la comunidad. Una evaluación típica consiste en hacer una encuesta a una muestra de la población objetivo. Puedes asociarte con una universidad para hacer la encuesta. Un formato para el plan de un proyecto se llama Modelo Lógico. Este modelo te ayuda a trazar un proyecto, empezando por lo que quieres conseguir y trabajando hacia atrás para describir las actividades que crees que producirán esos resultados. A partir de ahí, identifica los recursos necesarios para llevar a cabo esas actividades.

EL MODELO LÓGICO BÁSICO				
Se necesitan ciertos recursos para operar tu programa	Si tienes acceso a los recursos, puedes usarlos para cumplir tus actividades planificadas	Si cumples tus actividades planificadas, puedes entregar la cantidad de productos y/o servicios que esperabas	Si entregas el producto o servicio que esperabas, tus participantes se beneficiarán en cierta medida	Si se consiguen estos beneficios para los participantes, podrían producirse ciertos cambios en las organizaciones, comunidades o sistemas
RECURSOS/ ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	RESULTADOS	IMPACTO
1	2	3	4	5
TU TRABAJO PLANIFICADO			TUS RESULTADOS ESPERADOS	

El modelo lógico básico para la planificación de proyectos. Adaptado de: The NGO Handbook, 2012

Evaluación

La evaluación es la valoración sistemática de los resultados, la calidad y el rendimiento de un proyecto, una actividad o la organización en su conjunto. La evaluación es una herramienta para responder a la pregunta ¿Qué diferencia marcó nuestro trabajo en la vida de las personas y las comunidades? En otras palabras, mide lo que se ha conseguido para las personas a las que se sirve. Para que las ONG rindan cuentas de verdad a las partes interesadas y a su misión, también deben cuantificar los resultados, como el aumento de los resultados de los alumnos en los exámenes o el mayor número de alumnos que demostraron ser capaces de aplicar lo aprendido en los talleres a sus trabajos.

El primer paso de la evaluación es definir los resultados que se quieren conseguir con un proyecto. Hazlo en la fase de diseño de un proyecto. El personal y los voluntarios de tu ONG deben acordar un plan de evaluación que sea factible, hacer un planteamiento sencillo. Y luego:

- Formar al personal y a los participantes.
- Establecer un sistema para almacenar los datos.
- Elegir un pequeño grupo de personas para recopilar los datos.
- Hacer una revisión de los datos e identificar las principales conclusiones.
- Utilizar los resultados de la evaluación para mejorar el proyecto.
- Resumir los datos y compartir tu análisis.

Gestión

Los buenos gestores y las buenas prácticas de gestión son cruciales para que una ONG se mantenga en el tiempo. Incluso

las organizaciones más pequeñas necesitan establecer sistemas básicos de gestión. Se necesitan muchos sistemas para gestionar la ONG y hay que decidir quién es responsable de cada aspecto: dinero, personas, proyectos e instalaciones. Cuando una ONG es pequeña, el Director Ejecutivo (o Coordinador) es responsable de la mayor parte de la gestión de la organización. A medida que la ONG crece y contrata más personal, alguien distinto del director ejecutivo puede asumir funciones de gestión específicas, como las finanzas o los recursos humanos..

Tareas de gestión

1. Asignar personas y recursos a las tareas.
2. Motivar a las personas.
3. Supervisar las actividades para asegurarse de que se cumplen los planes.
4. Asegurar la comunicación y la coordinación.
5. Organizar la gestión financiera.

Como gestor de una ONG, tendrás que crear estructuras para la gestión y la toma de decisiones. Deberás encontrar la manera de involucrar al personal y crear una estructura formal a través de la cual puedan aportar su contribución. Esto ayudará a crear un sentimiento de propiedad e inversión en la ONG, su trabajo y su futuro. También tendrás que crear un entorno de trabajo positivo para el personal y los voluntarios.

Gestión financiera

La gestión financiera implica planificar, organizar, controlar y supervisar los recursos financieros de una organización para alcanzar los objetivos (Lewis, 2017). Una buena gestión financiera implica los siguientes cuatro bloques:

- **Mantener los registros:** La base de toda contabilidad son los registros básicos que describen tus ingresos y gastos. Se trata de los contratos y las declaraciones del dinero que recibes y los recibos y las facturas de las cosas que compras. Asegúrate de anotar los detalles de cada transacción.
- **Control interno:** Los controles siempre tienen que adaptarse a las distintas organizaciones. Sin embargo, algunos controles que se suelen utilizar son: guardar el dinero en efectivo en un lugar seguro, autorizar adecuadamente los gastos, seguir el presupuesto, controlar cuánto dinero se ha gastado en cada cosa cada mes, emplear personal financiero cualificado, realizar una auditoría cada año, comprobar que la cantidad de dinero en efectivo que tienes en el banco es la misma que la que te indica tu libro de caja.

- **Elaboración de un presupuesto:** el primer paso para preparar un buen presupuesto es identificar exactamente lo que quieres hacer y cómo lo vas a hacer. Enumera tus actividades y luego planifica cuánto costarán y cuántos ingresos generarán.
- **Informes financieros:** un informe financiero resume los ingresos y los gastos durante un periodo de tiempo determinado. Se crean sumando transacciones similares. Por ejemplo, sumando todo el dinero gastado en combustible, neumáticos nuevos y seguro del vehículo y llamándolo "Gastos de transporte".

La organización Secure the Future ofrece una Guía de Bolsillo de Gestión Financiera para ONG que sirve de referencia para las políticas financieras adecuadas. Incluye una lista de ejemplos de formularios.

Si no tienes experiencia, deberías asesorarte para saber cómo gestionar las finanzas y cuáles son los requisitos para tu tipo de organización en tu país/región.

Existe un interesante manual proporcionado por Mango, ahora Humentum, que puede ayudar a las ONG en la gestión financiera. Humentum es una ONG mundial que ofrece formación y apoyo técnico en gestión financiera a las organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan en el mundo en desarrollo.

Fundamentos de la gestión financiera. Un manual para las ONG.

Diez principales razones para una Buena gestión financiera (Lewis, 2017)

1. Rendir cuentas a las personas que nos dan dinero: Con unos buenos sistemas de información financiera, es más fácil demostrar a los donantes y colaboradores que estamos utilizando su dinero para el fin previsto.
2. Rendir cuentas a las comunidades con las que trabajamos: Tenemos la obligación moral de demostrar que los fondos se utilizan correctamente.
3. Poder presentar estados financieros a los organismos reguladores: Como parte del proceso de registro, las ONG están obligadas a rendir cuentas del dinero que recaudan y gastan.
4. Para minimizar el fraude y el abuso de los recursos. Los controles internos ayudan a detener el fraude y a proteger al personal y los activos.
5. Para planificar el futuro y tener más seguridad financiera: La información financiera ayuda a identificar los riesgos financieros y las oportunidades de financiación a largo plazo.
6. 6. Permitir al personal tomar mejores decisiones sobre el uso de los fondos: los informes de seguimiento del presupuesto permiten a los gestores controlar el rendimiento hasta el momento y tomar decisiones sobre el uso de los recursos en el futuro.
7. Para alcanzar los objetivos de la organización: El equipo directivo y el Consejo de Administración necesitan información financiera para asegurarse de que están cumpliendo los objetivos de la organización y siguiendo el plan estratégico.
8. Para aumentar la credibilidad de la organización: Si se demuestra la responsabilidad financiera y la transparencia, esto inspirará confianza en las partes interesadas.
9. Fortalecer los esfuerzos de recaudación de fondos: Las ONG que presentan buenos presupuestos y estados financieros auditados con las propuestas de financiación tienen más probabilidades de recibir una respuesta favorable.
10. Para rentabilizar mejor nuestro dinero: La información financiera nos permite comparar y evaluar los planes de gasto para asegurarnos de que hacemos un uso eficiente, eficaz y económico de los recursos financieros.

10. Recaudación de fondos

La supervivencia de las ONG depende de la captación de recursos públicos y privados, al margen de los grupos a los que se dirigen, y a través de mecanismos muy diferentes. Sin embargo, la búsqueda de financiación debe ser coherente con la misión y la visión de la organización y debe ser coherente con los grupos con los que trabaja.

La financiación pública procede principalmente de cuatro vías: las ayudas, los convenios, los contratos y la firma de acuerdos. Las subvenciones son convocadas anualmente por las autoridades públicas. Es imprescindible, por tanto, contar con profesionales especializados, en la formulación de proyectos, que puedan presentar las pertinentes solicitudes de ayuda (o de adjudicación de concursos, convenios, proyectos...) a las Administraciones Públicas. Los convenios de servicios, contratos y acuerdos generan más seguridad en las ONG, ya que suelen ser más estables. En cuanto a la captación de fondos privados, el objetivo es obtener y retener donaciones y cuotas de socios, especialmente a través de campañas e iniciativas de comunicación, en las que las inversiones económicas y la creatividad ocupan un lugar de gran valor. También hay que añadir que la venta de objetos que sirven de "souvenir" (en campañas, actividades de sensibilización...), los productos de Comercio Justo o las compensaciones por bienes y servicios incluyen otras fuentes de financiación; cuyo peso, según el tipo de actividad o la ONG concreta, puede variar sustancialmente.

Donación

Es una herramienta para activar la solidaridad ciudadana, que permite a las asociaciones sin ánimo de lucro obtener medios para financiar proyectos que contribuyan a mitigar las desigualdades, hacer frente a catástrofes naturales o humanitarias o ayudar a mejorar la situación de los grupos vulnerables. Las ONG que buscan fondos de los donantes deben aclarar y alinear/vincular sus necesidades con las prioridades y temas específicos de los donantes, y no enviar una solicitud de fondos genérica que sea igual para todos los donantes. La ley permite a los donantes deducir un determinado porcentaje de la donación en su declaración de impuestos.

La organización Wired Impact ofrece varios materiales que pueden ayudarte a impulsar la donación:

- 31 maneras de impulsar la recaudación de fondos en internet de tu organización no lucrativa
- Sistema de donaciones en línea
- Optimizador del flujo de donantes para sitios web sin ánimo de lucro
- 9 errores comunes en la recaudación digital de fondos
- 10 grandes páginas de donaciones en organizaciones sin ánimo de lucro

El **testamento solidario** es una nueva forma de donar. En el testamento solidario se designa a una ONG o a varias como heredera o legataria, para que reciba una parte de los bienes que componen la herencia, que se destinará a proyectos humanitarios.

Hay algunas entidades como Global Giving que ponen en contacto a organizaciones sin ánimo de lucro, donantes y empresas de casi todos los países del mundo. Ayudan a otras organizaciones sin ánimo de lucro a acceder a la financiación, las herramientas, la formación y el apoyo que necesitan para servir a sus comunidades.

