

HERRAMIENTAS DE MEJORA PARA ENTIDADES DE PERSONAS INMIGRADAS



Modelo de diagnosis

Realizado por:



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.tercersector.org.es

Con el apoyo de:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Secretaria per a la Immigració

Herramientas de mejora para entidades de personas inmigradas

Introducción

El documento *Herramientas de mejora para entidades de personas inmigradas* se compone de seis fichas que corresponden a diferentes ejes básicos de funcionamiento de las entidades.

Eje 1: La base social

Eje 2: El equipo humano

Eje 3: Las actividades

Eje 4: La comunicación

Eje 5: La financiación

Eje 6: Las alianzas

Las entidades de personas inmigradas han priorizado estos ejes como más importantes para el funcionamiento de sus asociaciones, y en los cuales se ha detectado una mayor necesidad de refuerzo.

Una herramienta para orientar el fortalecimiento de las entidades

El Modelo de Diagnóstico está diseñado como una herramienta útil para las entidades. A partir de la diagnosis, cada entidad podrá disponer de los elementos para reflexionar sobre cómo quiere avanzar en el fortalecimiento de su entidad.

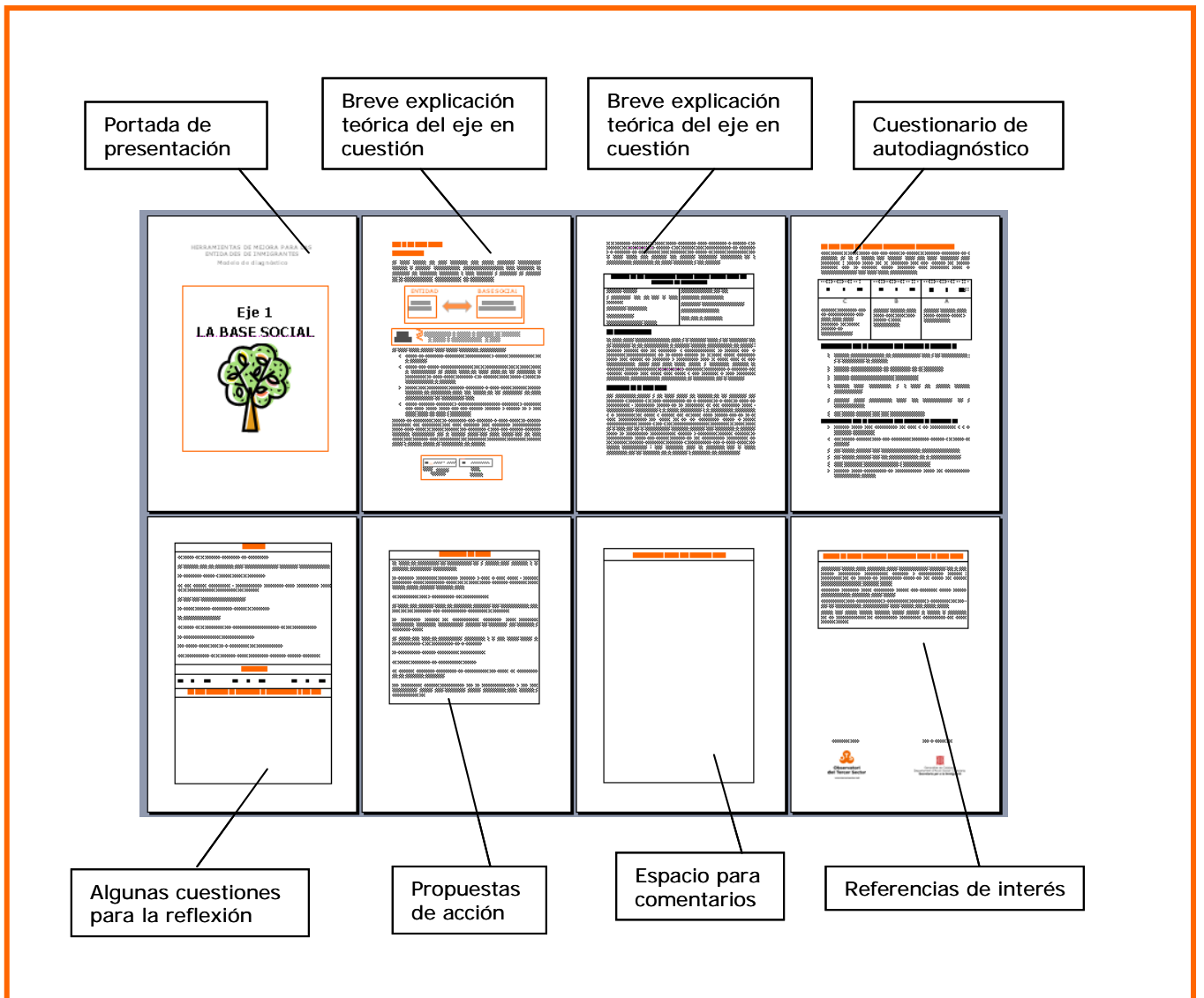
Este Modelo de Diagnóstico va más allá de reflejar la situación actual: tiene un claro objetivo de avanzar en el fortalecimiento de las entidades de personas inmigradas.

Funcionamiento del Modelo de Diagnóstico

Cada una de las fichas que se presentan a continuación corresponde a un determinado eje. En cada uno, se puede encontrar una breve introducción teórica del concepto, enmarcándolo.

Además, para cada uno de los ejes señalados, se dan unas pautas que permiten realizar un rápido autodiagnóstico y ver en qué momento se encuentra la entidad. Algunas de las pautas descritas en las fichas permiten ver en qué proceso y en qué grado de necesidad de mejora se encuentra cada entidad en el eje concreto.

En el siguiente gráfico se puede ver la estructura de cada una de las fichas:



Estas fichas no tienen el objetivo de decidir quién “lo hace bien” o quién “no lo hace bien”, o qué “es bueno” o qué “no lo es”. Las herramientas quieren ofrecer pautas para la reflexión sobre cuáles son las necesidades de las entidades y cuáles pueden ser las estrategias colectivas y específicas de mejora para el fortalecimiento de las entidades de personas inmigradas.

Explicación de los ejes

Eje 1: La base social

La base social de una entidad está formada por todos aquellos colectivos (personas asociadas, colaboradoras, voluntariado,...) que apoyan a la entidad de varias maneras y ayudan a reforzar la misión de la organización y legitimar su actuación.

Eje 2: El equipo humano

Uno de los valores más importantes de las entidades son las personas que las conforman. Gestionar eficazmente el equipo humano es importante tanto por el funcionamiento de la entidad como por la coherencia con los valores de la organización.

Eje 3: Las actividades

Para medir las actividades hay que tener en cuenta la evolución de cada entidad y los objetivos que se han marcado. Según el momento en que se encuentre cada organización, las actividades que realizará o querrá realizar serán unas u otras.

Eje 4: La comunicación

La comunicación tiene una gran trascendencia para las entidades y es un eje transversal que está presente en todas las actividades. La comunicación permite hacer llegar el mensaje de la organización a la sociedad, a la base social, a las personas con interés de involucrarse en una causa, etc.

Eje 5: La financiación

Los recursos económicos son necesarios para desarrollar las actividades y los proyectos. El volumen de financiación de la entidad será muy variable en función del alcance territorial y el modelo organizativo. Su capacidad también dependerá de las posibilidades de obtener recursos diversificados para garantizar la independencia necesaria para llevar a cabo las actividades.

Eje 6: Las alianzas

El trabajo en red hace referencia a las relaciones que se establecen entre diferentes organizaciones, que trabajan con unos valores determinados y que quieren lograr unos objetivos comunes.

Herramientas de mejora para entidades de personas inmigradas.

Realizado por: Observatorio del Tercer Sector.

Equipo de trabajo: Núria Valls (dirección), Carla Marimon y Anna Hernando.

Con el apoyo de: Secretaría para la Inmigración del Departamento de Acción Social y Ciudadanía de la Generalitat de Catalunya.

© Observatorio del Tercer Sector 2007

Queremos agradecer la participación a todas las entidades que han colaborado en el proyecto.