Cuotas de socios

Las cuotas de afiliación ofrecen una gran estabilidad económica a las ONG y les ayudan a continuar su labor.

Crowdfunding

La financiación colectiva a través de campañas de crowdfunding o microfinanciación, como Teaming o iHelp, permite apoyar a entidades o proyectos concretos. El crowdfunding es la práctica de financiar un proyecto o empresa recaudando pequeñas cantidades de dinero de un gran número de personas, normalmente a través de Internet. Hay dos tipos principales de crowdfunding: el basado en recompensas, en el que los emprendedores venden previamente un producto o servicio para lanzar un concepto de negocio sin incurrir en deudas ni sacrificar capital/acciones, y el crowdfunding de capital, en el que el patrocinador recibe acciones de una empresa, normalmente en sus primeras etapas, a cambio del dinero prometido.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores en España ofrece información sobre las plataformas de crowdfunding.

Actividades que generan ingresos

Estas fuentes pueden incluir las cuotas de afiliación o suscripción, las publicaciones, la venta de productos, las contribuciones en especie, incluido el tiempo del personal voluntario, la formación y la consultoría, etc., que suelen ser genéricas o no específicas de un proyecto. Aunque una ONG

puede ejecutar un único "proyecto" durante un periodo de tiempo (que puede estar financiado por donantes externos), el propio proyecto puede presentar una serie de oportunidades para que la ONG genere fondos adicionales, así como contribuciones en especie fuera del marco del proyecto. Por ejemplo:

- Las sesiones de formación y los seminarios pueden generar cuotas de participación y patrocinios.
- Las publicaciones y otros productos generados a partir de un proyecto podrían venderse para generar dinero adicional.
- Los actos públicos, como simposios o conferencias, pueden ser una oportunidad para solicitar donaciones del público en general.
- Las empresas podrían contribuir a un proyecto y/o a las actividades generales de la ONG enviando a miembros del personal como contribuciones en especie (lo que ahorraría costes de personal a la ONG).
- Merchandising (camisetas, etc.)
- Venta de productos de comercio justo.
- Compensación por otros servicios.

Esta generación de recursos no sólo contribuirá a la consecución de los objetivos y resultados del proyecto, sino que también ofrecerá a la ONG la oportunidad de generar fondos que puedan utilizarse más allá del proyecto.

Subsidios/ subvenciones

Fuentes de financiación europeas

Aproximadamente el 80% de las fuentes de financiación de la UE para las ONG son gestionadas por los propios países de la UE. Cada país ofrece información detallada sobre la financiación y los procedimientos de solicitud en las páginas web de las autoridades gestoras. El resto lo gestionan la Comisión u otros organismos de la UE. La Unión Europea financia a las ONG a través de diferentes fondos.

Inclusión social, igualdad de género e igualdad de oportunidades: Las ONG que trabajan en estos ámbitos pueden beneficiarse de las ayudas del Fondo Social Europeo (FSE). Estos fondos son gestionados por las autoridades de gestión de una región o país de la UE.

Cultura y medios de comunicación: El programa Europa Creativa apoya iniciativas relacionadas con el sector audiovisual, cultural y creativo europeo. El programa consta de

dos subprogramas: Cultura y MEDIA. Las oportunidades del subprograma Cultura abarcan una amplia gama de planes: proyectos de cooperación, traducción literaria, redes y plataformas, mientras que el subprograma MEDIA proporciona apoyo financiero para ayudar a las industrias cinematográfica y audiovisual de la UE a desarrollar, distribuir y promover su trabajo. También financia programas de formación y desarrollo cinematográfico. El programa Europa Creativa está gestionado por la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA).

Fomentar la ciudadanía y la participación cívica: El programa "Europa con los ciudadanos" tiene dos objetivos principales: ayudar al público a comprender la UE, su historia y su diversidad, y fomentar la ciudadanía europea y mejorar las condiciones de participación democrática y cívica en la UE. El programa también está gestionado por la EACEA.

Investigación e innovación: El programa Horizonte 2020 no abrirá nuevas convocatorias. Este programa ha proporcionado financiación para proyectos que abarcan áreas como salud, cambio demográfico, seguridad alimentaria, agricultura y forestal sostenibles e investigación marina, marítima y de aguas continentales. Está gestionado por la Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas (EASME). Las ONG también podrían postularse para proyectos en el marco de "Transporte inteligente, verde e integrado" y "Energía segura, limpia y eficiente", otros dos componentes del programa H2020 gestionados por la Agencia Ejecutiva de Innovación y Redes (INEA).

Horizonte Europa es el nuevo programa marco de investigación e innovación, que se desarrollará entre 2021 y 2027. Las instituciones de la UE alcanzaron un acuerdo político sobre Horizonte Europa el 11 de diciembre de 2020. Sobre esta base, el Parlamento Europeo y el Consejo de la UE proceden a la adopción de los actos jurídicos. El primer Plan Estratégico de Horizonte Europa (2021-2024) se adoptó en febrero de 2021. Los primeros programas de trabajo ya están publicados. Las primeras convocatorias se abrirán una vez publicados los programas de trabajo.

Horizonte Europa consta de tres pilares y una actividad horizontal: Pilar I Ciencia excelente, Pilar II Retos globales y competitividad industrial europea, Pilar III Europa innovadora, Actividad horizontal Ampliación de la participación y Fortalecimiento del Espacio europeo de investigación.

Los “Desafíos Globales y la Competitividad Industrial Europea” se alcanzarán a través de proyectos presentados bajo convocatorias de propuestas relacionadas con 6 grupos diferentes (bajo el Pilar II):

- Grupo 1: Salud;
- Grupo 2: Cultura, creatividad y sociedad inclusiva;
- Grupo 3: Seguridad civil para la sociedad;
- Grupo 4: Digital, Industria y Espacio;
- Grupo 5: Clima, Energía y Movilidad;
- Grupo 6: Alimentos, Bioeconomía, Recursos Naturales, Agricultura y Medio Ambiente.

De particular interés para las ONG y organizaciones verdes son los Grupos 5 y 6.

Puedes descargar la Presentación del programa Horizonte Europa en 23 idiomas.

Desarrollo y ayuda humanitaria: las ONG pueden obtener financiación en la mayoría de los programas temáticos o regionales gestionados por el departamento de la cooperación internacional y desarrollo (DEVCO). Las ONG también pueden optar a financiación para financiación para ayuda humanitaria y protección civil a través del departamento de la Comisión que se ocupa de la ayuda humanitaria y la protección civil (ECHO).

Transporte, energía y TIC: algunas áreas de financiación del Connecting Europe Facility (CEF) están abiertas a las ONG. El programa CEF está gestionado por la Agencia Ejecutiva de Innovación y Redes (INEA).

Estructura preliminar del programa Horizonte Europa. Fuente: EASME

Programa LIFE - Medio ambiente: El programa LIFE es el instrumento de financiación de la UE para el medio ambiente y la acción climática creado en 1992. El programa LIFE se divide en dos subprogramas, uno para el medio ambiente (que representa el 75% de la dotación financiera global) y otro para acción climática (que representa el 25% de la dotación). Puedes encontrar toda la información aquí.

- Fondos del **subprograma de medio ambiente:** proyectos de conservación de la naturaleza, en particular en las áreas de biodiversidad, hábitats y

especies; Proyectos de medio ambiente y eficiencia de recursos, en particular en las áreas de aire, productos químicos, economía verde y circular, accidentes industriales, gestión marina y costera, ruido, suelo, residuos, agua y medio ambiente urbano; Gobernanza e información ambiental, en las áreas de concientización, capacitación ambiental y desarrollo de capacidades, cumplimiento y aplicación de la legislación, desarrollo de conocimientos y participación del público y de las partes interesadas; Proyectos integrados, para lograr la plena implementación de las Estrategias o Planes de Acción requeridos por la legislación medioambiental y climática de la UE; Los proyectos preparatorios abordan necesidades específicas para el desarrollo y la aplicación de la política y la legislación medioambientales de la UE; Los proyectos de asistencia técnica brindan subvenciones para acciones y apoyo financiero para ayudar a los solicitantes a preparar proyectos integrados.

- El **subprograma de acción climática** apoya proyectos en las áreas de energías renovables, eficiencia energética, agricultura, uso de la tierra y gestión de turberas. Proporciona subvenciones de acción para proyectos piloto y de demostración de mejores prácticas que contribuyan a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la implementación y el desarrollo de políticas y leyes de la UE, mejores prácticas y soluciones. Cofinancia proyectos en las áreas de resiliencia a la escasez de agua, sequías, incendios forestales o inundaciones, tecnologías de adaptación para sectores económicos y salvaguarda de los recursos naturales. Financia proyectos en las áreas de concientización, capacitación y desarrollo de capacidades, cumplimiento y aplicación de la ley, desarrollo de conocimientos y participación de las partes interesadas.

Cualquier entidad registrada en la UE puede hacer una propuesta para proyectos LIFE tradicionales, integrados, preparatorios y de asistencia técnica en ambos subprogramas: organismo público que opera bajo la autoridad de un gobierno nacional, p. ej. Autoridad local, administración nacional, etc. organización comercial privada; organización privada no comercial (ONG, etc.).

EASME gestiona 4 programas de financiación, en parte o en su totalidad, en nombre de la Comisión Europea. A través de estos programas, EASME ofrece financiación de la UE y otros tipos de apoyo a empresas, pequeñas empresas, investigadores, organizaciones no gubernamentales y organismos públicos para ayudarles con proyectos que creen empleo y crecimiento y ayuden a Europa a avanzar hacia una

economía sostenible y baja. -economía del carbono que respeta la naturaleza. La próxima convocatoria de propuestas de subvenciones de funcionamiento de EASME para apoyar a entidades sin ánimo de lucro con vistas a la celebración de acuerdos marco de asociación (AMA) y acuerdos de ayuda específicos (ASE) se publicará a finales de la primavera de 2021. Información aquí.

Este sitio web sirve para encontrar convocatorias sobre un tema específico https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic_en

ERASMUS +: brinda oportunidades para casi cualquier persona en el campo de la educación: profesores, formadores, estudiantes, profesores, universidades y empresas. El programa 2021-2027 hace un fuerte énfasis en la inclusión social, las transiciones verdes y digitales, y la promoción de la participación de los jóvenes en la vida democrática. Erasmus+ está abierto a muchas personas y organizaciones, aunque la elegibilidad varía de una acción a otra y de un país a otro. Para conocer las oportunidades de financiación específicas y los procedimientos de solicitud dentro del programa Erasmus +, visite el sitio web de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura o consulta a tu Agencia Nacional. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_es

En marzo de 2021, la Comisión Europea publicó la Guía del Programa Erasmus + para 2021, inaugurando efectivamente el nuevo programa de siete años para el período 2021-2027.

La novedad más importante para el sector de las ONG es la introducción de convocatorias dirigidas específicamente a las ONG dentro de las convocatorias KA2 gestionadas por la EACEA. Estas llamadas son:

- ERASMUS-EDU-2021-PCOOP-ENGO: Asociaciones de cooperación en los ámbitos de la educación y la formación presentadas por ONG europeas.
- ERASMUS-YOUTH-2021-PCOOP-ENGO: Asociaciones de cooperación en el ámbito de la juventud presentadas por ONG europeas.

Para ambas convocatorias, los solicitantes deben presentar su solicitud de ayuda a la EACEA antes del 20 de mayo de 2021. Es razonable suponer que estas convocatorias dirigidas específicamente a ONG también se reabrirán en los próximos años.

Para obtener más información, consulta la Guía oficial del programa Erasmus + 2021: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2021_es

Para obtener una definición de lo que se considera una ONG europea a los efectos del programa Erasmus +, consulta la "Parte D - Glosario" de esta guía (página 317).

Erasmus para jóvenes emprendedores: es un programa de intercambio transfronterizo que ofrece a emprendedores nuevos o aspirantes a emprendedores la oportunidad de aprender de emprendedores con experiencia que dirigen pequeñas empresas en otros países participantes. El intercambio de experiencias se lleva a cabo durante una estancia con el emprendedor experimentado, lo que ayuda al nuevo emprendedor a adquirir las habilidades necesarias para dirigir una pequeña empresa. El anfitrión se beneficia de nuevas perspectivas sobre su negocio y tiene la oportunidad de cooperar con socios extranjeros o aprender sobre nuevos mercados. Toda la información aquí: https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=es

Programa COSME: el programa europeo para jóvenes emprendedores tiene como objetivo facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas (PYME) para acceder a financiación en todas las fases de su ciclo de vida: creación, expansión o transferencia de empresas. Gracias al apoyo de la UE, las empresas tienen un acceso más fácil a garantías, préstamos y capital social. Los "instrumentos financieros" de la UE se canalizan a través de instituciones financieras locales en los países de la UE. Para encontrar una institución financiera en su país, visite el portal Acceso a financiamiento. https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_es

BECAS DE LA EEA - BECAS DE NORUEGA, Oficina del Mecanismo Financiero - La EEA y las subvenciones Noruegas son financiadas por Islandia, Liechtenstein y Noruega. Las ayudas tienen dos objetivos: contribuir a una Europa más equitativa, tanto social como económicamente, y fortalecer las relaciones entre Islandia, Liechtenstein y Noruega, y los 15 países beneficiarios de Europa.

https://eeagrants.org/?fbclid=IwAR2zO6RVxp8oVBu0Hyg92Ntd3xuisIb1QItkPwX63i-gVGf41QVDNEecLDs

Otras fuentes de ayuda

- **Los Bancos Multilaterales de Desarrollo** son bancos o agencias internacionales que financian agencias para causas específicas.
- **Fundaciones internacionales:** se puede consultar o solicitar financiación a muchas organizaciones internacionales si cumple con el criterio. Al igual que una ONG, estas organizaciones también dependen de donaciones y obsequios.
- **Agencias de ayuda al desarrollo:** si eres una ONG joven que acaba de irrumpir en el mundo de la ayuda,

puedes buscar agencias de desarrollo en los países locales.

- **Financiamiento gubernamental:** en la mayoría de los países desarrollados, un cierto porcentaje del PIB se reserva para ayudar a las ONG que luchan por una causa específica.

Estas son otras oportunidades de financiación:

La Iniciativa Arctic Fox: oportunidad anual para financiar ONG de todo el mundo que se ocupan de la protección del medio ambiente y promovida por Fjällräven: https://www.fjallraven.com/eu/en-gb/about-fjallraven/the-arctic-fox-initiative

Sociedad Geográfica Nacional: Oportunidades de financiación para proyectos relacionados con la conservación de la naturaleza y la comunicación entre científicos. Por lo general, los fondos son para individuos, pero también pueden ser recibidos por organizaciones con más miembros: https://www.nationalgeographic.org/

La Fundación del Fondo Mundial: Organización que se enfoca exclusivamente en el desarrollo de una comunidad caritativa global con un enfoque central en el desarrollo de las personas: https://www.theglobalfund.org/en/private-ngo-partners/resource-mobilization/united-nations-foundation/

Ayudas del directorio Terra Viva: plataforma que busca la información necesaria con ayudas para preguntas sobre pueblos, solicitudes, tiempo y recursos naturales: https://terravivagrants.org/

Oportunidades de financiación y licitación: plataforma que contiene información sobre muchas oportunidades de financiación disponibles, según las diferentes áreas de acción, como AMIF, BMVI, CREA, etc. También contiene información sobre convocatorias de propuestas: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home

En el sitio web FundsforNGOs puede encontrar otras fuentes de financiación.

Consejos para solicitar ayudas

Hay razones comunes por las que se rechazan las ayudas o subsidios. Ofrecemos aquí algunos consejos.

1. La organización no cumple con nuestras prioridades: Investigar antes de postularse.

2. La organización no está ubicada en nuestra área geográfica de financiación: consulta las directrices antes de solicitar / al menos consulta la guía de ayuda.
3. La propuesta no sigue nuestro formato prescrito: Lee la información de la solicitud con mucho cuidado y síguela al pie de la letra.
4. La propuesta está mal redactada y es difícil de entender: haz que amigos y personas con experiencia critiquen la propuesta.
5. El presupuesto propuesto y la solicitud de ayuda no están dentro de nuestro rango de financiación: mira el rango promedio de las ayudas del financiador.
6. No conocemos a estas personas, ¿son creíbles? Programa una entrevista antes de enviar la propuesta y haz que los miembros de la junta y otras organizaciones financiadas te den credibilidad.
7. La propuesta no parece urgente y no estoy seguro de que tenga un impacto: estudia las prioridades y pide a un escritor experto que haga esta sección para que "atrape" al financiador.
8. Los objetivos y el plan de acción del proyecto superan en gran medida el presupuesto y los plazos de ejecución: Se realista acerca de los programas y presupuestos; promete únicamente lo que se pueda entregar de manera realista por la cantidad solicitada.
9. Hemos asignado todo el dinero para este ciclo de ayudas: no se lo tome como algo personal. Es un hecho de la vida. Pruebe el próximo ciclo de ayudas disponibles.
10. No hay pruebas suficientes de que el programa se volverá autosuficiente y se mantendrá por sí solo una vez que se complete la ayuda: agrega una sección a la propuesta sobre planes de suficiencia y desarrolla una estrategia a largo plazo.

Colaboración ONG-Empresa:

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto de gestión mediante el cual las empresas integran preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y las interacciones con sus grupos de interés. Las empresas pueden mejorar su desempeño social y ambiental y encontrar nuevas oportunidades de mercado a través de asociaciones con ONG y las ONG pueden obtener financiación para proyectos.

El conocimiento, la experiencia y las capacidades de las ONG y las empresas son diferentes y pueden ser complementarios. Juntas, las ONG y las empresas a menudo pueden lograr más de lo que podrían lograr solos. Pero los malentendidos y otros obstáculos pueden impedir que las asociaciones alcancen su potencial. Estas colaboraciones comenzaron simplemente como una reacción a los problemas sociales y ambientales y luego se convirtieron en una respuesta sostenible a estos desafíos (Abenoza et al. 2015).

En las primeras etapas de colaboración, la empresa busca fundamentalmente mejorar su imagen o reputación y hay poca alineación con su estrategia. La empresa ve a la ONG como receptora de donaciones y no como un agente con el que desarrollar proyectos. Pero cada vez más, las empresas privadas irán más allá de la RSE para construir proyectos de impacto social que contribuyan a mejorar la sociedad.

Factores que impulsan la colaboración

El primer factor que impulsa la colaboración entre las ONG y las empresas es la "alineación", que se refiere al ajuste organizativo en forma de similitud de los valores de los socios, la voluntad de respetar los valores del socio si son diferentes y la compatibilidad de los objetivos y estrategias de los socios.

El segundo factor es el fomento de la confianza. Considera la posibilidad de utilizar los servicios de organizaciones creíbles para fomentar la confianza de las empresas en las ONG, mejorar la comunicación y el intercambio de información y compartir recursos para la transferencia de habilidades.

Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es una colaboración caracterizada por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para lograr objetivos compartidos. Todos los actores aportan a la alianza un elemento básico (que puede ser en forma de capacidad, recursos, habilidades o conocimientos), que contribuye significativamente a lograr el objetivo deseado y sin el cual sería más difícil (o imposible) lograr. Las alianzas estratégicas se construyen en torno a un tema que tiene valor estratégico para todos sus socios. Los participantes se comprometen, de forma duradera, con un proyecto que tiene sentido y valor en sí mismo, más allá de los aportes de sus socios (Abenoza et al. 2015).

Por un lado, es fundamental que la ONG analice la RSC de la empresa y diseñe una actividad alineada con su misión. Asimismo, es necesario analizar cómo proyectar la imagen de ambas entidades y cómo comunicar el proyecto en lenguaje empresarial. También es importante que la propuesta proponga un claro beneficio mutuo y que la ONG sea

transparente con respecto a los resultados, gastos e impactos logrados. Por último, se aconseja a las ONG pequeñas que busquen empresas que también sean más pequeñas y tengan un impacto local.

Tipos de colaboración

Hay 4 tipos de colaboración (Abenoza et al. 2015):

1. Unir esfuerzos y ganar eficiencia de manera sostenida: son aquellas alianzas estratégicas en las que se agrupan los esfuerzos y recursos de las dos (o más) instituciones involucradas, con el objetivo de lograr una iniciativa conjunta más eficiente que por separado. Necesitan un enfoque a largo plazo.
2. Mejorar la calidad de la intervención social a través de competencias complementarias: son aquellas que unen a empresas y ONG, que comparten competencias diferenciadas, para solucionar un problema social. Gracias a esta complementariedad logran ejecutar proyectos que no podrían realizar por separado con el mismo nivel de eficiencia.
3. Generar innovación social: desarrollar conjuntamente nuevos productos, ideas, tecnologías, estrategias o servicios que tengan un claro impacto social, gracias a la combinación de los conocimientos, habilidades, campos de acción y experiencia de cada uno de los socios.
4. Impulsar cambios locales y globales: Su objetivo es lograr determinados cambios o mejoras en las prácticas de actuación social y / o medioambiental en un ámbito específico, ya sea a nivel territorial u operativo (por ejemplo, un determinado sector de actividad empresarial).