HERRAMIENTAS DE MEJORA PARA LAS
ENTIDADES DE PERSONAS INMIGRADAS

Modelo de diagnosis

Eje 1

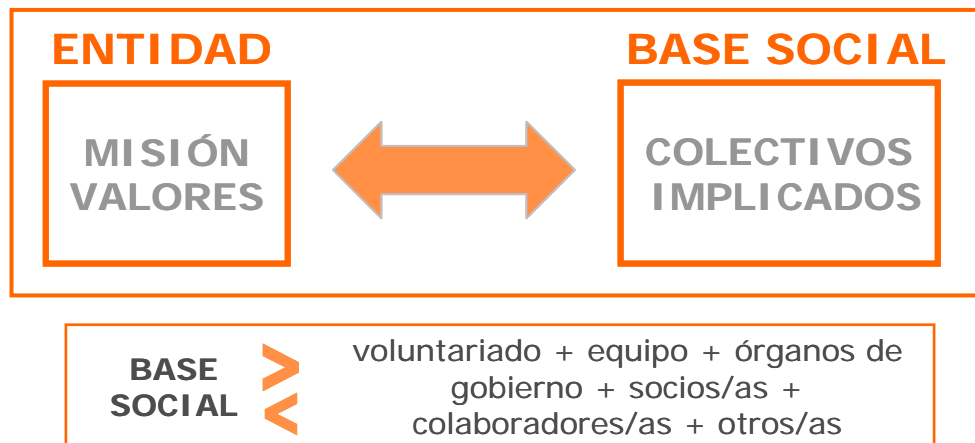
LA BASE SOCIAL



Eje 1. La base social

Introducción

La base social de una entidad está formada por todos aquellos colectivos (personas asociadas, colaboradores, voluntariado,...) que apoyan la entidad de varias maneras y ayudan a reforzar la misión de la organización y legitimar su actuación.



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

La base social **se puede ver desde diferentes perspectivas:**

- Como un colectivo: personas, instituciones y grupos involucrados con la entidad.
- Como una forma de participación: en la articulación de la base social, la participación es vista como un valor clave de las entidades no lucrativas. La base social participa y se implica para llevar a cabo las actividades de la entidad.
- Como un modo más de obtener recursos: la base social implica la obtención de recursos de diversa índole (las cuotas de las personas asociadas, las horas aportadas por el voluntariado, etc.).
- Como un tema adicional a gestionar: para poder construir y mantener una base social fuerte es necesario pensar acciones y contemplar la base social como un tema a gestionar.

Según los colectivos que se considere que integran la base social, se pueden encontrar dos enfoques diferenciados: uno más legalista, que considera exclusivamente como base social la figura jurídica del asociado, y otro que incluye cualquier colectivo relacionado con la entidad como base social. Entre estas dos visiones, cada organización debe encontrar su definición de base social y decidir dónde se ponen los límites.



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

Al delimitar la base social, tienen un peso específico la misión y los valores de la entidad. Éstos son los que guían una entidad en sus objetivos y en su modo de trabajar. Se puede considerar, por lo tanto, que la base social está formada por todos aquellos colectivos propios de la organización, implicados en alcanzar su misión y sus valores.

Algunos de los colectivos que pueden formar la base social de entidades de personas inmigradas	
-Equipo técnico	-Organizaciones del sur
-Entidades con las que se tienen alianzas	-Órganos de gobierno
-Personas asociadas	-Personas usuarias/beneficiarias
-Voluntariado	-Colaboradores/es
-Administraciones locales	-Financiadores

La creación de valor

La base social aporta beneficios tanto a la entidad como a las personas que se implican en ella. Si los miembros de la entidad hicieran aportaciones sin recibir ningún tipo de beneficio o reconocimiento, es posible que se acabaran desvinculando. No se puede pensar en la base social sólo como una fuente de recursos y de legitimidad de la tarea que se está desarrollando. Tener una base social activa y consolidada requiere un esfuerzo importante para la organización. Es común que, al principio, una entidad logre cierta base social que después la vaya perdiendo por no gestionar su vinculación.



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

La gestión de la base social

Las entidades tienen o no base social en función de los recursos que se destinen para tenerla. Y lo más importante de la gestión es lo que se haga para mantenerla y reforzarla. Dentro de las entidades es fácil encontrar áreas o personas que se dedican a la parte económica, a la realización del boletín, a la recaudación de socios y socias, etc. La base social, como no es un área independiente del resto, debe ser gestionada desde el propio funcionamiento del día a día y de forma transversal. Gestionar la base social es ir más allá de la "captación". Significa conocer qué colectivos la forman, cómo se mantienen involucrados, ofrecer y gestionar nuevos canales de participación, hacer buena difusión de las actividades, evaluarlas, etc. Se deben dedicar esfuerzos, recursos y tiempo para que la base social sea activa, participativa e implicada, para que se pueda identificar con los objetivos de la entidad y para lograr su fidelización.

La base social en nuestra organización: autodiagnos

Para medir la base social se debe tener en cuenta el alcance territorial de la organización: no es lo mismo una entidad local, que tiene capacidad para movilizar mucha gente de la localidad, que una entidad de alcance nacional que puede movilizar en número más personas pero en comparación tiene una base social más pequeña.

C- C C+	B- B B+	A- A A+
C Entidad impulsada por un/a emprendedor/a, con poca base social (falta de socios/as activas, de voluntariado...).	B Entidad con una base social real, pero muy pasiva y poco estructurada.	A Entidad con una base social fuerte, activa y estructurada.

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario C:

- Pueden tener poca credibilidad ante las instituciones y la ciudadanía en general.
- Pueden tener problemas de estabilidad de su actuación.
- Pueden tener dificultades para hacer sensibilización.
- Pueden tener dificultades de obtención de recursos diversificados.
- Pueden tener dificultades para ser independientes de la Administración.
- Pueden tomar decisiones con mayor agilidad.

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario A:

- Pueden tener más credibilidad ante las instituciones y la sociedad en general.
- Les puede ser más fácil tener una actividad estable a largo plazo.
- Pueden obtener más fácilmente recursos de forma diversificada.
- Pueden ser más independientes de la Administración.
- Tienen más capacidad para trabajar en red con otras entidades.
- Son entidades más democráticas y participativas.
- Pueden tener dificultades de comunicación entre las personas asociadas, voluntariado, Junta,...

Reflexión

1. ¿Cuál es el alcance territorial de actuación?
2. ¿Cuáles son los colectivos más importantes para lograr vuestra misión?
3. ¿Cuántas personas asociadas tiene la entidad?
4. ¿Aplicáis estrategias y herramientas adecuadas para implicarlas? ¿Cuántas veces se reúnen?
5. ¿En qué actividades participan?
6. ¿Cuántas personas voluntarias participan en vuestra entidad?
7. ¿Cómo participan?
8. ¿Cuál de las actividades que habéis organizado ha tenido una participación más numerosa?
9. ¿Cuántas personas participaron?
10. ¿Cuál creéis que es vuestra capacidad de convocatoria?
11. ¿Creéis que en el entorno social inmediato conocen vuestra entidad?

Valoración

C- C C+ B- B B+ A- A A+

En qué situación se encuentra la organización y por qué

Propuestas de acción

1. Crear un documento de presentación de la entidad para entregarlo a los públicos potencialmente interesados.
2. Realizar actividades periódicas abiertas a toda la base social o también organizar algún encuentro anual de la base social con una vertiente lúdica (fiesta anual, cena de Navidad, etc.).
3. Tener un web y actualizarlo con periodicidad.
4. Crear una base de datos de contactos unificada con información de cada una de las personas que tiene relaciones con la entidad.
5. Establecer canales de comunicación conjuntos entre diferentes colectivos: personas asociadas, voluntariado, órganos de gobierno, etc.
6. Elaborar la memoria anual.
7. Tener una lista de distribución electrónica donde se envíen todas las informaciones y las actividades de la entidad.
8. Hacer un plan de gestión del voluntariado.
9. Organizar campañas de captación de socios.
10. Realizar encuestas periódicas de seguimiento del grado de satisfacción de las personas asociadas.
11. Establecer vínculos continuados con las administraciones y otras instituciones locales (con reuniones, cartas, invitándoles a conocer la organización, etc.).