El decálogo de la colaboración empresa-ONG (Abenoza et al.2015)

Antes

• Conocer "en profundidad" ambas entidades (empresa y ONG).
• Definir una política de acercamiento a la empresa.
• Presentar el proyecto de colaboración de forma estructurada y atractiva.

Comienzo
• Definir un DAFO para analizar las posibilidades de la relación.
• Lograr una relación en la que todos ganen.
• Hacer la planificación estratégica de la colaboración.
• Promover una comisión de alianza.
• Manejar las expectativas y requerimientos de ambas partes.
• Empatizar con la contraparte.

Durante
• Fomentar la participación activa de la empresa.
• Trabajar en transparencia, visión conjunta y conocimiento mutuo.
• Promover la conciencia externa e interna.
• Cuidar la relación más allá del proyecto en sí (fidelizar).
• Generar confianza.
• Evaluar y medir continuamente la colaboración.
• Tener dos interlocutores válidos que usen el mismo vocabulario.

El decálogo de la colaboración empresa-ONG (Abenoza et al.2015)

Final

• Evaluar los resultados; evaluar el impacto de los aciertos y los errores.
• Realizar comunicación interna y externa de la evaluación del proyecto.
• Visibilizar el papel que ha jugado la empresa (celebrar los logros).
• Hacer un balance técnico de la colaboración.
• Sea responsable con transparencia.
• Planifique la salida.

Después

• Liderar un cambio en el sector.
• Mantener una fluida línea de comunicación con la empresa en las actividades generales de la entidad.
• Realizar una reflexión estratégica sobre el futuro.

11. Enfoque colaborativo en las ONG

Si bien muchas entidades están vinculadas o trabajan con otras, es importante saber si esto les ayuda a lograr su misión y si su impacto social aumenta o les permite ser más eficientes en su trabajo.

El enfoque colaborativo parte de la idea de que en un entorno como el actual, las colaboraciones son un instrumento útil y en ocasiones indispensable para que las ONG avancen en el cumplimiento de su misión y amplíen su impacto. A pesar del interés de este enfoque, no es predominante en el sector de las ONG en la actualidad y no es el enfoque desde el que todas las organizaciones deben tomar decisiones en todo momento, pero es una forma de abordar el análisis de la realidad y construir respuestas interesantes a los retos del mundo social actual (Iglesias y Carreras, 2013).

Utilizar un enfoque colaborativo implica, entre otras cosas, ir más allá de la propia entidad y superar los límites organizacionales a la hora de evaluar las capacidades y recursos disponibles. Esto obliga a realizar un esfuerzo adicional para conocer los recursos y capacidades disponibles en el entorno e imaginar las posibles combinaciones existentes, que permitan potenciar y multiplicar los resultados.

La cooperación a nivel operativo sigue siendo un desafío para las ONG, pero es compleja. Existen diferentes barreras a la hora de aplicarlo, como la división del sector por un enfoque basado en la diferenciación de grupos vulnerables, resistencias al cambio, diversidad de intereses, diferentes culturas organizativas, etc. También parece que existen pocas sinergias entre algunos entidades más flexibles e innovadoras y otras más convencionales y más resistentes al cambio.

Debido a la fragmentación del sector, existen entidades que trabajan en un mismo lugar y con objetivos similares, proyectos similares con pocas posibilidades de lograr impactos, herramientas, sistemas de gestión o acciones formativas que no se comparten. También hay pocas iniciativas comunes destinadas a reducir los costes de gestión y fijos - como centros de compras, servicios de subcontratación, etc. -. Aún queda mucho por mejorar en este sentido. En el mediano plazo, es importante considerar los beneficios que una colaboración más intensa, por ejemplo, a través de alianzas estratégicas y fusiones, puede traer al sector y ayudarlo a responder de manera más efectiva a las necesidades de la sociedad. Una colaboración es significativa cuando crea valor estratégico para los participantes y los resultados superan el valor de la

suma de las aportaciones individuales, además de incrementar las capacidades de cada entidad (Iglesias y Carreras, 2013).

En esta sección queremos ofrecer conceptos y ejemplos sobre cómo integrar el enfoque colaborativo en la estrategia de las ONG.

¿Por qué colaboran las ONG?

Las ONG colaboran para:

1. Adquirir capacidad institucional: ganar escala con el mismo propósito, acceder a recursos, conocimientos y habilidades complementarios, generar innovación y aprendizaje y desarrollo mutuo, y replicar proyectos y programas;
2. Obtener acceso a nuevas áreas de acción, ubicación geográfica, destinatarios y otros donantes;
3. Incrementar el volumen de recursos, habilidades
4. Habilidades disponibles para la misión y el impacto;
5. Generar un entorno y un ecosistema favorables a la misión y al impacto pretendido;
6. Ganar posicionamiento y legitimidad y reforzar la imagen;
7. Aumentar la eficiencia, evitar la duplicación y reducir los costes.

Las ONG deben hacer una reflexión rigurosa sobre su visión a largo plazo y su papel en una sociedad en constante cambio. ¿La colaboración es el núcleo de la estrategia de la organización? ¿O es una estrategia más junto con el resto de las estrategias para lograr la misión? La respuesta nos permitirá conocer el nivel colaborativo que debe dominar la toma de decisiones.

Buenas prácticas

Algunas acciones para avanzar en una cooperación más operativa pueden ser:

- Iniciativas de las entidades para desarrollar y aplicar conjuntamente herramientas de gestión, formación conjunta, externalización de procesos, etc.
- Proyectos conjuntos entre diversas entidades o proyectos en los que las entidades actúen de forma complementaria en diferentes momentos del proceso.

Si estás interesado en implementar tu proyecto en asociación con una ONG, el Sitio web de la Asociación de ONG ofrece una base de datos en línea de ONG de toda Europa que le ayudará a encontrar la organización adecuada en unos pocos pasos.

El Programa Mundial de Alimentos ofrece asociarse con ellos y tiene mucha experiencia en asociarse a través del programa LIFE.

En España existe una plataforma donde encontrar ONGs de colaboración: https://coordinadoraongd.org/

12. Comunicación

Plan de comunicación:

Es muy importante para una ONG crear un plan de comunicación que logre incluso sus objetivos más ambiciosos. El plan de comunicación de la ONG es una pieza importante de su estrategia y ayuda a mantener su ONG organizada, responsable e innovadora.

Para alcanzar tus objetivos más ambiciosos, deberás primero establecerlos. El primer paso es definir buenos objetivos que deben ser concretos y medibles. Podemos diferenciar metas (objetivos generales a largo plazo, más estratégicos) y objetivos operativos (más específicos y dirigidos a la acción). Para ayudarnos a establecer los objetivos, podemos utilizar la técnica SMART para crear objetivos específicos medibles, alcanzables, relevantes y basados en el tiempo.

Mientras piensas en tu plan como un todo, considera partirlo e **incluir mini-planes para sus componentes más importantes.** Explora los recursos que te ofrecemos a continuación para comenzar a planificar cada uno de los componentes que te gustaría incluir.

Estrategia de blog:
https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-blogging-strategy/

Boletín:
https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-newsletter-best-practices/

Utiliza correos electrónicos automatizados para conseguir nuevos seguidores:
https://wiredimpact.com/blog/automated-emails-cultivate-new-supporters/

Google Ad Grants:
https://wiredimpact.com/blog/google-ad-grants-strategy/

Mejor estrategia de newsletter por correo electrónico
https://wiredimpact.com/blog/email-newsletter-strategy-nonprofit/

Recaudación de fondos en las redes sociales:
https://wiredimpact.com/blog/fundraising-on-social-media/

Páginas de inicio: elementos esenciales y consejos de gestión
https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-landing-pages/

Promocionar eventos: https://wiredimpact.com/blog/how-to-promote-a-nonprofit-event/

Plantilla de estrategia de marketing para organizaciones sin ánimo de lucro
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nE3IMrVo5xeV9BQbwZv3dXS4i_GaWCpGkAireiPaWf4/edit#gid=957927704

Contenidos web y página de inicio

La información que proporciona en cada página es una parte fundamental para alcanzar sus objetivos de marketing y recaudación de fondos. El contenido excelente se traduce en resultados, ya sea que sus objetivos sean aumentar las donaciones, crear conciencia sobre sus programas o reclutar voluntarios. El contenido del sitio web es la base del marketing en esta era moderna, una época en la que las personas tienen un apetito increíble por aprender, pero no atraviesan paredes de texto.

Hay varias páginas que normalmente se encuentran en la mayoría de las estructuras de sitios web sin fines de lucro, bisque acerca de nosotros, programas y participe. WiredImpact ha creado una lista de verificación de contenido para estas páginas web esenciales, así como otras páginas web comunes para sitios web sin fines de lucro:

Sobre nosotros/ quienes somos: como una de las primeras paradas que realiza un visitante del sitio web, esta página también puede ser una de las últimas páginas realizadas con cariño en una organización. Tiende a ser un vertedero de contenido diverso sin mucho propósito. Un ejemplo: https://www.worldwildlife.org/about

Misión y visión: las declaraciones de misión y visión bien elaboradas pueden inspirar a las personas a comprometerse con su organización y a merecer un lugar bien pensado en su sitio web. Si bien la declaración de misión y / o visión puede aparecer en otros lugares del sitio, es una buena idea darles a los dos un lugar propio donde los visitantes puedan aprender más en profundidad sobre cuáles son los objetivos actuales y futuros de tu organización sin ánimo de lucro. Aprovecha esta oportunidad para explicar cómo se está dirigiendo tu trabajo hacia tu misión y visión y para mostrar el impacto que has tenido hasta ahora. Considera diseñar tu página de misión y visión de forma que atraiga a los visitantes y haga que sea fácil e interesante aprender sobre las bases de tu organización. Haz que tu página destaque con fotos que muestren cómo sirves a tu comunidad. O bien, crea un video que les diga a los espectadores qué impulsa tu organización sin fines de lucro y por qué hace lo que hace todos los días. Si estás buscando inspiración, aquí hay ejemplos de organizaciones sin fines de lucro con páginas de misión y visión atractivas y bien diseñadas:

https://www.specialolympics.org/about/our-mission
https://love146.org/mission-vision/

https://www.brightpink.org/about-us/mission/
https://malt.org/mission-history/

Historia: compartir la historia de tu organización te brinda la oportunidad de describir los antecedentes de un problema o el escenario convincente que llevó a la fundación de tu organización sin ánimo de lucro. Al agregar una página de Historial, puedes evitar que tu página Sobre nosotros/quienes somos esté demasiado abarrotada de contenido y crear un lugar para documentar hitos emocionantes. Un ejemplo:

https://www.worldwildlife.org/about/history

Finanzas: los donantes buscan información financiera y es una parte clave de su proceso de toma de decisiones. Esta web proporciona Razones para incluir entidades financieras sin fines de lucro en tu sitio web y ejemplos:

http://worldwildlife.org/about/financials
http://invisiblechildren.com/financials/

Impacto: Comunicar el impacto de tu organización sin ánimo de lucro es crucial para ganarse a los seguidores. Aunque son informativas, las páginas Finanzas y Sobre nosotros/quienes somos no son las formas más convincentes de mostrar lo que ha logrado tu organización sin ánimo de lucro. Una página de Impacto es una oportunidad para informar sobre tus logros de una manera que haga que tu misión cobre vida e inspire a tus seguidores pasados, actuales y potenciales. Esta web incluye recursos para rastrear el impacto de tu organización sin fines de lucro. Algunos ejemplos de sitios web:

https://www.ecologyproject.org/our-impact
https://www.sfmfoodbank.org/blog/
https://rednoseday.org/our-impact
http://lafh.org/impact/

Personal: es imprescindible poner cara a quién está detrás de tu causa. El alma de los voluntarios y la generosidad de los donantes pueden depender en gran medida de lo bien que una organización sin ánimo de lucro pueda establecer conexiones con estos importantes colaboradores. Tu página de personal es un lugar intacto y sin explotar para comenzar a construir esa relación. Deja que los miembros del personal escriban sus propias biografías y su conexión con la organización.