Comentarios sobre qué cosas podemos hacer

Más información

Carranza, Julián. *Mesa Redonda: Hacia otro modelo de relación con la base social: ¿Economía, legitimidad, gobierno o participación social?, I Encuentro de las ONG's de Desarrollo: Retos de un sector en cambio*. Madrid, Greenpeace España, Febrero 2006.

Edelman Trust Barometer 2006. The Seventh Global Opinion Leaders Study. Edelman, 2006.

Meneghetti, S.B. *Comunicação e Marketing: Fazendo a Diferença no Dia a Dia de Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo, Global, 2001.

* Vidal, Pau; Guixé, Imma; Sureda, Maria: *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?*. Barcelona, Observatorio del Tercer Sector, 2005.

* Libros o artículos disponibles en la Biblioteca del Tercer Sector (www.tercersector.net/espaciobiblioteca)

Realizado por:



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.tercersector.org.es

Con el apoyo de:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Secretaria per a la Immigració

HERRAMIENTAS DE MEJORA PARA LAS
ENTIDADES DE PERSONAS INMIGRADAS

Modelo de diagnóstico

Eje 2
EL EQUIPO
HUMANO



Eje 2: El equipo humano

Introducción

Uno de los valores principales de las organizaciones no lucrativas son las personas que las conforman. Cuando se habla del equipo humano de la entidad se está haciendo referencia a esas personas que se organizan para desarrollar las actividades de la entidad. El equipo humano puede ser remunerado, voluntario o seguir una fórmula mixta (participan personas remuneradas y personas voluntarias).

Una de las principales especificidades de las organizaciones del tercer sector, que las diferencia del resto de entidades, es esta existencia de voluntariado, personas que colaboran de forma gratuita en la realización de actividades o en otros niveles de gestión (como por ejemplo en la Junta Directiva).

El número de personas necesarias para formar parte del equipo humano tiene que venir determinado en función del número y del tipo de actividades que se propone hacer la entidad. La estructuración del equipo debe permitir optimizar recursos y mejorar la capacidad de actuación, realizar actividades y trabajar para alcanzar la misión.

Es habitual que las asociaciones empiecen cuando un grupo de personas, de forma voluntaria, inician actividades para la mejora de un colectivo. Conforme la entidad crece, deberá decidir si quiere incorporar personas remuneradas o no. Hay muchas asociaciones que funcionan exclusivamente con voluntariado. También, en estas entidades, se deberán trabajar aspectos de la gestión y el desarrollo de las personas.

Modelo de gestión del equipo humano

Tanto el equipo remunerado como el voluntario, a pesar de algunas diferencias, siguen un recorrido vital en el seno de las entidades, desde el momento en que la organización necesita incorporar alguna persona hasta el momento en que ésta se desvincula de la organización. Es importante tener en cuenta los diferentes pasos para mejorar su gestión.

De este recorrido, surge un modelo de gestión del equipo humano en las organizaciones, que sigue las siguientes fases:

-Fase de preparación. En este momento se deben tener en cuenta aspectos generales a partir de los cuales se determina qué tipo de equipo se quiere y se necesita. Esta fase engloba aspectos como la planificación, la organización de las tareas, el tipo de entidad, etc.

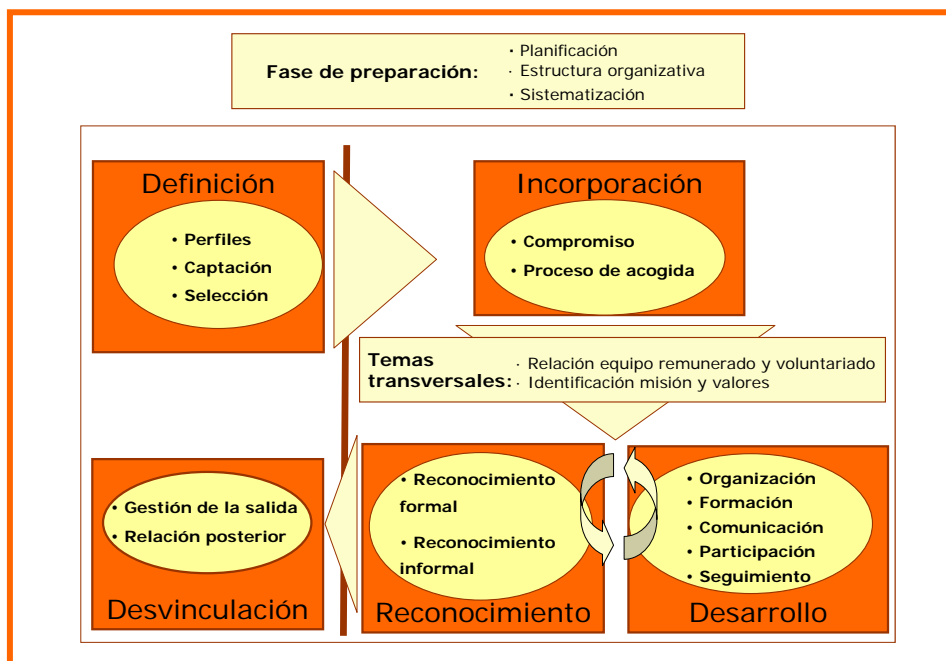
-Definición. Esta fase define un proceso previo interno de cada organización, ya que es el momento de definir los perfiles necesarios, el rol de las personas que formaran parte del equipo, las características concretas para cada lugar de trabajo, como se organizarán, los horarios, las tareas a realizar, etc. Así, será necesario definir cómo se localizarán las personas a incorporar en la entidad: a través de contactos, anuncios, etc. Se deberá hacer la selección de las personas: ¿tienen las capacidades que necesita la entidad? ¿Se integrarán bien con el resto del equipo? Es clave hacer una buena selección para favorecer la buena integración de estas personas en la

organización. También es importante saber decir no si las personas no se adaptan a las necesidades o al modo de hacer de la organización.

-Incorporación. Esta fase engloba todas las actividades que hacen referencia al momento en que las personas pasan a formar parte de la estructura de la entidad: dar el máximo de información posible de la organización (misión y valores, objetivos, planes estratégicos, etc.), informar sobre qué se espera de ellas, clarificar cómo funciona la entidad (cómo se toman las decisiones, qué horarios se hacen, etc.). En los primeros días es importante hacer entrevistas con las personas que se incorporan para ir cubriendo las necesidades de información que puedan aparecer.

-Desarrollo. Una vez la persona se incorpora activamente a la entidad y desarrolla diferentes responsabilidades, desde la organización también se deben plantear las acciones que serán necesarias desarrollar durante su colaboración. Para hacer una buena gestión del equipo humano hay que establecer mecanismos de seguimiento y de evaluación de las personas de forma continuada, hacer formación, establecer canales de comunicación y de participación entre todos los miembros del equipo, etc.

-Reconocimiento. Hay que tener presentes acciones específicas destinadas a valorar la aportación del equipo y a reconocer su dedicación. Cada organización debe definir cuáles son sus acciones de reconocimiento en función de las actividades que realiza. Algunos ejemplos pueden ser: hacer aparecer los nombres de las personas del equipo en la página web, en el boletín de información, explicar qué personas del equipo han participado en la realización de una actividad, etc.



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

-Desvinculación y relación posterior con la organización. Cuando una persona decide dejar de colaborar con la entidad, la organización debe saber gestionarlo para poder aprovechar las etapas anteriores y la aportación de la persona, pero también para que ésta se siente satisfecha

del proceso experimentado. Es importante hacer una entrevista de salida donde la persona que se desvincula pueda hacer una valoración de su participación.

-Temas transversales. Incluyen aspectos que tienen impacto en la gestión de los equipos de la organización. Algunos de éstos son, por ejemplo, la identificación de las personas con la misión y los valores de la entidad, la relación entre el equipo, etc.

El equipo humano en nuestra organización: autodiagnos

Gestionar eficazmente el equipo humano es importante tanto por el funcionamiento de la entidad como por la coherencia con los valores de la organización.

Reflexionar sobre cuáles son las acciones en relación con el equipo humano ayuda a avanzar en la mejora de la entidad.

.....				
C-	C	C+	B-	B	B+	A-	A	A+
C			B			A		
Entidad que no realiza ningún tipo de acción en relación al equipo.			Entidad que tiene alguna política en relación al equipo humano.			Entidad que funciona básicamente con una estructura organizada, con posiciones identificadas y especializadas (puede ser remunerada, voluntaria o mixta).		

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario C:

- Pueden tener más dificultades para garantizar la gestión de la entidad.
- Pueden tener dificultades para garantizar la estabilidad de la organización.
- El trabajo en red con otras entidades puede ser más difícil.
- Pueden tener más dificultades para participar en cursos de formación.
- Es más difícil evitar la rotación del equipo.

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario A:

- Pueden tener más facilidad para garantizar la comunicación interna.
- Mayor facilidad de acceso y participación en cursos de formación.
- El trabajo en red con otras organizaciones puede ser más fácil.

Reflexión

- 1.¿Cuántas personas forman parte del equipo de la entidad?
- 2.¿Son remuneradas o voluntarias?
- 3.¿Cuál es su dedicación?
- 4.¿Qué tareas realizan? ¿Cómo las organizáis?
- 5.¿El equipo recibe formación?
- 6.¿Hacéis entrevistas de seguimiento y de evaluación con las personas del equipo?
- 7.¿Qué acciones de reconocimiento hacéis?
- 8.¿Creéis que hay un buen ambiente entre las personas del equipo?
- 9.¿Realizáis una entrevista de salida cuando una persona se desvincula de la asociación?

Valoración

C- C C+ B- B B+ A- A A+

En qué situación se encuentra la organización y por qué

Propuestas de acción

1. Crear una base de datos de todas las personas del equipo.
2. Organizar una clasificación de perfiles y tareas principales.
3. Establecer un plan de formación.
4. Hacer un seguimiento de las dedicaciones de las personas en los diferentes proyectos o actividades.
5. Hacer entrevistas individualizadas con cada una de las personas del equipo.
6. Crear espacios de participación donde todas las personas puedan tener voz.

Comentarios sobre qué cosas podemos hacer

Más información

Bustos, Cristina; Moreno, Antonio. *Los equipos: Cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos*. Cornellà de Llobregat (Barcelona), Edex; Fundació Esplai, 2005.

Cuadernos de Buenas Prácticas FEAPS: El voluntariado en FEAPS: Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado: Elaboradas por el equipo de profesionales del Programa de Voluntariado. Madrid, FEAPS, 2005.

Iglesias, Maria. *Captació, seguiment, motivació i avaluació del treball voluntari: el voluntariat*. Barcelona, Suport Associatiu-Centre d'Estudis de l'Esplai, 2000.

Iglesias, Maria; Vernis, Alfred. *El Voluntariat: reptes de futur i experiències properes*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona - Torre Jussana (Agència Municipal de Serveis per a les Associacions), 2001.

Observatorio del Tercer Sector. *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*. Barcelona, Fundación "La Caixa", 2007.

Puig, Toni. *Manual de serveis associatius per equips de voluntariat: Com organitzem, planifiquem i produïm serveis amb qualitat en les petites i mitjanes associacions*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona - Torre Jussana (Agència Municipal de Serveis per a les Associacions), 1996.

* Todas estas publicaciones están disponibles en la Biblioteca del Tercer Sector (www.tercersector.net/espaciobiblioteca)

Realizado por:



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.tercersector.org.es

Con el apoyo de:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Secretaria per a la Immigració

HERRAMIENTAS DE MEJORA PARA LAS ENTIDADES DE PERSONAS INMIGRADAS

Modelo de diagnosis

Eje 3

LAS ACTIVIDADES



Eje 3. Las actividades

Introducción

Las actividades constituyen la columna vertebral de las entidades y su organización debe hacerse de un modo consciente y programado.

Se pueden distinguir entre dos tipos de actividades: las que están dirigidas a los colectivos directamente implicados con la entidad (por ejemplo: a las personas inmigradas y más concretamente al colectivo de origen) y las dirigidas a la sociedad en general.

Así, las **principales tipologías de actividades realizadas por las organizaciones de personas inmigradas son:**

-Cultural: en algunas entidades este tipo de actuación tiene tanta importancia que define la entidad. Se realizan acciones lúdicas y manifestaciones artísticas centradas a recuperar y promover las tradiciones del país de origen.

-Asesoría y trámites legales: actuaciones de carácter asistencial basadas en la información, en la orientación y en el asesoramiento en relación a trámites vinculados con el proceso de acogida y de asentamiento de la población inmigrada.

-Sensibilización: están dirigidas a la sociedad de acogida y tienen como objetivo informar sobre determinadas situaciones, conseguir mejoras para el colectivo o reivindicar sus derechos.

-Orientación general y apoyo emocional: se basa en la ayuda mutua que normalmente surge a través de la puesta en común de las problemáticas compartidas. Se centran en grupos de autoayuda, ayuda emocional, etc.

-Acciones de interlocución con las administraciones públicas y otras entidades: son actuaciones muy diversas como la asistencia en traducciones y el acompañamiento en trámites. Se trata de hacer el papel de puente entre la sociedad de acogida y el colectivo de personas inmigradas.

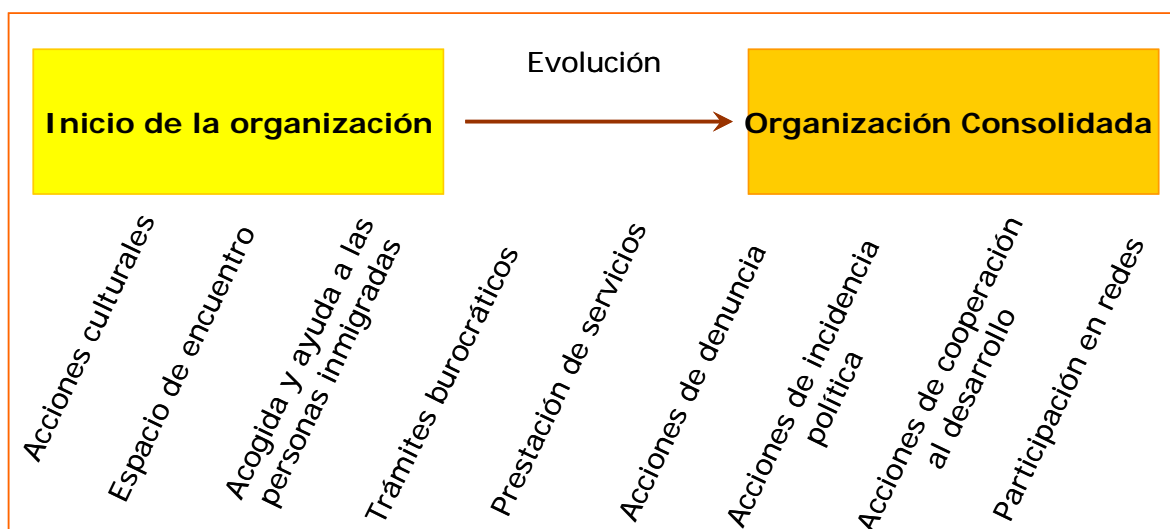
-Asistencia social: atención en situaciones de desarraigo, exclusión, pobreza, soledad, etc. Estas actuaciones se diferencian de las anteriores porque atienden situaciones más extremas.

-Deporte: organización de campeonatos, torneos o competiciones de varios deportes. Estas actividades acostumbran a tener una elevada participación.

-Formación: principalmente, clases de idiomas y de informática. Todas estas actividades se centran en proporcionar la capacitación necesaria para la inserción en el mercado laboral y para facilitar la inserción social en general.

-Codesarrollo: acciones de solidaridad a pequeña o mediana escala con las comunidades de origen. También se pueden incluir en esta tipología las acciones de tipo humanitarias, como los envíos de fondos económicos en catástrofes.

El proceso evolutivo de las entidades podría ser analizado desde las actividades que realizan.



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

Fases del proceso evolutivo:

Una primera fase sería aquella en la cual el sentido de pertenencia al lugar de origen es el principal vínculo y la solidaridad voluntaria es el principal motor. En este primer estadio, las actuaciones se centran en ámbitos culturales, lúdico festivos, proporcionando espacios de encuentro con personas del mismo país que, a su vez, sirven como referentes de la cultura de origen.