Ejemplo: https://ngocsw.org/about-us/staff/

Prensa: En el mundo de los medios de comunicación de hoy, los reporteros están sometidos a mucha presión para encontrar y publicar historias en plazos ajustados con recursos limitados. Una buena página de prensa ayuda a tu ONG a demostrar su liderazgo y accesibilidad cuando llega un reportero. También es una forma de reforzar su credibilidad ante los seguidores actuales y potenciales. Aquí tienes una lista de verificación de

la página de prensa. Incluirá información de contacto, antecedentes, notas de prensa, archivos multimedia, testimonios, premios, RSS, etc. Algunos ejemplos:

https://wiredimpact.com/category/web-content/
http://www.parksconservancy.org/about/press/
http://www.specialolympics.org/Press/Press_Room.aspx

Socios: Normalmente se encuentra en la sección Sobre nosotros/quienes somos de la web de una ONG. Una página de Socios es una forma de reconocer a tus colaboradores, patrocinadores y financiadores importantes. Una página de Socios también presenta una oportunidad de generar credibilidad para tu organización al presentar el respaldo de terceros y vincularlos a otros sitios web de renombre. Algunos ejemplos:

https://www.unitedway.org/our-partners

Programas / proyectos: Dependiendo de tu organización, esta página podría llamarse Programas, Servicios, Temas, Cómo ayudamos, Nuestro enfoque o algo similar. Básicamente, es una página de nivel superior que sirve como un paraguas para las subpáginas que describen lo que haces con mayor detalle. La web ofrece una página de mejores prácticas y algunos ejemplos:

http://www.layc-dc.org/what-we-do/
https://www.togetherwerise.org/how-we-help

Involúcrate: La página Involúcrate permite a los visitantes explorar sus opciones de apoyo, aprender un poco más sobre tu ONG y sentirse cómodos con la decisión de tomar algún tipo de acción. Desde aquí, deberían poder hacer clic en enlaces a páginas relacionadas, como Donar y Ser voluntario, para obtener los detalles y los próximos pasos. Aquí algunos ejemplos de páginas web:

http://www.waterislife.com/you-wil/change-it
https://spanish.girlup.org
https://www.operationwarm.org/how-to-help/partner-with-us/

Donar: Conseguir que los visitantes del sitio web donen en línea es difícil. En primer lugar, es difícil atraer visitantes a tu sitio web. Una vez que un visitante entre en tu web, es difícil inspirarlo e involucrarlo en tu causa. Incluso después de haber invertido, no es fácil lograr que decidan apoyar a tu ONG con una contribución financiera. Se necesita más que un formulario de donación fácil de usar para crear una experiencia amigable para los donantes. Tu formulario es increíblemente importante, pero necesita que las personas comiencen a completar ese formulario en primer lugar. Tu página Donar debe establecer tu credibilidad, mantener la confianza que te has ganado y reforzar la necesidad urgente de su apoyo. La página Donar debe contener una llamada a la acción convincente, explicar las opciones para participar de una manera sencilla (enlaces a

información más detallada), ofrecer transparencia financiera (enlace a la página financiera) y un enlace a tu página de contacto para preguntas frecuentes. Aquí algunos consejos y ejemplos.

https://donate.natureconservancy.ca/page/27810/donate/1
https://camfed.org/donate/
https://invisiblechildren.com/donate/
https://support.worldwildlife.org/site/SPageServer?pagename=main_onetime&s_src=AWE1700OQ18618A01526RX
https://act.audubon.org/a/join?ms=digital-fund-web-website_nas-topmenu-how-to-help_join_20200800

Este sitio web proporciona información y consejos sobre el contenido esencial de la página web para organizaciones sin ánimo de lucro:

https://wiredimpact.com/guide/essential-web-page-content-nonprofits/.

Puedes descargar y editar su lista de verificación para el contenido de tu página web:
https://docs.google.com/document/d/1DOkt9Zqzt43iaLbGnfYxmohoTBYbYjqFxOrNUwk6zxM/edit.

También ofrecen una guía para principiantes sobre el contenido la web de una ONG, con consejos para principiantes, elaborados a partir de años de trabajo con clientes de todo el sector:
https://wiredimpact.com/guide/beginners-guide-nonprofit-website-content/

y algunos consejos para redactar el contenido del sitio web:
http://wiredimpact.com/wp-content/uploads/2017/09/Nonprofit-Website-Content-Checklists.pdf.

Estructura del sitio web

Una estructura de sitio web lógica y sencilla es una pieza central de cualquier web de una ONG muy efectiva. Podría tener el mejor contenido del mundo, pero si ese contenido es difícil de encontrar para sus visitantes, no lo buscarán. Básicamente, estamos hablando de cómo organizra las páginas y subpáginas de tu sitio web. WiredImpact ha creado una guía para ayudarte con la estructura de tu sitio web.

En España existe una herramienta gratuita proporcionada por Bankia, para realizar un autodiagnóstico de tu web, Indicex Social. Permite analizar tu sitio web de forma sencilla desde varios puntos de vista, como la movilidad, la transparencia de la información, el marketing digital, etc. El valor de esta valoración está tanto en el “hacer” como luego en lo que haces con tus respuestas a las preguntas. Debes tener en cuenta la

madurez de tu organización y no esperar que una ONG recién formada tenga implementados muchos de los mecanismos y estructuras mencionados en el formulario de evaluación. Pero esto le proporciona al líder de la ONG interesado una forma de monitorear el desarrollo de su ONG y también de tomar nota de varios aspectos del trabajo de la ONG que podrían implementarse.

Administrar cuentas de redes sociales

Las redes sociales son un aspecto importante del crecimiento de una audiencia digital para tu ONG. Vemos que muchas organizaciones sin ánimo de lucro jóvenes comienzan en Facebook antes de lanzar su primer sitio web. Es una excelente manera de generar conciencia sobre su causa y atraer nuevos seguidores. Aquí algunos consejos.

El Algoritmo de alimentación de noticias de Facebook tiene el poder de poner tu contenido al frente, al centro o al final de la lista de contenidos. Haz un buen uso de los datos de tu página al indagar en las estadísticas de tu página de Facebook. Descubre dónde buscar métricas que puedan ayudarte a identificar los efectos de la actualización en el alcance de tu página. A partir de ahí, podrás ajustar tu estrategia según lo que funcione y lo que no para tu ONG. Hay muchas otras formas de ponerle un poco de cariño a tu página: haz un poco de mantenimiento de pestañas, actualiza tu apariencia, verifica tu nivel de participación, establece una política sobre las recaudaciones de fondos de Facebook (botón de donación), comienza a pensar en los grupos de Facebook.

Administrar varias cuentas de redes sociales puede ser una molestia y, si tu organización tiene un equipo pequeño, puede ser aún más estresante mantenerse al día con las publicaciones y la creación de contenidos. Wholewhale propone una lista de herramientas de administración de redes sociales favoritas que facilitan la administración de diferentes cuentas, como Sprout Social, Hootsuite, Later, Buffer, Canva, AgoraPulse y BuzzSumo. Algunas ofrecen descuentos o suscripciones a cuentas gratuitas para organizaciones sin ánimo de lucro.

Cómo medir el impacto de la comunicación

¿Por qué debemos medir nuestra comunicación? Generalmente, las ONG pequeñas están acostumbradas a realizar acciones de comunicación sin un plan previo que establezca los objetivos de comunicación a alcanzar y las acciones e indicadores de evaluación. Sin embargo, medir nuestras acciones de comunicación es clave por múltiples razones:

- Nos permite saber si los recursos utilizados en la comunicación son suficientes, los estamos desperdiciando, necesitamos más, los usamos de otra manera ...
- Podremos saber si el tiempo que dedicamos a las tareas de comunicación es suficiente para cumplir con nuestros objetivos.
- Sabremos si nuestros canales de comunicación son los más adecuados para llegar a quien queremos dirigirnos.
- Podremos saber si nuestros mensajes llegan a nuestra audiencia, son entendidos, generan impacto...

Por ello, debemos incluir en nuestro Plan de Comunicación un apartado de evaluación a través de los distintos canales. Para ayudarnos en este trabajo, es útil establecer indicadores de evaluación cuando establecemos nuestros objetivos de comunicación. Una vez tenemos claros nuestros objetivos, podemos analizar uno a uno y extraer los indicadores que nos ayudarán a analizar el grado de cumplimiento, así como los datos y canales a consultar. Definir estos indicadores nos ayudará a saber qué fuentes consultar o qué herramientas utilizar.

Los **indicadores de evaluación** son datos específicos y cuantificables que nos permiten conocer el grado de cumplimiento de un objetivo. Podemos clasificar los indicadores de evaluación en cuantitativos (información cuantificable como número de visitas a nuestro sitio web, personas registradas en un boletín informativo, tasas de apertura y clics...), y cualitativos (enfocados a medir aspectos más relacionados con la calidad: grado de comprensión de nuestros mensajes, lo que dicen los comentarios recibidos, relevancia de nuestro contenido para nuestra audiencia...).

También es posible distinguir entre indicadores de proceso (que tienen como objetivo medir el «durante» de nuestras estrategias de comunicación: tiempo dedicado a tareas de comunicación, personas involucradas, cambios en el presupuesto...), e indicadores de resultado (que miden el impacto de nuestras acciones: personas que compran un producto o servicio, asisten a un evento promocionado, descargan una publicación ...).

Algunas acciones para sistematizar la tarea de medir y monitorear la comunicación son: crear plantillas de registro de datos para los distintos canales donde te comunicas, hacer una lista de los datos que te resulten útiles para monitorear, programar los tiempos para medir tu comunicación.

Conjunto de herramientas de aprendizaje, evaluación y seguimiento de las comunicaciones de ODI (Overseas Development Institute): este conjunto de herramientas de aprendizaje proporciona un marco para pensar sobre el

seguimiento, la evaluación y el aprendizaje de las comunicaciones, y proporciona ejemplo de preguntas, indicadores y herramientas para hacerlo.

https://cdn.odi.org/media/documents/commsMELtoolkit.pdf

13. Pasos para crear una asociación

A la hora de crear una ONG es necesario desarrollar una serie de pasos. Si se trata de crear un tipo de asociación o fundación se puede requerir la elaboración de los estatutos de la asociación, preparar el acta fundacional. En general, todas las ONG tienen la obligación de inscribirse en algún registro oficial, dependiendo del país. También deberás tener una estructura organizativa, generalmente compuesta por una junta directiva y una asamblea. Asimismo, tendrás algunas obligaciones (documentales, registrales, fiscales, contables, etc.) Si gestionas datos de personas también deberás cumplir las leyes específicas sobre gestión de datos. Si creas una asociación deberás tener un número mínimo inicial de personas. Las asociaciones son entidades sin ánimo de lucro y se pueden definir como la agrupación estable de tres o más personas físicas o jurídicas, que comparten conocimientos y recursos para alcanzar un fin común, lícito y no lucrativo, de interés general o particular.

Crear una asociación en España es relativamente sencillo, pero hay que tener en cuenta una serie de pasos administrativos que mencionamos a continuación. No obstante, estos procedimientos planteaban tantas dudas que el Ministerio del Interior ha tenido que publicar una Guía de Asociaciones para resolverlas.

Paso 1. Reunir los socios fundadores

Las asociaciones son grupos de personas que comparten intereses y objetivos comunes. El primer paso, por tanto, es reunir un número adecuado de miembros fundadores. Se requiere un mínimo de 3 miembros para formar una asociación. Es necesario que haya al menos tres miembros para constituir la primera junta directiva y cubrir los cargos de presidente, vicepresidente y secretario. En esta primera reunión oficial, los presentes deben crear un estatuto y un acta. Estas serán las bases sobre las que los futuros miembros potenciales evaluarán si comparten el objetivo de la asociación y decidirán si se unen o no. En cualquier caso, cuantos más miembros se unan, más fuerte y creíble parecerá la asociación de cara al exterior, y probablemente más fácil será perseguir y alcanzar los objetivos sociales.

Paso 2. Definir los objetivos

Los miembros fundadores definen los objetivos de la asociación y las actividades para alcanzarlos.

Paso 3: Poner un nombre a tu ONG

Da a tu asociación un nombre original pero fácil de leer. Los nombres sencillos y autoexplicativos resultan tan eficaces como los nombres únicos. Utiliza los motores de búsqueda para determinar la disponibilidad de tu nombre preferido.

Paso 4: Redactar los Estatutos de la asociación

Para crear una asociación, lo primero que deben hacer los socios fundadores es redactar los estatutos. A pesar de no tener el carácter de norma jurídica, son vinculantes para los socios, ya que se sometieron voluntariamente a ellos al ingresar en la asociación. Son las normas que determinarán el funcionamiento de la asociación y que estipularán sus objetivos, así como su modelo organizativo. La ley establece un contenido mínimo (artículo 7 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación) y los socios pueden añadir otras disposiciones, siempre que no contravengan lo dispuesto en la ley o los principios de la asociación. Son necesarias por dos razones: (a) para garantizar el buen funcionamiento de todos los aspectos de una ONG, y (b) como requisito para el registro legal de una ONG ante las autoridades nacionales o públicas.

Redactar y obtener la aprobación de los estatutos requiere reflexión, tiempo y la participación de los miembros de la organización. Los Estatutos de la Asociación deben redactarse haciendo hincapié en el trato justo y la transparencia de la gobernanza. Los puntos típicos que se abordan en los estatutos son los siguientes

- Nombre y propósito (declaración de la misión) de la asociación.
- La frecuencia, la convocatoria y los requisitos de quórum para las reuniones organizativas, tanto las internas o periódicas de la asociación como las externas con otras partes interesadas, etc.
- Calificaciones de voto, delegaciones de voto y procedimientos de aprobación de las juntas directivas. Esto está relacionado con la estructura de gobierno de la junta directiva de la asociación.
- El número y la duración de los miembros de la junta, el alcance de la autoridad, el método de nominación y elección de la junta, y la disposición para cubrir las vacantes.
- La lista de los miembros de la junta directiva, el método de nominación y elección, los mandatos, los poderes, las obligaciones y la sucesión.
- Composición y autoridad de los comités o grupos de trabajo. Gran parte del trabajo de una ONG se realiza a

través de subcomités o grupos, por lo que es necesario establecer disposiciones para dichos comités.

- Título y alcance de la autoridad del director ejecutivo y otros miembros del personal responsables del funcionamiento diario de la asociación.
- Responsabilidades de mantenimiento de registros e informes financieros.
- Procedimientos de modificación de los estatutos y disposiciones para la disolución de la organización.

Paso 5: El acta fundacional

Una vez redactados los estatutos de la asociación, los socios fundadores tienen que convocar una primera reunión en la que harán varias cosas:

- Acordar que van a crear una asociación y aprobar los estatutos que previamente han redactado.
- Elegir los cargos (hay que cubrir la presidencia, la secretaría y la tesorería) y los órganos de gobierno (el más habitual es la junta directiva).
- Redactar un acta en documento público (ante notario) o privado (entre los miembros de la asociación). En ella se hará constar la voluntad de asociarse y quién será la persona que realizará la inscripción de la asociación en el Registro Nacional de Asociaciones.

Paso 6: Inscripción en el registro

Las asociaciones deben inscribirse en el Registro de Asociaciones, ya sea nacional o regional, que es un registro público, administrativo y único para el territorio nacional o autonómico. La asociación existe desde el momento en que se constituye, por lo que la inscripción es sólo declarativa (para darle publicidad). La importancia de cumplir con el registro radica en que a través de él se está protegiendo a los socios y a los terceros que se relacionan con la asociación y que las ayudas públicas sólo se reciben cuando la asociación está registrada. Para elegir el Registro adecuado (Nacional o Autonómico) es importante decidir dónde vas a desarrollar tus actividades.

No hay un plazo exacto para registrar la asociación, pero es aconsejable hacerlo cuanto antes. La solicitud de inscripción se puede presentar en los lugares previstos por la ley, así como en el Registro Electrónico del Ministerio del Interior, y no hay un plazo establecido para presentarla.

Los documentos necesarios para la inscripción son:

- Formulario de solicitud
- 2 copias de los estatutos y del acta de fundación
- Identificación de los promotores

- Documento de pago de impuestos

Debes identificar el código de la actividad más característica de la asociación. El plazo de resolución de los procedimientos de inscripción es de 3 meses. Transcurrido el plazo correspondiente sin que se haya dictado resolución expresa, la asociación podrá entender estimada la solicitud.

Recomendaciones y consejos

Antes de inscribirse, es aconsejable verificar que no hay ninguna asociación ya registrada con el mismo nombre. Para ello, puedes acceder al fichero de denominaciones disponible en la web del Ministerio del Interior: Consulta el fichero de denominaciones.

Será muy recomendable hacer 4 copias originales del Acta Fundacional y de los Estatutos de la Asociación mientras se desarrolla el proceso de inscripción. Dos de ellas serán necesarias para entregarlas en el registro, una más se entregará a la Agencia Tributaria, en el caso de solicitar el CIF provisional, y la cuarta copia es conveniente que la asociación la conserve hasta que se conteste la inscripción. En cuanto recibamos la respuesta de la inscripción correcta, el registro nos devolverá una copia sellada que será la que deberemos utilizar a partir de ese momento.

En función del ámbito de actuación de la asociación, es conveniente consultar la información en el registro de asociaciones correspondiente. En los siguientes enlaces puedes encontrar un directorio de los Registros de Asociaciones de las Comunidades Autónomas y del Registro Nacional de Asociaciones:

- Registro Nacional de Asociaciones
- Directorio de los Registros de Asociaciones de las CCAA.

En todos los Registros de Asociaciones se facilitan modelos para la redacción del Acta Fundacional y de los Estatutos de la Asociación. Estos modelos facilitarán el trabajo para la constitución de la asociación, pero es conveniente tener en cuenta que, como tales, los modelos están pensados para la generalidad y puede ser necesario modificar algunos de sus apartados para que se adapten mejor a las características que los promotores quieran establecer, siempre que se respete el contenido mínimo establecido por la ley.

Para el pago de las tasas de inscripción de una asociación sin ánimo de lucro debes emplear el modelo 790. Además, también en la página web oficial del Ministerio del Interior, podrás encontrar el desglose de tasas que llevan aparejadas las asociaciones.

Estructura organizativa

La alta dirección de una asociación está formada por tres entidades: la Asamblea General, la Junta Directiva y el Presidente.

Asamblea General

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

- Deberá reunirse, al menos una vez al año, con carácter ordinario, para aprobar las cuentas del ejercicio que termina y el presupuesto del año que comienza.
- Para la modificación de los estatutos y todo lo previsto en ellos, la convocatoria será extraordinaria.
- El quórum necesario para la constitución de la Asamblea y la forma de adopción de acuerdos será fijado por los propios socios en los estatutos. En el caso de no estar regulado en los estatutos, la ley de asociaciones establece que:
  - El quórum necesario será de un tercio de los asociados
  - Los acuerdos de la Asamblea General se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos afirmativos superen a los negativos. No obstante, se requerirá mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los acuerdos relativos a la disolución de la asociación, modificación de los Estatutos, disposición o enajenación de bienes y retribución de los miembros del órgano de gobierno. representación.

Junta Directiva

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

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

Art. 11. [...]

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

podrán formar parte del órgano de representación los asociados.

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

Los miembros de la junta directiva, como grupo, tienen la responsabilidad fiduciaria y legal de las acciones y el funcionamiento de la organización.