En una segunda fase, las actuaciones se centran más en la prestación de determinados servicios como el asesoramiento jurídico y burocrático y la ayuda mutua (económica y anímica). Los recursos empiezan a tener finalidades distintas y el recorrido personal en el proceso migratorio puede ser aprovechado por la entidad conforme a que los conocimientos se ponen a disposición de otros.

En una tercera fase algunas actividades se pueden empezar a coordinar con otras organizaciones. Esto permite realizar actividades de cooperación para el desarrollo, ayuda humanitaria, denuncia pública y presión a las administraciones públicas. Estas actividades requieren una especialización y capacitación mayor que las personas que participan en la organización. Es importante tener en cuenta que la evolución en la realización de actividades no quiere decir que una reemplace a la otra; lo que significa es que una estructuración mayor o menor de la entidad, permite que se vayan incorporando otras actividades que pretenden responder a las necesidades que van surgiendo en el colectivo de origen.

Las actividades en nuestra organización: autodiagnos

Para medir las actividades hay que tener en cuenta la evolución de cada organización y los objetivos que se ha marcado. Según en qué momento se encuentren, las actividades que realizará la entidad o querrá realizar serán unas u otras.

.....				
C-	C	C+	B-	B	B+	A-	A	A+
C			B			A		
<p>Hacen pocas actividades, puntuales y centradas en buscar espacios de encuentro para la población migrada.</p>			<p>Sus actividades se combinan entre la promoción cultural y la atención a la persona migrada.</p>			<p>Hacen diferentes tipos de actividades con un cierto grado de complejidad (sensibilización, formación, codesarrollo,...).</p>		

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario C:

- Pueden tener dificultades para dar a conocer su tarea.
- Es difícil mantener la participación de las personas asociadas de forma continuada.
- Tienen poca capacidad de interlocución con la Administración y con otras entidades.
- Tienen poca capacidad de incidencia política.
- La vida de la entidad es desigual: a veces muy activa y otras casi inexistente.
- Presentan dificultades para conseguir mejoras para el colectivo que representan.
- Necesitan pocos recursos para gestionar la entidad.
- Tienen relación cercana con el colectivo de personas inmigradas.

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario A:

- Tienen más facilidad para dar a conocer su tarea.
- Pueden representar mejor los intereses de los colectivos que representan.
- Tienen una mayor capacidad para ofrecer servicios a las personas beneficiarias: asesoramiento jurídico, etc.
- Tienen capacidad para trabajar en red con otras entidades.
- Tienen mayor capacidad para hacer sensibilización a la sociedad.
- Tienen más capacidad para la interlocución con la Administración y con otros agentes sociales como empresas y sindicatos.

Reflexión

1. ¿Qué actividades realizáis como entidad de personas inmigradas?
2. ¿Son siempre el mismo tipo de actividades o hay variación?
3. ¿Con qué regularidad hacéis las actividades?
4. ¿Qué actividades creéis que necesita el colectivo al cual os dirigís?
5. ¿Qué actividades creéis que son imprescindibles para la integración de las personas inmigradas?
6. ¿Realizáis otras actividades que no sean propias de una entidad de personas inmigradas? ¿Cuáles? Y ¿por qué?
7. ¿Os gustaría hacer otras actividades que ahora no realizáis? ¿Cuáles? Y ¿por qué?
8. ¿Hacéis evaluación de las actividades realizadas?

Valoración

C- C C+ B- B B+ A- A A+

En qué situación se encuentra la organización y por qué

Propuestas de acción

1. Determinar qué quiere ofrecer la entidad.
2. Hacer un plan de actuación anual.
3. Hacer un calendario anual de actividades.
4. Prever los recursos de los que se dispone.
5. Analizar cuáles son las necesidades del colectivo al cual se dirige.
6. Encontrar mecanismos de participación de las personas asociadas en las actividades.
7. Hacer evaluación de las actividades realizadas (cuántas personas han participado, qué impacto han tenido,...).

Comentarios sobre qué cosas podemos hacer

Más información

Federación Canaria de Desarrollo Rural. *Guía práctica para la creación y gestión de asociaciones*. Gran Canaria, FCDR, 2003.

Fundación Esplai. *Cuadernos prácticos para asociaciones*. Barcelona, Edex; Fundació Esplai, 2005.

Mille, José Manuel. *Manual bàsic d'elaboració i avaluació de projectes*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona - Torre Jussana (Agència Municipal de Serveis amb les Associacions de Barcelona), 2004.

Observatorio del Tercer Sector. *Directorio de entidades de personas inmigradas*. Barcelona, Fundación "La Caixa", 2006.

Vernis, Alfred; Iglesias Maria; Sanz, Beatriz; Solernos, Maria; Urgell, Jaime; Vidal, Pau. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona, Ediciones Deusto, 2004.

* Todas estas publicaciones están disponibles en la Biblioteca del Tercer Sector (www.tercersector.net/espaciobiblioteca)

Realizado por:



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.tercersector.org.es

Con el apoyo de:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Secretaria per a la Immigració

HERRAMIENTAS DE MEJORA PARA LAS ENTIDADES DE PERSONAS INMIGRADAS

Modelo de diagnosis

Eje 4

LA COMUNICACIÓN



Eje 4. La comunicación

Introducción

La comunicación tiene una gran trascendencia para las entidades y es un eje transversal que está presente en todas las actividades que se organizan. Permite hacer llegar el mensaje de la organización a la sociedad, a la base social, a las personas con interés en involucrarse en una causa, etc. con el objetivo final de la transformación social.

Ser capaces de comunicarse con la sociedad donde se actúa es básico. La comunicación es parte esencial de las organizaciones, ya que está relacionada con su razón de ser. De este modo, en otros sectores como el de la empresa, por ejemplo, se comunica para existir (para vender más), en cambio, las entidades sin ánimo de lucro existen para comunicar y para conseguir transformar la sociedad.

La comunicación es la mejor forma de relacionarse con el exterior y explicar a una diversidad de públicos lo que se hace y lo que se quiere hacer o cambiar. En este sentido, el desarrollo de unos instrumentos de comunicación adecuados es fundamental para el crecimiento y para la legitimación de las organizaciones. Es necesario encontrar medios que permitan consolidar y ampliar el colectivo que da apoyo a la organización, incrementar el nivel de sensibilización de la ciudadanía ante los temas sobre los que se intenta dar respuesta y acercarse a las personas usuarias.

Coherencia y transparencia

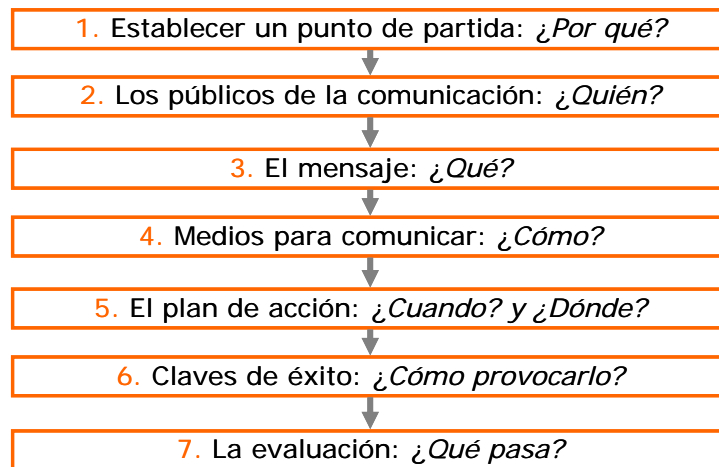
La comunicación tiene que ser coherente, debe tener en cuenta la transmisión de contenidos pero también los valores de la propia entidad. Por ejemplo, si una organización tiene por objetivo la integración social de personas recién llegadas y da una imagen de ellas en espacios de marginación o en situaciones conflictivas, esta comunicación estará siendo incoherente con los valores de la entidad.

Llevar a cabo acciones comunicativas ayuda a estar más presentes socialmente, a ser más eficaces, a obtener apoyo (más personas asociadas, más aportaciones, más participación...) y a dar a conocer mejor lo que se realiza y proyectarlo a la sociedad. Además de estos objetivos más evidentes, la presencia social también consiste en cómo compartir la misión y los objetivos de un modo más eficaz con quien apoya a la organización y su causa. Por este motivo, un elemento clave es la transparencia con aquellas personas involucradas con la entidad, ofreciéndoles la información necesaria periódicamente. Si la entidad actúa con transparencia, puede obtener la confianza social y la legitimidad necesarias para llevar a cabo las actividades.



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2007

Para realizarlo, el plan de comunicación puede ayudar a guiar las acciones comunicativas de la organización. De este modo se contará con unas etapas establecidas que pueden incrementar las posibilidades de éxito:



Fuente: *Strategic communications for nonprofit organizations: seven steps to creating a successful plan*, 1998

Antes de empezar a diseñar el plan de comunicación es necesario establecer el punto de partida para situar dónde se encuentra la entidad. Por ello, es muy útil hacer un análisis de cuál es la situación de la entidad, observando tanto aspectos externos como internos.

En el momento de programar la comunicación, es necesario hacer una clasificación de los diferentes públicos según el nivel de interacción que tienen en la entidad. Esta clasificación puede ayudar a priorizar las acciones comunicativas en función de los públicos. Un ejemplo de identificación y clasificación de públicos es el que se presenta en este esquema de esferas. Los colectivos de la esfera central son con los que se podría tener un nivel de interacción de más complicidad y, en cambio, en la última esfera se encontrarían aquellos públicos con quien no se ha mantenido relación próxima pero que tienen conocimiento de la existencia de la entidad.



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

La comunicación en nuestra organización: autodiagnósis

Las entidades de personas inmigradas, en general, tienen entre sus objetivos hacer acciones de sensibilización y de difusión de sus actividades.

La comunicación se puede hacer de forma puntual o con un plan de comunicación que permite aprovechar las sinergias de la entidad para comunicar.

.....				
C-	C	C+	B-	B	B+	A-	A	A+
C			B			A		
No tienen ningún plan de comunicación, ni se hacen acciones de comunicación significativas, más allá de las actividades y colectivos habituales.			Han empezado a hacer acciones de comunicación hacia distintos colectivos y es una actividad importante de la entidad, pero aun no cuentan con ningún plan de comunicación.			Tienen un plan de comunicación preparado y tienen claro los mensajes que deben transmitir y los colectivos destinatarios.		

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario C:

- Pueden tener más dificultades para hacer o para participar en acciones de comunicación.
- Son menos visibles y, por tanto, pueden tener más dificultades para dar a conocer su tarea.
- Pueden tener más dificultades para sensibilizar la sociedad sobre la inmigración.
- Pueden tener más dificultades para buscar financiación y crear alianzas.
- Pueden tener menos legitimidad y capacidad de interlocución con las administraciones y otros agentes sociales como empresas y sindicatos.

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario A:

- Pueden tener más facilidad para difundir su tarea.
- Pueden tener más facilidad para sensibilizar la sociedad y las instituciones en relación a la inmigración.
- Pueden tener más capacidad para relacionarse con la Administración y con otros agentes sociales como empresas o sindicatos.
- Pueden ser más capaces de representar los intereses de los colectivos con los que trabajan.
- Pueden establecer fácilmente alianzas con otras entidades.

Reflexión

1. ¿Están fijados los objetivos estratégicos de comunicación a partir de la misión de la entidad?
2. ¿Qué canales de comunicación internos se usan? ¿Y externos?
3. ¿Los usáis de forma regular? ¿Con qué periodicidad?
4. ¿Tenéis web? ¿Con qué periodicidad la actualizáis?
5. ¿Elaboráis una memoria anual?
6. ¿Con qué colectivos os comunicáis?
7. ¿Cómo respondéis al descolgar el teléfono?
8. ¿Cómo gestionáis el correo electrónico? ¿Y el postal?
9. ¿Tenéis contacto con los medios de comunicación? ¿Cómo: a través de notas de prensa, de contactos puntuales, etc.?
10. ¿Hay una persona en el equipo responsable de comunicación?
11. ¿Habéis elaborado un plan de comunicación?
12. ¿Tenéis previsto hacer alguna acción de comunicación próximamente?

Valoración

C- C C+ B- B B+ A- A A+

En qué situación se encuentra la organización y por qué

Propuestas de acción

1. Establecer las líneas de comunicación prioritarias de la entidad: dónde se quiere estar y cómo, qué se quiere transmitir y a quién se quiere llegar.
2. Fijar los objetivos estratégicos de comunicación a partir de la misión y los valores de la entidad.
3. Asignar una persona responsable de los temas de comunicación.
4. Diseñar un plan de comunicación.
5. Utilizar los canales de comunicación internos y externos.
6. Tener web e intentar actualizarlo con periodicidad.
7. Elaborar la memoria anual y otros materiales informativos sobre las actividades de la asociación.
8. Contar con una lista de distribución electrónica donde se puedan enviar todas las informaciones y las actividades de la entidad.
9. Hacer un seguimiento de la gestión del correo electrónico y del postal.
10. Contactar con los medios de comunicación: notas de prensa, ruedas de prensa, contactos puntuales, etc.
11. Elaborar un plan de trabajo para gestionar los eventos que promueve la entidad.
12. Crear un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones comunicativas a partir de indicadores de impacto.

Comentarios sobre qué cosas podemos hacer

Más información

Campos Fernández de Piérola, Santiago y varios autores. *Manual enREDando. Herramientas para la comunicación y la participación social en la gestión de la red Natura 2000*. Madrid, Fundación Fernando González Bernáldez, 2007.

* Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: así nos ven*. Madrid, Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (CONGDE), 2005.

* De Asís, Agustín y varios autores. *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid, Fundación Luis Vives, 2003.

* Luna, Luís Miguel; Hernández, Francesc. *Gestió integral d'entitats 2. La comunicació*. Col·lecció Útils Pràctics, núm. 11. Barcelona, Ajuntament de Barcelona – Torre Jussana (Agència Municipal de Serveis amb les Associacions de Barcelona), 2001.

* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. *Cómo mejorar e incrementar nuestra presencia en los medios de comunicación. Guía práctica para ONG*. Madrid, MTAS, 2002.

Palau, Goretti. *Gabinets de comunicació. Periodistes a l'altra banda*. Col·lecció Eines de periodista, núm. 7. Barcelona, Editorial Pòrtic, 2003.

* Vidal, Pau; Créixams, Clara. "Existir para comunicar". *Anuario de la Comunicación: 10º aniversario*. Madrid, Asociación de Directivos de la Comunicación, 2006.

* Libros o artículos disponibles en la Biblioteca del Tercer Sector (www.tercersector.net/espaciobiblioteca)

Realizado por:



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.tercersector.org.es

Con el apoyo de:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Secretaria per a la Immigració

HERRAMIENTAS DE MEJORA PARA LAS ENTIDADES DE PERSONAS INMIGRADAS

Modelo de diagnóstico

Eje 5

LA FINANCIACIÓN



Eje 5: La financiación

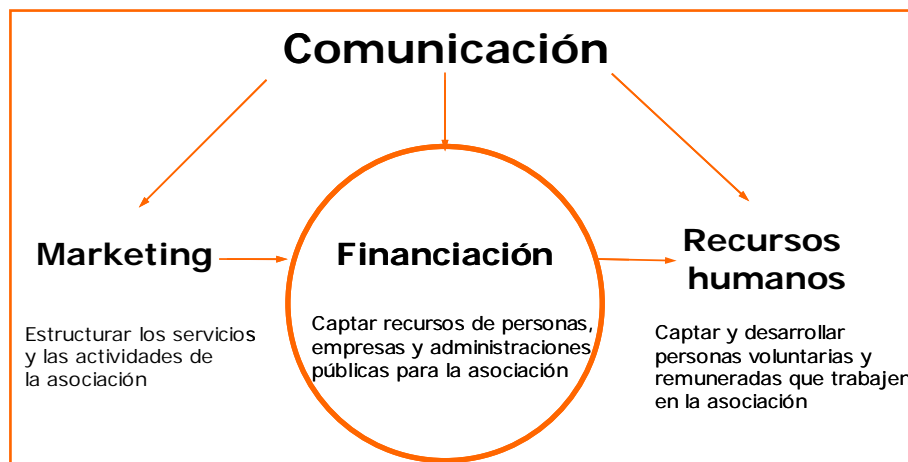
Introducción

Los recursos económicos son necesarios para desarrollar las actividades y los proyectos. El volumen de financiación de la entidad será muy variable en función de su alcance territorial y de su modelo organizativo. Su capacidad también dependerá de las posibilidades que tenga de obtener recursos diversificados para disponer de la independencia necesaria para llevar a cabo las actividades.

Además del volumen presupuestario, es muy importante el control y el seguimiento del presupuesto por parte de la entidad. Saber en cada momento con qué recursos se dispone puede permitir a la organización avanzar a medio y largo plazo.

Los recursos económicos de las organizaciones no lucrativas son un ámbito fundamental de la gestión de las entidades. La financiación toma importancia en la globalidad de la organización, así que es necesario introducirla como un elemento estratégico de la entidad.

La política y la gestión económicas de las organizaciones son imprescindibles para su buen funcionamiento. Pero no es suficiente con gestionar las cuentas, sino que hay que hacerlo bien, con rigor y con responsabilidad (más allá del mínimo legal contable, ya que la transparencia y la rendición de cuentas legitiman la organización ante la sociedad).



Fuente: Alfred Vernis y varios autores. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona, Ediciones Deusto, 2004

Para la elaboración de los presupuestos se pueden tener en cuenta dos puntos de partida:

- Con qué recursos se cuenta y qué se hace con ellos.
- Plantearse primeramente qué se quiere hacer y buscar los recursos para hacerlo. Esta segunda opción es la que ayudará al crecimiento de la entidad y a hacer aquello que realmente le es propio.

La captación de fondos

Para la captación de fondos se pueden encontrar diversas fuentes de financiación. La elección de unas u otras es una decisión estratégica que debe tomar cada una de las entidades, en coherencia con la misión y valores que defiende.

La diversidad de estas fuentes debe garantizar la independencia económica, para trabajar según marcan la misión y los objetivos de la entidad y poder desarrollar las actividades necesarias.

Además, esta diversidad aporta fortaleza y legitimidad a la organización, y procura la estabilidad necesaria para desarrollar los proyectos.

Algunas de las principales fuentes de financiación son:

-Administración pública: los ayuntamientos, las comunidades autónomas, los gobiernos estatales y la Unión Europea.

-Sector privado: donaciones, otras organizaciones no lucrativas y empresas (patrocinios, mecenazgo, marketing con causa), etc.

-Financiación propia: cuotas de personas asociadas, ventas, campañas de captación, de sensibilización y de prestación de servicios, etc.

Vías de captación de fondos:

Convocatorias: presentación de proyectos a convocatorias abiertas por terceros (públicos o privados). Las convocatorias normalmente las hacen las administraciones públicas, las obras sociales de las cajas de ahorro, algunas fundaciones, los departamentos de acción social de algunas empresas, etc.



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2007

- Marketing directo: acciones de promoción, de captación de socios y de fidelización, promovidas por la misma entidad. Algunos instrumentos del marketing directo son las cartas personalizadas, teléfono/fax, carteles, boletines, correo electrónico, web, etc.
- Relaciones con empresas: iniciativas de colaboración con el sector privado. Los tipo de relaciones que se pueden establecer con las empresas:
 - Patrocinio: patrocinio de actividades o de fiestas, se establece una relación de tipo puntual y a corto plazo.
 - Mecenazgo: la empresa hace una aportación económica global para la entidad o para un proyecto de duración concreta.
 - Marketing con causa: se asocia la marca o el producto de la empresa a una causa de interés social relacionada con la actividad de la entidad y se invita a los consumidores a colaborar.

La financiación en nuestra organización: autodiagnos

Los recursos económicos son necesarios para desarrollar las actividades de la organización. El volumen de financiación de la entidad será muy variable en función de su alcance territorial y de su modelo organizativo.

Hay que reflexionar sobre en qué momento de financiación se encuentra la organización para ver qué se puede mejorar y si es necesario hacer cambios en esta área de gestión de la organización.

.....				
C-	C	C+	B-	B	B+	A-	A	A+
C			B			A		
Tienen una sola fuente de financiación (o casi) y los procedimientos de seguimiento (contabilidad, presupuesto y cierre) son precarios.			Han iniciado esfuerzos para diversificar las fuentes de financiación y tienen ordenado todo el procedimiento financiero.			Tienen sistematizado el seguimiento financiero y han conseguido diversificar las fuentes de financiación consiguiendo un equilibrio entre ellas.		

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario C:

- Pueden tener dificultades para garantizar la gestión de la entidad.
- Es difícil poder garantizar la estabilidad de la entidad.
- Pueden tener dificultades para planificar las actividades de la entidad a largo plazo.
- Están condicionadas a los plazos de pago de las fuentes de financiación.
- Trabajan con precariedad.

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario A:

- Tienen más facilidad para gestionar la entidad.
- Pueden garantizar con más facilidad la estabilidad de la entidad.
- Pueden planificar actividades a largo plazo.
- No están condicionadas por los plazos de cobro.
- Tienen más facilidad para invertir en patrimonio (locales o terrenos propios).
- Necesitan más recursos humanos para gestionar la entidad.

Reflexión

1.¿De qué fuentes provienen los ingresos de vuestra entidad? ¿Son diversificadas?

2.¿Tenéis la contabilidad al día?

3.¿Realizáis auditoría externa?

4.¿Presentáis las cuentas a finales de año a la Junta directiva?

5.¿Comunicáis el resultado de vuestras cuentas a las personas asociadas y/o al voluntariado?

7.¿Habéis dejado de hacer alguna actividad por falta de recursos?

8.¿Os habéis planteado alguna actividad o alguna estrategia nueva para conseguir nuevos recursos?

Valoración

C-

C

C+

B-

B

B+

A-

A

A+

En qué situación se encuentra la organización y por qué

Propuestas de acción

1. Tener la contabilidad al día.
2. Definir las principales fuentes de financiación de la entidad.
3. Organizar campañas de captación de socios/as. Crear un documento de presentación de la entidad para distribuirlo entre los colectivos potencialmente interesados.
4. Tener una lista de futuros proyectos, para hacer una búsqueda activa de financiación cuando sea el momento.
5. Establecer vínculos continuados con las administraciones y con otras instituciones locales (con reuniones, con cartas, invitándolos a conocer la organización,...).
6. Hacer un estudio de las principales empresas del entorno que pueden colaborar con la asociación.
7. Hacer un seguimiento de las principales convocatorias para decidir cuáles son más idóneas para la actividad de la entidad.
8. Establecer convenios de colaboración a largo plazo con las administraciones públicas más próximas.

Comentarios sobre qué cosas podemos hacer

Más información

Fundació de la Solidaritat i el Voluntariat de la Comunitat Valenciana. *Guía para la Obtención de Recursos para Entidades de Voluntariado*. València, Fundació de la Solidaritat i el Voluntariat de la Comunitat Valenciana, 2000.

Guardia, Ramón y varios autores. *¿Cómo conseguir soporte y recursos privados para una institución sin ánimo de lucro?* Barcelona, Ajuntament de Barcelona - Torre Jussana (Agència Municipal de Serveis per a les Associacions), 1998.

Rice, Craig S. *Cómo hacer marketing sin recursos: Las maneras para conseguir más clientes sin aumentar los gastos ni complicar más sus planes*. Barcelona, Ediciones Juan Granica S.A., 1991.

Vernis, Alfred; Iglesias Maria; Sanz, Beatriz; Solernos, Maria; Urgell, Jaime; Vidal, Pau. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona, Ediciones Deusto, 2004.

* Todas estas publicaciones están disponibles en la Biblioteca del Tercer Sector (www.tercersector.net/espaciobiblioteca)

Realizado por:



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.tercersector.org.es

Con el apoyo de:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Secretaria per a la Immigració

HERRAMIENTAS DE MEJORA PARA LAS ENTIDADES DE PERSONAS INMIGRADAS

Modelo de diagnosis

Eje 6

LAS ALIANZAS



Eje 6: Las alianzas

Introducción

El trabajo en red se refiere a las relaciones que se establecen entre diferentes organizaciones que trabajan con unos valores determinados y que quieren lograr unos objetivos comunes.

La creación de alianzas entre personas y entidades fortalece el tejido asociativo de un territorio. Además, puede permitir la realización de actividades coordinadas, implicar más personas destinatarias, incidir en un grado más alto, llevar a cabo actividades que de otra forma serían difíciles de realizar, etc. Pero más allá del tipo de actuaciones, del ámbito territorial y de qué recursos se utilizan, las relaciones externas de las organizaciones son un buen indicador de su nivel de consolidación.

Las colaboraciones con otras organizaciones se realizan en base a distintos grados y a diferentes niveles. Muchas veces, se crean relaciones de forma espontánea, para la propia actividad de la entidad, pero otras veces, hay que tener una actitud proactiva y establecer alianzas estratégicas.

Generalmente, las alianzas tienen dos posibles finalidades: por un lado, se presentan relaciones de apoyo para facilitar la actuación, ya sea proporcionando recursos, como por ejemplo espacios o materiales, o asistencia en la prestación de servicios. Por otro lado, se realizan actividades conjuntas en el caso que se compartan objetivos.

Algunos de los agentes con quien se pueden establecer alianzas

- Con organizaciones del entorno más próximo; por ejemplo: coordinadoras de barrio, de la misma ciudad,...
- Con federaciones, coordinadoras del mismo sector de actividad. Por ejemplo: coordinadoras de asociaciones de inmigrantes con la misma nacionalidad de origen.
- Con federaciones, coordinadoras, etc. generalistas del sector. Por ejemplo: con plataformas de entidades de inmigrantes, de entidades sociales, etc.
- Con organizaciones internacionales.
- Con administraciones públicas.
- Con sindicatos.
- Con empresas.
- Con universidades.
- ...

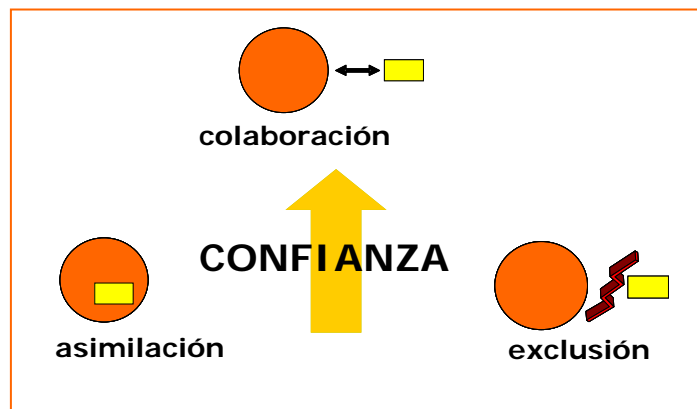
Razones principales para establecer alianzas con otros agentes

- No duplicar esfuerzos.
- Conseguir apoyo para las actividades.
- Realizar actividades conjuntas.

- Conseguir recursos económicos (captación de fondos).
- Legitimación y reconocimiento social: participar en una red da una mayor credibilidad ante la sociedad.
- Poder hacer incidencia política ante las administraciones públicas.
- Sensibilizar a la sociedad sobre problemáticas concretas.
- Dar a conocer las actividades y los proyectos realizados.

Otras ideas sobre las alianzas

- El trabajo en red ayuda a estructurar a las asociaciones: a funcionar mejor, a compartir experiencias, a aprender colectivamente, a poder tener una mayor incidencia política ante las administraciones, etc.
- El trabajo en red también significa renunciar, en algún momento, a los intereses particulares de cada asociación para conseguir lo mejor para el interés global del colectivo.
- En un mundo tan complejo y global, trabajar sin alianzas es muy difícil y debilita la entidad.
- Para establecer alianzas es importante hacerlo siempre desde la colaboración y la confianza.



Fuente: Alfred Vernis, 2002

Las alianzas en nuestra organización: autodiagnos

Para realizar determinadas actividades, las entidades de personas inmigradas deben establecer alianzas con otros agentes sociales (otras organizaciones, administraciones públicas, etc.).

Por este motivo, las alianzas se convierten en elementos clave. Las entidades que trabajen en red estableciendo alianzas serán capaces de consolidar más y mejor los proyectos que realizan y el resto de iniciativas y acciones que lleven a cabo.

.....				
C-	C	C+	B-	B	B+	A-	A	A+
C			B			A		
Entidades que no han trabajado las colaboraciones con otras entidades y funcionan básicamente de forma individual.			Han empezado a establecer relaciones con algunos colectivos relevantes para su tarea pero se encuentran en las etapas iniciales o se trata de colaboraciones no estratégicas.			Entidades que han consensuado acuerdos con administraciones, entidades del entorno, que participan en redes locales, internacionales, etc.		

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario C:

- No hay tanta facilidad para aprender de experiencias de otras entidades.
- Pueden encontrarse con dificultades para compartir recursos con otras entidades.
- Pueden tener más dificultades para dar a conocer su trabajo a las instituciones y sociedad en general.
- Los acuerdos son más difíciles de consolidar.
- Pueden tener dificultades para encontrar sinergias y participar en procesos de innovación.
- Pueden tener más facilidad de centrar los recursos y el tiempo en su tarea.
- Dedican su tiempo exclusivamente a sus actividades.

Las entidades que se encuentran más cercanas al escenario A:

- Tienen más facilidad para compartir recursos con otras entidades.
- Se pueden dar a conocer más fácilmente a las instituciones y a la sociedad en general.
- Tienen más facilidades para estar presentes en su entorno más próximo.
- La identificación de oportunidades en el territorio es más fácil.
- Necesitan más recursos y tiempo para relacionarse con otros.

Reflexión

1. ¿Tenéis contacto con otras entidades o instituciones?
2. ¿Qué tipo de actividades hacéis conjuntamente?
3. ¿Tenéis algún convenio de colaboración firmado con alguna entidad o administración? ¿Tenéis previsto firmar alguno?
4. ¿Habéis realizado algún proyecto con otra organización?
5. ¿Participáis en federaciones o en coordinadoras?
6. ¿Qué tipo de rol de participación tenéis en las redes: activo, pasivo, liderazgo,...?
7. ¿Tenéis relación con otras entidades de vuestro entorno aunque no sean del mismo sector de actividad?

Valoración

C- C C+ B- B B+ A- A A+

En qué situación se encuentra la organización y por qué

Propuestas de acción

1. Conocer cuáles son las entidades y las instituciones que trabajan en el entorno más próximo (escuelas, asociaciones, iglesias, etc.).
2. Darse a conocer a las distintas administraciones locales y autonómicas.
3. Darse a conocer al resto de entidades que trabajan en actividades relacionadas con el propio ámbito de actuación (asociaciones de inmigrantes, asociaciones pro-inmigrantes, centros de educación en el tiempo libre, grupos scout, etc.).
4. Saber cuáles son las empresas que pueden ser más sensibles a las actividades que realiza la organización (entidades financieras, empresas relevantes de la localidad, etc.).
5. Conocer qué coordinadoras, federaciones o plataformas existen.
6. Hacer difusión de las actividades y de los proyectos.
7. Participar en actividades que organizan otras entidades.
8. Crear una base de datos de contactos de organizaciones que trabajan las mismas temáticas que la entidad.

Comentarios sobre qué cosas podemos hacer

Más información

Austin, James; Reficco, Ezequiel. *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.

Luna, Luis Miguel. *Cooperació entre entitats: Experiències d'interrelació i treball en xarxa*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona - Torre Jussana (Agència Municipal de Serveis amb las Associacions de Barcelona), 2006.

Plataforma de ONG de Acción Social. *Cómo trabajar mejor juntos: cómo el gobierno, la empresa y el voluntariado pueden lograr los objetivos públicos mediante la colaboración intersectorial, las alianzas y las asociaciones*. Madrid, Plataforma de ONG de Acción Social, 2003.

* Todas estas publicaciones están disponibles en la Biblioteca del Tercer Sector (www.tercersector.net/espaciobiblioteca)

Realizado por:



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.tercersector.org.es

Con el apoyo de:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Secretaria per a la Immigració