Muchas ONG estipulan que la pertenencia a una junta es voluntaria y no remunerada. Existen niveles mínimos de participación de los miembros del consejo en la gestión organizativa y operativa: gestión financiera, planificación, programa, desarrollo de recursos (recaudación de fondos), gestión de recursos humanos, gestión de la información, marketing y relaciones públicas, gobernanza (asuntos del consejo). Las reuniones del consejo de administración se celebran a puerta cerrada, aunque los procedimientos escritos, los informes y las actas pueden hacerse públicos en aras de la transparencia.

Presidente

El Presidente, también llamado Director Ejecutivo, Coordinador, Jefe de Operaciones o Director General, es responsable de la dirección general en la que se mueve la ONG y de la gestión de las actividades diarias de la misma. El Presidente es también miembro de la Junta Directiva, normalmente su secretario ejecutivo, y rinde cuentas al consejo.

La Junta Directiva y el Presidente pueden contar con la ayuda de asesores. Estos asesores son opcionales, pero resultan útiles para crear una buena imagen de la ONG y mejorar su "marca", además de proporcionar asesoramiento especializado a la ONG.

Personal

Los miembros del personal de una ONG son responsables del funcionamiento diario y de la ejecución de sus programas y proyectos. Dependen del Presidente, que es el responsable general de las actividades de la ONG. Los miembros del personal de una ONG se dividen en tres grupos: responsables de las actividades relacionadas con la administración, la publicidad y los programas/proyectos.

Declaración de Utilidad Pública

Entre las medidas de fomento establecidas por las Administraciones Públicas en España para promover el movimiento asociativo y estimular la realización de actividades de interés general, la más intensa es la declaración de utilidad pública que, adoptada por el Ministerio del Interior, confiere importantes beneficios fiscales, económicos, administrativos y procedimentales a las asociaciones, de acuerdo con la normativa aplicable en cada caso.

El mantenimiento de la condición de utilidad pública depende, a su vez, del mantenimiento de los requisitos que sirvieron de base para su otorgamiento, que la entidad asociativa debe acreditar anualmente a través de la preceptiva rendición de cuentas y la presentación de los informes que le sean requeridos.

Para obtener la declaración de Utilidad Pública se establecen una serie de requisitos en el artículo 32 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación:

- Que sus fines estatutarios tiendan a promover el interés general y sean de carácter cívico, educativo, científico, cultural, deportivo, sanitario, de promoción de los valores constitucionales, de promoción de los derechos humanos, de asistencia social, de cooperación al desarrollo, de promoción de la mujer, de protección de la infancia, de promoción de la igualdad de oportunidades y de la tolerancia, de defensa del medio ambiente, de promoción de la economía social o de la investigación, de promoción del voluntariado social, de defensa de los consumidores y usuarios, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales, económicas o culturales, y cualquier otro de naturaleza análoga.
- Que su actividad no se limite exclusivamente a beneficiar a sus asociados.
- Que los miembros de los órganos de representación que perciban retribuciones no lo hagan con cargo a fondos y subvenciones públicas (no obstante, en los términos y condiciones que se determinen en los Estatutos, podrán percibir retribuciones adecuadas por la realización de servicios distintos a las funciones que les corresponden como miembros del órgano de representación).
- Que dispongan de los medios personales y materiales adecuados y de la organización idónea para garantizar el cumplimiento de los fines estatutarios.
- Que estén constituidas, inscritas en el Registro correspondiente, en funcionamiento y en cumplimiento

efectivo de sus fines estatutarios, sin interrupción y cumpliendo todos los requisitos, al menos durante los dos años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud.

El procedimiento de declaración de utilidad pública se encuentra en la Guía para asociaciones del Ministerio del Interior.

Obligaciones de las asociaciones

Obligaciones registrales

Además de la primera inscripción de la asociación, deben realizarse otras inscripciones en el registro de asociaciones y la comunicación de modificaciones de la información existente. Los actos que pueden inscribirse en el registro son los siguientes: cualquier modificación en los estatutos (cambios en la denominación, domicilio, fines y actividades, ámbito territorial, etc.), los cambios en la jefatura de los órganos de representación (Junta Directiva), la apertura, cambio y cierre de delegaciones o establecimientos, la declaración y revocación de la condición de utilidad pública, las asociaciones que constituyan o integren federaciones, confederaciones o uniones de asociaciones, la incorporación y separación de asociaciones a una federación, confederación o unión de asociaciones o entidades internacionales, la suspensión, disolución o retirada de la asociación y sus causas, la apertura y cierre de una delegación en España de asociaciones extranjeras.

Obligaciones documentales. Los libros de las asociaciones

Una vez creada e inscrita la Asociación, ésta debe mantener una serie de documentación establecida en la Ley. Las asociaciones deben tener:

- Una lista actualizada de sus asociados.
- Una contabilidad que permita obtener una imagen fiel del patrimonio, los resultados y la situación financiera de la entidad, así como de las actividades realizadas.
- Un inventario de sus bienes.
- Un libro de actas de las reuniones de sus órganos de gobierno y representación (físicamente), no obstante, pueden realizarse en el ordenador e imprimirse.
- Podemos observar cómo, estrictamente, la ley sólo menciona 1 libro: el de actas. Por ello, tanto para llevar la relación de socios como la contabilidad al día, hoy en día se pueden utilizar herramientas informáticas.

Las actas deben incluir una referencia a los acuerdos adoptados, su ordenación será cronológica, y si dejamos alguna hoja, o parte de ella, sin escribir, la anularemos para evitar anotaciones que no respondan al desarrollo de las sesiones. Ejemplo de acta.

Obligaciones de rendición de cuentas

Las asociaciones deben llevar una contabilidad que permita obtener una imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como de las actividades realizadas. Por ello, es muy recomendable hacerlo con un programa informático especializado en contabilidad por partida doble que permita llevar una contabilidad analítica. La ley establece que las asociaciones deben llevar su contabilidad "de acuerdo con las normas específicas que les sean de aplicación", por lo que hay que destacar al menos dos casos en los que se aplican normas específicas:

- Asociaciones que realicen actividades económicas que también estarán sujetas a las obligaciones establecidas en el Código de Comercio.
- Asociaciones declaradas de Utilidad Pública, que estarán sujetas a lo dispuesto en el Real Decreto 1491/2011, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.

Asimismo, si la entidad se acoge a los beneficios fiscales establecidos en la Ley 49/2002, deberá cumplir (art. 3.8) "con las obligaciones contables previstas en la normativa que las regula o, en su defecto, en el Código de Comercio y disposiciones complementarias". Puedes encontrar más información aquí.

Obligaciones fiscales

El régimen fiscal de las Asociaciones es ambiguo porque, normalmente, la legislación fiscal está elaborada para las empresas y no hay normas exclusivas para las Asociaciones. En cuanto a las Asociaciones declaradas de Utilidad Pública, éstas tienen normas específicas o tratamientos específicos en normas generales.

En este contexto, siempre marcado por la citada ambigüedad, las posibles obligaciones fiscales que pueden afectar a las Asociaciones (y también a las Fundaciones) son las siguientes:

Código de Identificación Fiscal (CIF)
http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=58

Impuesto de Actos Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP and AJD)
http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=58

Impuesto de Actividades Económicas (IAE)
http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=492&Itemid=58

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)
http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=493&Itemid=58

Impuesto de Sociedades (IS)
http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=494&Itemid=58

Impuesto de Bienes Immuebles (IBI)
http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=495&Itemid=58

Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)
http://www.asociaciones.org/component/k2/item/14-retenciones-sobre-el-irpf

Declaración de operaciones con terceros:
http://www.asociaciones.org/component/k2/item/98-declaraci%C3%B3n-de-operaciones-con-terceros

Declaración Informativa de Donaciones Recibidas
http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=498&Itemid=58

Si quieres saber más acerca del régimen fiscal de las asociaciones sin ánimo de lucro, te recomendamos que consultes la Ley del impuesto de sociedades y, en concreto la Ley 49/2002 sobre el régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Obligación de relacionarse electrónicamente con la administración

Las asociaciones adquieren personalidad jurídica por lo que deben utilizar sistemas electrónicos para presentar tanto las solicitudes de registro como las de utilidad pública.

Protección de Datos

La Carta de Derechos Fundamentales de la UE establece que los ciudadanos de la UE tienen derecho a la protección de sus datos personales. La Directiva de Protección de Datos ha sido transpuesta a la normativa nacional en todos los países de la

UE. La ley regula la obligación del deber de información de cualquier entidad que gestione datos personales.

En España, la Guía para el cumplimiento del deber de información, elaborada por la Agencia Española de Protección de Datos, pretende orientar sobre las mejores prácticas para cumplir con la obligación de informar a los interesados, bajo el principio de transparencia, sobre las circunstancias y condiciones del tratamiento de datos que se va a realizar, así como los derechos que les asisten.

En la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) puedes encontrar otras herramientas y guías, como por ejemplo, la de protección de datos en aplicaciones para móviles.

Otros recursos

Esta sección contiene algunas páginas web donde encontrar consejos y servicios para las ONG.

La Guía de Asociaciones, editada por el Ministerio del Interior español, es una completa guía que constituye un elemento de referencia para promotores, socios y gestores de asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones de asociaciones, y en general para todos aquellos que estén interesados o vinculados al movimiento asociativo. Esta otra guía online de la Fundación Gestión y Participación Social puede ayudarte también a conocer los requisitos específicos para las asociaciones en España.

La declaración de utilidad pública es un requisito para que las ONG puedan acceder a algunas subvenciones y exenciones fiscales. El Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a las asociaciones de utilidad pública tiene por objeto regular los procedimientos para la declaración de utilidad pública de las asociaciones, así como de las federaciones, confederaciones y uniones de asociaciones, la rendición de cuentas de dichas entidades cuando sean declaradas de utilidad pública y la revocación de las declaraciones de utilidad pública.

Hay una forma de obtener asesoramiento jurídico gratuito aquí: Probonos para servicios jurídicos https://www.probonos.net/

Dudas sobre las ONGs: https://www.solucionesong.org/

Página web sobre ofertas de empleo, voluntariado y donaciones: https://www.hacesfalta.org/

Formación para ONG de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo: https://coordinadoraongd.org/formacion/

14. Conclusiones

Como hemos mostrado, la creación de una ONG requiere preparación. Las ONG pueden solicitar subvenciones para obtener la financiación necesaria para llevar a cabo sus programas y operaciones diarias. El estatus de exención de impuestos ayuda a las organizaciones a optar a las subvenciones y a iniciar su funcionamiento legal. Las asociaciones sin ánimo de lucro dependen de voluntarios para los miembros de la junta directiva, contables y publicistas que creen en la causa de la asociación. Los empleados, como los diseñadores de páginas web y los abogados fiscalistas, agilizan el proceso de puesta en marcha. Después de elegir una causa, formar un equipo y redactar una declaración de objetivos, la creación de una ONG consiste en redactar los documentos de gobierno, presentar la documentación necesaria y crear un sitio web.

15. Bibliografía

Abenoza, S., Carreras, I., Sureda, M. 2015. *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Disponible en: https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf

Binder-Aviles, H. 2012. *The NGO Handbook*. Bureau of International Information Programs, United States Department of State. Disponible en: https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook_Handbook-Series_English_508.pdf

Boyatzis, R.E.; McKee, A. (2006) *Liderazgo emocional*, Harvard Business School Press- Deusto, Barcelona.

Carreras, I., Leaverton, A., Sureda, M. 2009. *Leaders for social change. Characteristics and competencies of leadership in NGOs*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Leaders_for_social_change.pdf

Carreras, I., Iglesias, M., Sureda, M. 2011. *Liderazgo orientado a resultados en las ONG Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011-06_Liderazgo_Orientado_ONG_web.pdf

Iglesias, M., Carreras, I. 2013. *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Disponible en: https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf

Intermon Oxfam. La labor de las ONG en la sociedad actual (articulo en línea). Consultado en línea el 8/2/2021. Disponible en: https://blog.oxfamintermon.org/la-labor-de-las-ong-en-la-sociedad-actual/

Lewis, T. 2017. Financial management essentials. A handbook for NGOs. Mango (Management Accounting for Non-governmental Organisations). Disponible en: https://www.humentum.org/sites/default/files/free_resources/G-FME-Handbook-web-version-Mar-18.pdf

Osborne, T.; Gaebler, D. 1992. *Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading MA: Addisson-Wesley.

Rojas Juárez, J.R. 2017. *Guía de Asociaciones* 2ª Ed. Subdirección General de Asociaciones, Archivos y Documentación. Ministerio del Interior. Disponible en: http://www.interior.gob.es/documents/642012/1561394/Guia+de+asociaciones+2%C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf/a9430605-9e36-4efb-8438-d9a5c7e253db

Anexo I. Comparación de los requisitos de las asociaciones en los países del proyecto

La tabla muestra los requisitos para crear una asociación en cada país de la asociación del proyecto:

	España	Alemania	Portugal	Rumanía	Malta	Grecia	Italia	Irlanda
Nº mínimo de personas	3	Para ser registrada, la organización debe tener al menos 7 miembros y si este número desciende, por debajo de 3 después de su registro	3	3	4	2	3	- Un solo miembro Al menos dos directores no emparentados mayores de 18 años
Personalidad legal	Si	Si	Si	Si	SI	Si	- Sí, para las asociaciones reconocidas - No, para las asociaciones no reconocidas	Si
Órgano de gobierno	Asamblea (todos los miembros)	Asamblea (todos los miembros)	Asamblea (todos los miembros)	a) La Asamblea General; b) el consejo de administración	Asamblea (todos los miembros)	Asamblea (todos los miembros)	Asamblea (todos los miembros)	- El grupo de fideicomisarios que son elegidos como Junta Directiva

				c) el censor o, en su caso, la comisión de censores.				El Gobierno de Irlanda a través de la Ley de Sociedades de 2014.
Órgano de representación	Junta directiva o directores elegidos por la Asamblea entre los miembros	Junta Directiva elegida por la Asamblea	Junta Directiva elegida por la Asamblea	a) la asamblea general; b) el consejo de administración; c) el censor o, en su caso, la comisión de censores.	Junta Directiva elegida por la Asamblea	Junta directiva o directores elegidos por la Asamblea entre los miembros	El Consejo de Administración, elegido por la Asamblea El Presidente, elegido por la Asamblea de Accionistas.	El Comité de Dirección o la Junta Directiva.
Reuniones ordinarias del órgano de gobierno	1 al año como mínimo	1 al año como mínimo	1 al año como mínimo	1 al año como mínimo	1 al año como mínimo	1 al año como mínimo	1 al año	Una vez al año, pero sin que pasen más de 15 meses desde la reunión anterior.
Reuniones extraordinarias	Siempre que sea necesario	Siempre que sea necesario	Siempre que sea necesario	Siempre que sea necesario	Siempre que sea necesario	Siempre que sea necesario	Siempre que sea necesario	Siempre que sea necesario
Quórum de las reuniones	Al menos un tercio	Se requerirá una mayoría de tres cuartos de los votos emitidos para cualquier resolución de modificación de los Estatutos. Una resolución para modificar el	Al menos un tercio	No aplica	50% de los miembros electos + 1	Al menos un tercio	Son válidos los acuerdos de al menos la mitad de los miembros en primera convocatoria. En segunda convocatoria, son válidos cualquiera que	Se establece en las órdenes permanentes escritas del documento de gobierno.

		objeto de la Asociación requerirá el consentimiento de todos los miembros.					sea el número de asistentes y si hay mayoría de votos de los presentes.	
Pasos previos al registro del acuerdo de creación	- Reunión de la Fundación - Estatutos de la fundación - Acta fundacional	-Protocolo de fundación -Estatutos de asociación No hay requisitos de capital nominal o mínimo	Reunión de Fundación; Acta de fundación de la reunión; -Elegir un nombre y un módulo de estatutos para su aprobación;	Concluir el estatuto de la asociación	- Reunión de la Fundación - Estatutos de la fundación - Acta fundacional	Reunión de Fundación - Estatutos de la fundación - Acta fundacional	- Reunión de Fundación - Definición de objetivos y metas -Establecimiento del estatuto jurídico: asociación reconocida o no reconocida - Redacción de la escritura de constitución y de los estatutos (en forma de escritura pública ante notario, sólo para las asociaciones reconocidas)	Determine el propósito benéfico de la ONG y documentarlo en el acta de la reunión de fundación.
Registro	Registro nacional o regional, según	La solicitud de inscripción debe ser certificada por un notario y	-Registro en la Oficina de Asistencia a los Servicios	Inscribirse en el Registro de asociaciones y fundaciones	Registro en la Comisión de Organizaciones Voluntarias	Tribunal de Distrito	Inscripción en la Agencia Tributaria Italiana	En línea a través de la Oficina de Registro de Empresas

	el ámbito de actuación	luego presentada ante el tribunal local de la sede de la asociación.	Públicos de Portugal (en línea); o - Escritura pública en un notario (en persona)	situado en la secretaría del tribunal en cuya circunscripción tiene su sede			Solicitud del código fiscal Procedimiento de reconocimiento en la prefectura o la región competente (sólo para las asociaciones reconocidas)	http://core.cro.ie/
Documentación para registrarse	- Formulario de solicitud - 2 copias de los estatutos y del acta de fundación -Identificación de los promotores -Pago de tasas	1. Solicitud de inscripción firmada por la junta directiva y certificada por un notario alemán 2. Los estatutos firmados por al menos 7 miembros 3. Un protocolo que documente el nombramiento de la junta directiva por parte de los miembros fundadores (Pero los requisitos	Documento de identificación y Tarjeta del Contribuyente (NIF) de los representantes legales; Tarjeta de identificación de la persona jurídica o código de acceso a la tarjeta electrónica; -Estatutos; -Actas de deliberación de la Asamblea General sobre la constitución de la asociación;	- Solicitud al Tribunal, motivada de hecho y de derecho; - Justificante del pago del derecho de timbre judicial por importe de 100 lei - Prueba de disponibilidad del nombre, válida, expedida por el Servicio de Comunicación y Relaciones Públicas del Ministerio de Justicia; - el estatuto de la asociación; - prueba del patrimonio inicial	- Formulario de solicitud - Estatuto de la organización - Carta de resolución - Nombre de la organización - Dirección de la organización - Número de registro de la organización (si procede) - Nombres y números de documento de identidad de cada	-Formulario de solicitud - 4 ejemplares de los estatutos y del acta fundacional -Identificación de los promotores	- 2 originales del acta de constitución de la asociación y de los estatutos firmados - Copia del DNI de quien se inscribe y del representante legal - Formulario 69 expedido por la Agencia Tributaria y debidamente cumplimentado - Pago del impuesto (si se debe)	Rellenar los siguientes formularios - Formulario A1 - Constitución de la empresa Constitución, incluyendo la Escritura de Constitución y los Estatutos

		cambian en función de la forma jurídica elegida por las ONG)	-Actas de elección e investidura de los representantes legales	de la asociación - al menos 200 lei, realizada a través de un extracto de cuenta - prueba de la sede de la asociación a través de un contrato de préstamo o de alquiler y un extracto válido del libro de tierras; - en caso de que la futura sede de la asociación se establezca en un condominio (bloque de pisos), se necesita además: el acuerdo de la asociación de propietarios, así como la aprobación de los vecinos directamente afectados - certificados de antecedentes fiscales de los miembros fundadores;	administrador de la organización			

				- declaración de beneficiario real; - copia del documento de identidad de cada miembro fundador y del censor. - CD / DVD con los documentos constitutivos de la Asociación en formato Word y PDF.				
Tiempo del Registro para responder	3 meses	2-3 meses	Un mes (con el registro en el Servicio Público de Ayuda en línea)	Un mes	Información no disponible	2 días	Información no disponible	Aproximadamente 5 semanas desde la recepción de la presentación hasta la emisión de la documentación por parte del Registro Mercantil.
Otros procedimientos tras el registro	- Solicitud de número de identificación fiscal - Inscripción en otros registros específicos (Registro Local,	- Sede social	- Solicitar el número de identificación fiscal; - Designar un contable público (o elegir uno de la lista disponible);	Inscripción en el Registro de asociaciones y fundaciones	Cumplir con las condiciones acordadas durante la inscripción	- Solicitud de número de identificación fiscal - Inscripción en un registro de beneficiarios efectivos	- Solicitud de número de IVA y apertura de cuenta bancaria, en caso de actividades comerciales.	Cumplir con la Ley de Sociedades de 2014.

	Registros de ONG)							
Requisitos para acceder a los beneficios fiscales, económicos, administrativos y procedimentales	Declaración de utilidad pública	Estatus benéfico de la Asociación Registrada reconocido por las autoridades fiscales	-Certificado de admisibilidad; -Certificado de los estatutos; -Declaración de inicio de actividad;	Inscripción en el Registro de asociaciones y fundaciones	Registro en la Comisión de Organizaciones Voluntarias	Según la acción de la ONG, la inscripción en un registro nacional o regional: -Acta de fundación - Solicitud - IVA - Decisión de la Asamblea General	Inscripción en el Registro Nacional del Tercer Sector Inscripción en los registros nacionales de Voluntariado y Promoción Social	

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein