

## **EL MOVIMIENTO ASOCIATIVO DE DCA. MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

## **Índice:**

### **Introducción.**

### **1. La Dirección estratégica y la Dirección ejecutiva.**

### **2. Conceptos y procesos de Gestión.**

#### 2.1. Planificación estratégica

#### 2.2. La Organización de los recursos

a) Estructura organizativa de nuestras organizaciones.

b) Plan de actividades. Presupuesto.

#### 2.3. Dirección por objetivos.

a) Área de Personal.

b) Área Económico Financiera.

c) Área de Marketing.

d) Área de Innovación.

#### 2.4. Control de procesos y evaluación de resultados.

### **3. Marco jurídico y legal.**

### **4. Anexo**

## Introducción.

---

Con la realización de este cuaderno, las Asociaciones de DCA, integradas en FEDACE, han querido dotarse de un instrumento común de trabajo para la mejora de la gestión de sus entidades y de los recursos que disponen. El resultado de este trabajo ha sido un modelo consensuado, que es el fruto de las experiencias acumuladas por los distintos directivos que han trabajado en este taller. El número de asociaciones participantes ha sido de doce. En cuanto a la metodología, se han combinando dinámicas de grupo, trabajo individual, comunicaciones a través de correo electrónico y dos puestas en común en los meses de septiembre y noviembre. El taller ha sido coordinado por las directoras de ADACEN-NAVARRA y ATENEO-CASTELLÓN.

Dada la juventud de nuestras entidades y la práctica ausencia de la figura del directivo, o su reciente incorporación, los objetivos que se han pretendido con la elaboración de este documento, no pueden dejar de ser humildes. Así, en el cuaderno se recoge una primera reflexión y puesta en común sobre las herramientas y procesos de gestión, se hace especial énfasis sobre aquellos problemas con mayor incidencia en el conjunto de las asociaciones participantes y se apuntan algunos caminos para su abordaje. No se trata de un documento definitivo, sino de un cuaderno de trabajo con el que inicia una trayectoria de trabajo en común con la ambición de crear un equipo de colaboradores que puedan llegar a disponer de un acervo de conocimientos compartidos que con el tiempo puedan llegar a configurar un manual de buenas prácticas.

La falta de un directivo ejecutivo es la lógica consecuencia del devenir de nuestras organizaciones. Las Asociaciones de DCA nacieron cuando un grupo de familiares y afectados decidió organizarse y cooperar para conseguir un objetivo común: la reivindicación de la atención al DCA. Para ello adoptamos la estructura que mejor se acomodaba a nuestras necesidades y prioridades. Esta estructura debía cumplir unas funciones básicas, tales como dotarse de personalidad jurídica y habilitar una interlocución con terceros (administración, otras asociaciones). Pero, en la medida en que nuestras organizaciones han ido creciendo en actividades y recursos, ha ido surgiendo la necesidad de dotarnos de una estructura y un modelo de gestión.

Gestionar es administrar los recursos que disponemos de una manera eficaz y eficiente para la consecución de los objetivos de una entidad. Existen distintas modalidades de gestión, pero hay que tener en consideración, que el modelo de gestión que adoptemos, determinará: quién y cómo se toman las decisiones, quién y cómo se ejecutarán las acciones, quién y como se controlarán los resultados. Empezaremos diferenciando dos tipos de dirección: la dirección estratégica y la dirección ejecutiva.

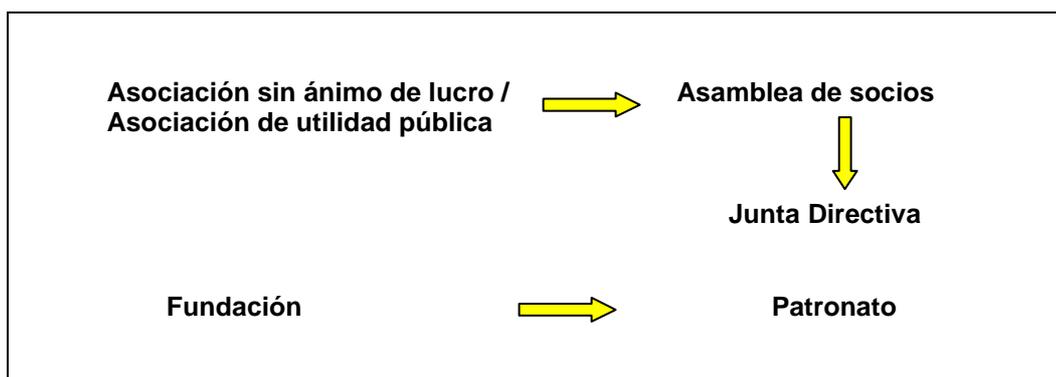
1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

## 1.1.LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La dirección estratégica es el punto donde nuestra organización reflexiona sobre los cambios del entorno, su propia evolución y situación actual, y establece los objetivos a alcanzar para la consecución del FIN SOCIAL de la entidad. Cada una de nuestras organizaciones recoge el Fin que persigue en sus Estatutos que son el marco normativo e ideológico establecido por el órgano soberano: **la Asamblea de socios**. Una vez acordado el Fin, la Asamblea delega en su órgano directivo la responsabilidad de la dirección estratégica.

Antes de avanzar en la definición y características de la dirección estratégica, debemos señalar que nuestro modelo de gestión viene determinado en primer lugar por la personalidad jurídica que adopte nuestra organización, ya que esta configuración determinará la forma en que adoptemos las decisiones y nos organicemos para la consecución de nuestros objetivos. También, las normas jurídicas a las que están sometidas cada una de estas personalidades difieren en aspectos fiscales y de control, sobre los que nos adentraremos más adelante, ya que también afectan a nuestra gestión.

La mayoría de nuestras organizaciones son Asociaciones sin ánimo de lucro, si bien en su proceso de crecimiento, tres han adoptado la figura de Asociación de utilidad pública y otras tres han constituido una Fundación. En los dos primeros casos los órganos de gobierno son la Asamblea de Socios y la Junta Directiva. En las Fundaciones existe un Patronato que, en ocasiones, separa a un pequeño grupo para que ejerza la función directiva. Las Fundaciones, al no estar constituidas por socios, tienen un carácter menos democrático y participativo, por lo que muchas Asociaciones se mantienen activas a pesar de haber constituido una Fundación, como garante de ese carácter. En el Anexo se analizan brevemente cada una de estas opciones, pero ahora abordaremos la cuestión de quién ejerce la dirección estratégica y cómo la lleva a cabo.



Los órganos de gobierno de una Asociación son la Asamblea y la Junta Directiva. Nuestra aproximación a ellas, será exclusivamente bajo el enfoque de la dirección.

**LA ASAMBLEA** de socios es el órgano democrático en el que se expresa la soberanía de una Asociación. En ella se deberán adoptar las directrices principales que orientarán la labor de los órganos directivos y ejecutivos. La Asamblea separa de entre sus miembros a los componentes de la Junta Directiva, en quien delega las funciones que se exponen más adelante. La labor desarrollada por la Junta debe ser supervisada por la Asamblea de socios en las reuniones a las que son convocados, y en las que

deberán expresar su aprobación o rechazo a las cuestiones propuestas por la Junta, tales como:

- los objetivos estratégicos a medio y largo plazo.
- la planificación anual de actividades y de financiación para su consecución,
- el control de resultados,
- la política económica,
- la elección de los miembros de los órganos de gobierno,
- u otros asuntos extraordinarios.

De este modo, el socio asegura su participación democrática en la toma de decisiones de mayor relevancia, bien sea con su voto, bien ejerciendo su derecho a ser miembro elegido para los órganos de gobierno.

Así como en la Asamblea recae la soberanía de la Asociación, en la Junta directiva recae la responsabilidad de Gobierno. La Junta dirige la Asociación y controla la actividad del personal contratado. Si bien en un primer momento, los miembros de la Junta se ven obligados no sólo a gobernar, sino también a ejecutar, en la medida en que crecen los recursos, las perspectivas o la ambición de la Asociación, aparece la necesidad de delegar la ejecución y la dirección ejecutiva en un tercero, el director-gerente.

De este modo, la **JUNTA DIRECTIVA** ejerce la dirección estratégica, bien sea de una manera poco estructurada o bien trabajando con la metodología de la "Planificación Estratégica". Más adelante, nos detendremos a hablar sobre esta Metodología, baste mencionar aquí que mediante la planificación estratégica, la Junta define su Misión, sus Valores, sus Objetivos y planifica sus actividades para alcanzarlos, en un marco temporal determinado y que suele ser de dos a cuatro años.

Una de las características de esta metodología y que resulta de gran utilidad, es que obliga a establecer unos objetivos medibles y nos compromete a realizar una planificación de actividades de acuerdo con ellos y un cronograma realista. Un ejemplo de reflexión estratégica fue el propio Plan elaborado por Fedace para el cuatrienio 2004-2007 y que obedeció a:

*"una decisión estratégica con el propósito de generar las condiciones para que FEDACE sea un organismo que **facilite el acceso a afectados y familiares a recursos que atiendan sus necesidades y les permita mejorar las condiciones de rehabilitación y la calidad de vida. En segundo lugar, el Plan persigue obtener un **modelo consensuado** de Federación en el que se sientan todos sus miembros representados y **fortalezca su posicionamiento** individual y colectivo dentro del Sistema Sociosanitario Español y Europeo."***

De hecho, el trabajo que tenemos entre las manos es fruto de aquel proceso, que determinó unos objetivos a cumplir y, para los que se planificaron un programa de actividades.

Con la aparición de la figura del directivo, el rol de la Junta Directiva se centra en el ámbito estratégico y táctico, en la representación, la supervisión y el control. Para garantizar el éxito de la organización, será necesario establecer los mecanismos adecuados que posibiliten el cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro, es decir,

- Establecimiento claro de las funciones y responsabilidades de cada miembro y de la jerarquía.
- sistemas de información y comunicación: sencillos, transparentes, regulares, completos.

## SITUACIÓN ACTUAL

---

Un problema común a la mayoría de Asociaciones, entre ellas, las nuestras, es la paulatina pérdida de compromiso por parte de los nuevos asociados, quienes se integran en la Asamblea, adoptando una actitud pasiva y delegando toda la responsabilidad en los miembros de Junta, habitualmente socios fundadores.

Desde que nuestro país se constituyó como Estado Social y Democrático de Derecho, la administración pública ha apoyado y protegido las organizaciones democráticas no lucrativas de ciudadanos, dispuestos a defender sus derechos, reclamar recursos y servicios y, llegado el caso, gestionarlos. Todo ello, basado en los valores democráticos de participación, responsabilidad, compromiso y en la creencia que el interés de los propios ciudadanos favorecerá la administración de dichos recursos con un mayor grado de eficacia, eficiencia y calidad. Pero, lo cierto es que, tal vez debido a nuestra escasa tradición o experiencia de participación ciudadana, tendemos a cansarnos pronto o simplemente nos negamos a ejercer nuestra responsabilidad social.

Un reflejo de lo dicha se encuentra en las Asambleas de nuestras Asociaciones. Estas reuniones que se realizan una o dos veces al año, se caracterizan por una escasa presencia de los socios. Por otro lado, la mayoría de los que acuden se limitan a recibir la información que le reporta la Junta con escaso espíritu de análisis y crítica constructiva. Llegado el momento, de renovar los cargos para la Junta, con frecuencia es difícil conseguir la participación voluntaria y comprometida de los socios.

Por otra parte, los miembros de Junta Directiva no siempre se reconocen en su papel de directivos estratégicos, ignoran sus responsabilidades y se ven desbordados por los compromisos que requiere el cargo. También sucede que llegado el caso de contratar a un director-gerente, deleguen en él buena parte de sus funciones. Dada la falta de apoyo por parte de los miembros de la Asamblea, los miembros de Junta se resienten por el esfuerzo de tener que llevar durante años la carga de la Asociación, una carga que se traduce en tiempo y recursos personales dedicados a la tarea.

## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

### Con relación a la **Asamblea**,

Algunas de las fórmulas de éxito que hemos recogido, apuntan hacia acciones de dinamización de las reuniones, convocar a los socios en actividades al margen de la Asamblea y hacia la creación de estructuras intermedias. Algunas de las propuestas son:

- Convocatorias coincidentes con actividades lúdicas.
- Seguimiento intensivo de la asistencia.
- Comprometer su participación con alguna actividad.
- Diluir la información burocrática, por otras que tengan un mayor interés para el socio.
- Fomentar la participación en comisiones de trabajo.
- Premiar y difundir la participación activa en comisiones.

### Respecto a la **Junta Directiva**,

- Formación de los miembros de Junta en su labor directiva. En este sentido, se propone organizar unas sesiones formativas, impartidas por los propios miembros directivos, constituidos en equipo de trabajo, que de manera itinerante y alternativa se desplazarían a las sedes de las Asociaciones. De manera que se alcanzara un doble objetivo:
  - a) aproximar la Federación a sus miembros y crear sentido de grupo
  - b) Consensuar un modelo de gestión, potenciando el papel como directivos estratégicos.
- Informar de cursos de formación on-line y presenciales para directivos de Asociaciones
- Además se considera fundamental el trabajar en la preparación de futuros miembros. Esta preparación se propone que se realice a través de las Comisiones<sup>1</sup>. En ellas, la participación de miembros de ambos órganos (Asamblea y Junta Directiva), puede facilitar la comprensión del papel que ejerce la Junta e incentivar el compromiso de colaboración por parte de los socios.

<sup>1</sup> Comisión: Unidad de trabajo en la que la Junta Directiva y /o la Asamblea delega una tarea, de forma permanente o puntual. Suele estar constituida por dos o más personas de la Asociación, de las que preferentemente una debe ser miembro de Junta, y, en ocasiones, recibe apoyo externo de asesores o voluntarios.

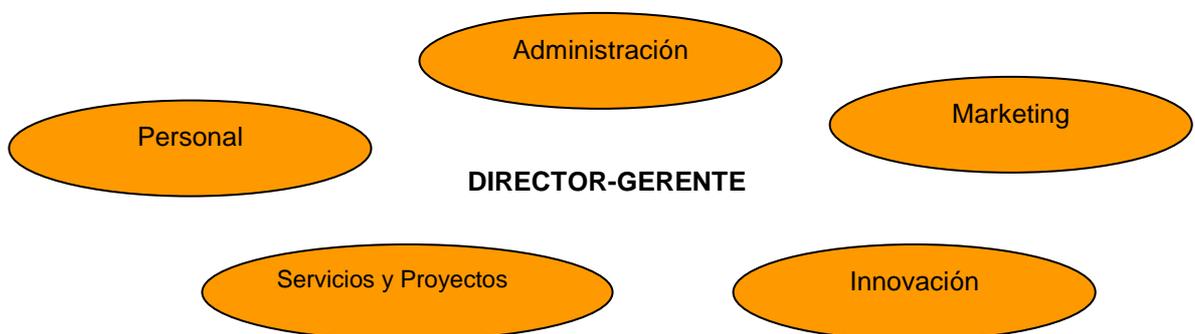
## 1.2.LA DIRECCIÓN EJECUTIVA.

La Dirección ejecutiva es una delegación de la Junta Directiva o Patronato, para el mejor funcionamiento de la entidad, en un director-gerente. Es difícil que una Asociación, se plantee la contratación de un director-gerente, nada más iniciar su andadura. Al principio, no hay recursos, y los pocos que hay se destinan a otras prioridades, por lo que lo habitual es que algún miembro de Junta asuma la ejecución de los acuerdos adoptados por la Junta. La evolución de la Asociación y el aumento de los recursos, humanos y materiales, llevará después a plantear la necesidad de incorporar a un Director-Gerente. Para algunos, retrasar esta decisión es considerado un error estratégico, que no hace sino frenar el crecimiento de la entidad y sobrecargar a las Juntas.

De este modo, El Director-Gerente es el responsable de la dirección ejecutiva de las acciones planificadas por la Junta Directiva y desempeña sus funciones bajo su directa dependencia. Como delegado de la Junta Directiva, desempeña las funciones que le corresponden en la Dirección, Coordinación y Supervisión de las actividades en el Centro y en especial las establecidas en los Estatutos, a saber:

- a) Colaborar con los miembros de la Junta Directiva en el desempeño de sus funciones.
- b) Dirigir al personal laboral de la Asociación.
- c) Organizar las actividades de la Asociación en colaboración con la Junta Directiva.
- d) Ejecutar aquellos acuerdos de la Junta Directiva que ésta le encomiende.
- e) Proponer a la Junta Directiva cuantas iniciativas considere oportunas en orden al mejor cumplimiento de los fines de la Asociación
- f) Asumir cuantas funciones delegue el Presidente en él.
- g) Aquellas funciones relacionadas con las anteriores que le sean encomendadas por la Junta Directiva.

A título enunciativo que no limitativo, entre las áreas de su competencia cabe señalar:



Como miembro de los Órganos Directivos estará obligado a guardar discreción y secreto sobre las deliberaciones que se adopten. Será nombrado y cesado por la Junta Directiva, con sometimiento a la legislación aplicable.

El Director-Gerente precisa de un equipo de colaboradores para el desempeño de sus tareas que pueden formar parte de la entidad como personal interno o como colaborador externo. Dicho equipo suele estar integrado por:

- Personal administrativo
- Coordinadores de servicio o área
- Asesores externos técnicos de las distintas áreas de su competencia.

El director – gerente debe disponer de los conocimientos y habilidades para constituirse en líder y poder afrontar las funciones de dirección y coordinación con los diferentes profesionales de los que se tendrá que rodear.

## SITUACIÓN ACTUAL

---

La mayoría de nuestras Asociaciones no cuentan todavía con un director ejecutivo, ya que no disponen de recursos suficientes para contratarlo y priorizan otras necesidades. Sin embargo, a la luz de la experiencia, se abre un debate en torno al momento crítico en que se hace necesario considerar su contratación y plantearse si la falta de recursos de la Asociación no viene condicionada a su vez por la falta de esta figura directiva.

Por otra parte, ante la necesidad, algunas Asociaciones han delegado esta función en profesionales de otras disciplinas contratados inicialmente para cubrir funciones terapéuticas (mayoritariamente neuropsicólogos) o de trabajo social. Esta situación genera frustración entre dichos profesional al carecer del tiempo y los conocimientos que la función directiva requieren. De este modo, no podemos hablar de un perfil directivo común o similar en el conjunto de la Federación, sino que salvo excepciones, existe una amplia variedad en las características del profesional y en las funciones que cumple.

Finalmente, el problema parece agravarse cuando a estas circunstancias se unen las anteriormente mencionadas al hablar de los órganos de dirección estratégica, es decir, cuando la Junta Directiva, no asume el papel de marcar las directrices y supervisar la labor del director-gerente.

Todas las Asociaciones participantes en el taller reconocen la necesidad de incorporar a un director-gerente en sus organizaciones, Necesidad que parece agravarse con el aumento de los recursos, las actividades y los compromisos que con el paso del tiempo va adquiriendo la entidad. La Federación, por su parte, como entidad con personalidad propia, integrada por el conjunto de asociaciones, también requiere de sus miembros un nivel de homogeneización y un mayor grado de profesionalización y compromiso que le acompañen en su propia dinámica de crecimiento y consolidación como representante en el ámbito nacional.

## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

---

- A) Informar y Formar a las **Juntas Directivas** en:
- La diferenciación de los roles directivos;
  - en las responsabilidades de su cargo;
  - en técnicas de gestión estratégica;
  - en legislación que afecte a sus competencias y a la labor sociosanitaria de la entidad;
  - en técnicas y conocimientos que le posibiliten un control y seguimiento real de la labor del director-gerente;
  - En técnicas de comunicación y negociación.
  - En la elaboración de guías de buenas prácticas de estos ámbitos.
- B) Animar a las Asociaciones que han alcanzado un nivel de crecimiento suficiente (personal y/o actividades) que no contemplen la figura del **director-gerente**, que lo incorporen.
- C) **Recomendaciones** para las Asociaciones que ya disponen de la figura del director-gerente:
- Incompatibilidad del cargo con otras funciones.
  - Necesidad de Formación específica.
- D) Dado que partimos de una situación heterogénea, se plantea la necesidad de establecer un **Plan de Formación** que en el plazo de tres años consiga homogeneizar conocimientos y perfiles directivos. Dicho Plan debiera ser dirigido por un equipo de especialistas, y facilitar el acceso a los distintos directivos de las Asociaciones mediante formación on-line, así como formación presencial. Esta formación requiere igualmente el compromiso de la Juntas Directivas.

### **PERFIL DEL DIRECTIVO EJECUTIVO:**

A continuación se enumeran las características que debe reunir el perfil del directivo ejecutivo:

#### **1. Habilidades y Capacidades**

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Responsabilidad.
- Lealtad y comunión con nuestros valores.
- Negociación.
- Empatía.
- Organizativos.

#### **2. Conocimientos sobre dos áreas principales:**

- Dirección y administración de empresas y / o entidades no lucrativas.
- El Daño Cerebral Adquirido y la problemática sociosanitaria.

#### **3. Experiencia en cargos similares.**

Dependiendo del tamaño de nuestra organización y de los objetivos que se pretendan alcanzar, es recomendable que nuestro gerente, tenga experiencia en responsabilidades de dirección y administración de empresas y / o entidades de 3 a 5 años.

Las características del perfil del directivo se han puesto en el orden señalado por el grado de importancia que se le atribuyen: los conocimientos y experiencia no son difíciles de conseguir. Sin embargo, las capacidades y habilidades, tienen un cierto componente ligado a la personalidad que son difíciles de modificar, aunque son ciertamente mejorables y potenciables.

Como puede verse, un director-gerente “modélico” es difícil de conseguir. Más fácil puede resultar formarlo, y, de hecho, es la solución más común. Pero, de hacerlo así, debemos intentar una buena selección inicial, que busque con ambición y visión a medio largo plazo la persona que mejor se ajuste al prototipo señalado.

En el proceso de selección, dos recomendaciones iniciales:

- es conveniente *mirar más allá de los recursos con que cuenta la organización* en ese momento. Aunque lo más fácil y legítimo pudiera ser la promoción interna, y, en ocasiones suceda, que dispongamos de un terapeuta con capacidades supuestamente idóneas para el cargo, esto puede acabar convirtiéndose en aquello de “*desvestir al santo*”, y acabar frustrando los intereses profesionales del trabajador. Tampoco la dedicación e implicación de los miembros “históricos” de Junta, nos garantizan una selección adecuada. Por lo que, en la selección del director-gerente, al igual que en la de los restantes profesionales, debemos realizar una selección objetiva, basada en los criterios de capacidades y conocimientos antes mencionados.
- *Recurrir a una selección externa* de candidatos, puede garantizarnos la objetividad y apertura de miras que requerimos. Aunque la decisión última deberá recaer en la Junta, una preselección adecuada nos aportará criterios imparciales, transparentes y facilitará nuestra argumentación final.

2. CONCEPTOS Y PROCESOS DE GESTION

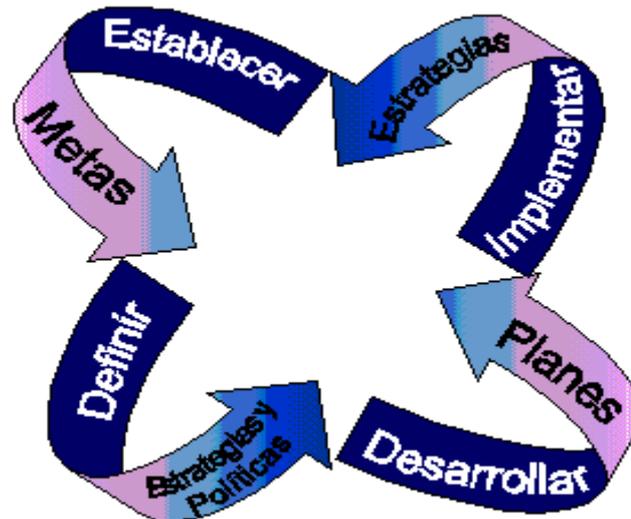
## 2.1. PLANIFICACIÓN:

Cada una de las Asociaciones que componemos FEDACE tenemos definida una misión que sin ser idéntica, sí que tienen algo en común:

*“cambiar realidades que creemos mejorables”.*

En demasiadas ocasiones la carencia de recursos o el “aprovechar la ocasión” nos hace tomar decisiones que no siempre están orientadas hacia lo que queremos ser como organización según nuestra Misión, y esto nos lleva al “hacer cosas”, pero ¿nos hemos sentado a PENSAR como lo debemos hacer?. Una herramienta que nos facilita el proceso de reflexión y toma de decisiones, y nos permite trabajar con una metodología y de manera estructurada.

**La planificación estratégica** es una herramienta de gestión que pretende alcanzar un futuro deseable a partir del análisis de la realidad existente interna y externa y de las capacidades de la entidad, orientado a la acción y en la que participa toda la organización.



Es una metodología que sirve para buscar orientación organizativa. Permite que una organización sea permanentemente consciente de sus circunstancias internas y de la evolución del entorno que le rodea y así pueda elegir los caminos por los que transitar a medio y largo plazo para tener más garantías de éxito en el cumplimiento de su razón de ser, de su misión.

Este tipo de planificación implica a toda la organización y sirve para determinar la dirección genérica que después guiará las acciones cotidianas. La planificación estratégica es la planificación de un proyecto común que exige la participación de todas las personas y departamentos o estructuras de una organización y que, en líneas generales, se basa en:

- Una **misión compartida**, que responde a la pregunta:  
«¿Cuál es nuestra razón de ser?».
- Una **visión compartida de futuro** que responde a la pregunta:  
«¿Dónde queremos llegar?».
- La elaboración de un **buen diagnóstico**, que responde a la pregunta:  
«¿Dónde estamos?».

- La elaboración y selección bien priorizada de **objetivos estratégicos**, que responde a la pregunta:  
«¿Qué tenemos que hacer?».

De la formulación clara de la misión de la organización (¿para qué estamos aquí?) y del compromiso de cumplirla, según las circunstancias de cada momento, se eligen objetivos estratégicos (¿qué vamos a hacer para cumplirla hoy y en los próximos años?). De los objetivos elegidos se deriva la forma de organizarse, haciendo un diseño eficiente de la organización, en estructura y procesos. En el proyecto de asociación no debe ser la estructura la que determine la estrategia, sino que debe ser la estrategia la que determine la estructura. Si es la estructura la que, por las razones que sea, determina la estrategia, la razón de ser de la organización pasa a ser la propia estructura organizativa y no la misión, lo cual no deja de ser una perversión del sistema.

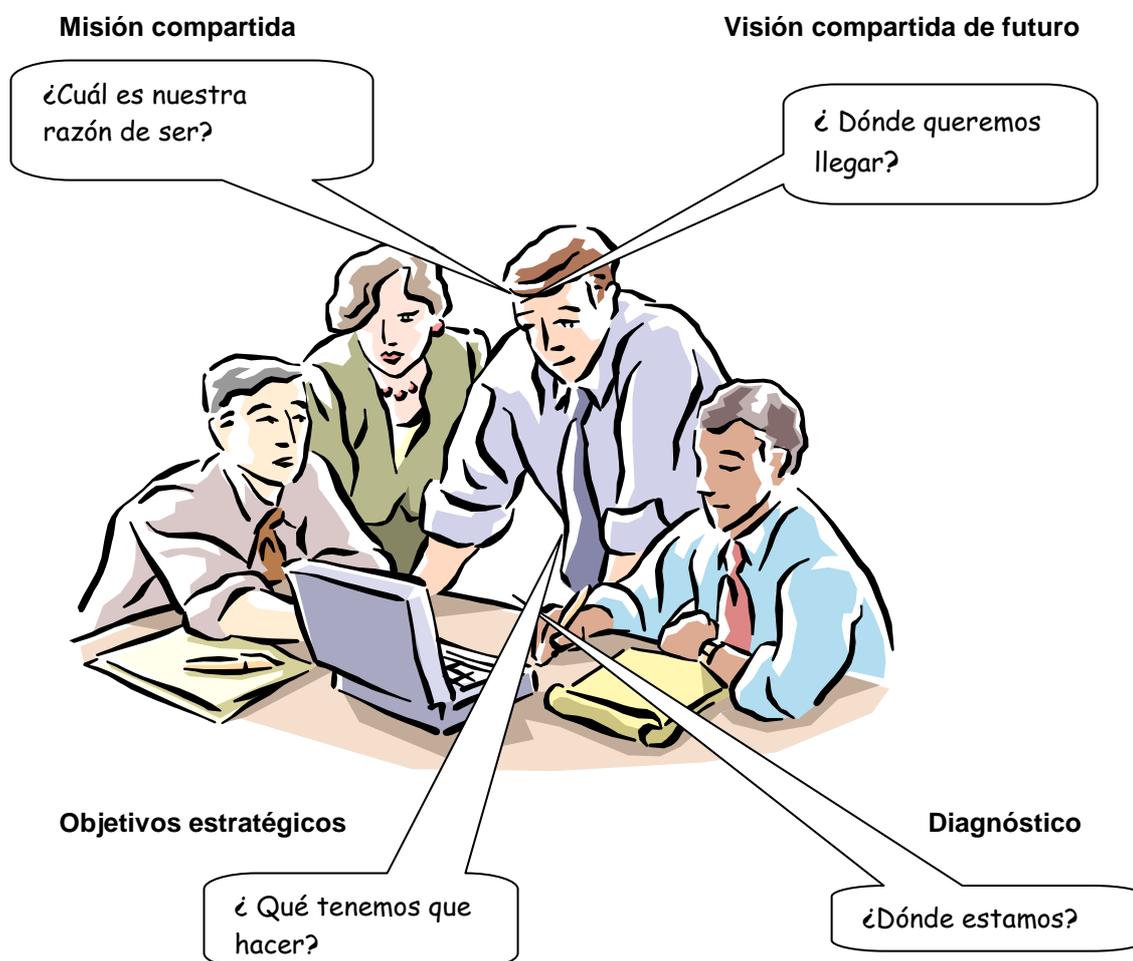
El proceso de planificación estratégica es algo extremadamente serio, la organización se juega su futuro, y por ello extremadamente arriesgado si, precisamente, no se hace en serio. Hacer planificación estratégica supone abordar un cambio que no tiene marcha atrás, por eso se tiene que realizar con toda la seriedad y con todas las condiciones de participación, liderazgo implicado, rigor, respeto, transparencia, ausencia de «agendas ocultas», etc. A la hora de la verdad, cada organización deberá abordar su planificación con toda seriedad y prioridad y, si es posible, será mejor que busque algún apoyo y asesoramiento, porque son procesos que generan muchas expectativas que también hay que gestionar. Si se hace bien, la planificación estratégica es una herramienta valiosa para el cambio.

Cada vez más las instituciones públicas y privadas valoran más en sus convocatorias de ayudas a las entidades que desarrollan Planes Estratégicos y Planes de Calidad, son si duda un valor añadido en nuestras organizaciones ya que:

- Debido a nuestra misión, filosofía y el compromiso con las personas a las que nos dirigimos, estamos obligados / as a ser eficientes y eficaces.
- Nuestras acciones y actividades deben ser coherentes con nuestra misión y filosofía.
- Contamos con escasos recursos y es preciso optimizarlos.
- Debemos analizar estratégicamente de modo permanente qué hacemos, para qué lo hacemos, cómo lo hacemos y qué resultados obtenemos.
- Debemos asumir una cultura de rigor y eficacia, ya que la no-calidad cuesta tiempo y dinero y nos desvía de nuestra misión y objetivos.
- Es preciso unificar criterios y documentar los procedimientos más comunes.
- Fomenta el trabajo en equipo, el consenso, la iniciativa y la creatividad.
- El éxito o fracaso de nuestra organización radica fundamentalmente en nuestra gestión interna.
- Nuestra actividad debe basarse en la demanda y la satisfacción de todas las personas implicadas: trabajadores/as, usuarios/as y beneficiarios/as; de esta manera dirigiremos más exhaustivamente hacia ellas nuestras acciones.
- Debemos ser sinceros/as y analizar fiel y objetivamente los resultados de nuestra actividad con el objeto de poder aplicar políticas de mejora continua.

Una buena planificación nos permite dar servicios de CALIDAD: orientado toda nuestra actividad a la satisfacción de nuestros socios, desarrollando aprendizajes de organización, cuidando más a nuestros profesionales, consiguiendo más legitimidad social, más transparencia, mejorando permanentemente. CAMBIANDO REALIDADES.

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN



Si nos planteamos la elaboración de un Plan Estratégico es conveniente que tengamos en consideración los siguientes requisitos:

- Es aconsejable contar con un colaborador externo que conozca la metodología planifique el trabajo y modere al equipo.
- Formar a los miembros de Junta en esta técnica de gestión.
- Consensuar un cronograma que nos permita dotar el Proyecto del tiempo suficiente para poder abordar con tranquilidad decisiones estratégicas que van a determinar nuestra actuación durante el periodo que se establezca.
- Asegurarse que nuestros objetivos son medibles y alcanzables.
- Elaborar nuestro Plan de Actuación Anual de acuerdo a dichos objetivos.
- Revisar periódicamente el cumplimiento del Plan.

## 2.2. ORGANIZACIÓN.

---

### ▪ Estructura organizativa de nuestras organizaciones.

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos en nuestra Planificación estratégica, la Entidad, debe organizar los recursos de que dispone, estructurando una oferta de Servicios y Programas. Para situarnos en el contexto actual sobre la organización y gestión de las Asociaciones de Daño Cerebral haremos un breve recorrido por la historia del movimiento asociativo organizado del daño cerebral. Lo esencial de este movimiento es que está formado por asociaciones territoriales de familiares y personas afectadas y que son ellos quienes dirigen estas asociaciones y la federación que las aglutina.

A finales de los años 80, ante las carencias asistenciales en los ámbitos sanitario y social, la falta de atención por parte de la administración pública a los afectados de Daño Cerebral Adquirido y la inexistencia de apoyo a sus familiares se empiezan a constituir las primeras Asociaciones en el sector. Estas Asociaciones, inician su andadura sobre la base de su propia experiencia como afectado ó familiar, y el asesoramiento generoso de algunos profesionales especializados en el tratamiento de la lesión cerebral.

Los motivos que dan origen a las asociaciones determinan sus objetivos iniciales que son básicamente el constituirse en grupos de autoayuda y foros desde donde denunciar el olvido y reivindicar la creación de servicios sociosanitarios para atender al daño cerebral. Aunque la situación ha cambiado hacia mejor desde aquellos inicios, este carácter de apoyo mutuo y reivindicativo, sigue siendo el elemento motor en la constitución de nuevas asociaciones, lo cual denota que sigue siendo un problema de la sociedad civil española, que al no obtener respuesta por parte de Estado, le obliga a movilizarse y organizarse en torno al movimiento asociativo.

### ▪ De la reivindicación a la oferta de servicios.

Si tuviéramos que definir una primera fase en la evolución de cada asociación en particular y en nuestro movimiento en su conjunto esta sería la fase reivindicativa. Pero a medida que las asociaciones van creciendo y el movimiento se consolida se van creando programas y servicios generalmente orientados al mantenimiento y promoción de la autonomía e inserción social de los afectados.

La creación de estos servicios responde a una necesidad objetiva: la inexistencia de servicios sociosanitarios para nuestro colectivo. La administración pública, responsable de ofrecer esa cobertura, no da respuesta a estas necesidades y ante la presión de la demanda por parte de los afectados las asociaciones toman la iniciativa, en ocasiones animadas desde la propia administración, y empiezan a crear centros o espacios de atención y rehabilitación que, en función del tipo de servicios podemos agrupar en dos modelos:

- Los de carácter sociosanitario, mas orientados al tratamiento de la cronicidad, con servicios de rehabilitación (modelos tipo Centro de Día, Unidad de Rehabilitación, Unidad de atención ambulatoria...etc.)
- Los que centran su actividad en servicios orientados a la promoción del ocio y las actividades de carácter ocupacional (talleres, vacaciones, excursiones...etc.)

Hemos de decir, que en ambos casos se están prestando servicios a la persona afectada y a sus familias y que estos dos modelos se solapan en algunas asociaciones y no son en absoluto excluyentes.

En esta etapa, a finales del año 1.995 las asociaciones crean la **Federación Española de Daño Cerebral**, al objeto de coordinar la actividad de las asociaciones,

potenciar la capacidad reivindicativa del movimiento ante las administraciones públicas y sensibilizar a la opinión pública.

FEDACE ha continuado su labor en estos años, perfilando su estrategia, llegando a consensuar en 2004 un Plan Estratégico y desarrollando planes de actuación como El Plan Director 2.004-2.008, en el que se establece el marco de actuación para avanzar en el logro de esos objetivos que podemos resumir en:

- Trasladar a la sociedad la problemática específica del Daño Cerebral Adquirido, situándola en la dimensión que merece por su crecimiento, la gravedad de las secuelas y la falta de atención a los afectados. Convertir el Daño Cerebral Adquirido en un hecho social conocido y capaz de movilizar a la sociedad
- Comprometer a las Administraciones Públicas en la resolución de los problemas derivados de la falta de atención sociosanitaria.
- Reclamar, como un derecho, la financiación de las asociaciones para el mantenimiento de los objetivos básicos (planes y programas) para la rehabilitación y la integración social de los afectados.
- Promover y desarrollar programas de investigación, formación y prevención, en torno al Daño Cerebral Sobrevenido, junto con Administraciones Públicas, instituciones privadas y agentes sociales .
- Promover el crecimiento de las Asociaciones como instrumentos al servicio de afectados y familiares y garantía de un mayor peso representativo y mejora de nuestra posición negociadora ante la Administración Pública.
- Incrementar el Potencial de las Asociaciones mediante la colaboración entre ellas a través de proyectos comunes en los que cada una aporte su experiencia y habilidades.

## SITUACIÓN ACTUAL

---

Entre los Servicios y Programas ofertados por nuestras Asociaciones cabe citar:

### 1. Programa de Información y Apoyo a Familias

Este programa lo prestan las 24 asociaciones y la propia federación. El programa consiste básicamente en actividades de carácter informativo (información sobre el DCA, información sobre recursos y ayudas existentes...etc) y también de atención y apoyo psicológico. Además, la mayoría ofrecen servicios de asistencia psicológica. Algunas de ellas tienen también programas de formación para familias dirigidos, sobre todo al cuidador principal.

### 2. Programa de Ayuda a Domicilio

Alrededor de una tercera parte de nuestras asociaciones, tienen implantado y gestionan servicio de Ayuda a Domicilio para afectados y familiares. Este servicio consiste básicamente en el apoyo en tareas para las actividades básicas y acompañamiento a familiares y en ocasiones, incluye la terapia ocupacional. Todas las asociaciones que prestan este servicio forman previamente a los cuidadores o las personas encargadas de prestarlo.

### 3. Programas de Prevención

La mayoría de nuestras asociaciones está desarrollando actualmente algún programa de prevención. Todas ellas actúan en el ámbito de la Prevención Vial. El formato básico de este programa son charlas en colegios en las que participan profesionales y afectados de las asociaciones. En algunos casos estas charlas se hacen extensivas a ciclos superiores de formación profesional, a técnicos en prevención vial...etc. También hay algunos casos en los que se realiza el programa con otras entidades (RACC, Policías Locales, Autoescuelas...etc.). Sólo algunas de las que realizan labores de prevención actúan también en el ámbito del ACV con programas informativos en centros de mayores en el que participan profesionales de las asociaciones.

### 4. Centros Asistenciales

En todas las asociaciones de FEDACE, se están prestando, en mayor o menor medida, servicios de asistencia a las personas afectadas, pero ¿Cuáles son y en que condiciones se prestan esos servicios?

La gama de servicios, la superficie disponible, el equipo profesional, el esquema de funcionamiento,... muestran una variedad difícil de agrupar y una gran confusión terminológica por parte de las propias asociaciones a la hora de definir el modelo que engloba los servicios que prestan.

En la encuesta de referencia encontramos algunos datos significativos:

- Todas las asociaciones prestan servicios terapéuticos de rehabilitación y/o mantenimiento en alguna medida. Entre estos cabe destacar
  - Actividades de entretenimiento y ocio
  - Logopedia
  - Rehabilitación neuropsicológica
  - Fisioterapia
  - Diagnóstico
  - Psicoterapia
  - Terapia ocupacional
  - Psicomotricidad
  - Normalización e intervención psicosocial
  - Piscina
- La mayoría prestan servicio con carácter ambulatorio y esporádico

- Una tercera parte, además del servicio ambulatorio, tienen plazas de atención en jornada completa (incluido comedor)
- La mitad define su modelo como Centro de Día
- El resto entiende que su modelo responde al tipo Centro de Atención Terapéutica.
- El Centro De Día y El Centro de Atención Terapéutica, coexisten como modelos en una tercera parte de los casos.
- Una minoría define su modelo como Centro de Ocio Terapéutico.
- Una minoría elige la denominación Unidad de Rehabilitación
- Una prefiere definirse como Asociación Prestadora de Servicios.

Así pues, entre las denominaciones seleccionadas se impone el modelo Centro de Atención Terapéutica.

Otro de los modelos por los que optan de manera mayoritaria es el de Centro de Día. Cabe destacar que a este modelo se acogen desde asociaciones con un solo trabajador, que prestan servicio de psicoterapia y psicomotricidad, de manera esporádica algunas horas al día en un espacio de 60m<sup>2</sup>; hasta otras con una plantilla de 16 profesionales, centro de 476 m<sup>2</sup> y programa de atención en jornada completa con programas de atención multidisciplinar que incluyen el transporte adaptado.

### **¿Organizaciones reivindicativas o de servicios?**

A finales de los noventa se inicia un debate interno en el movimiento asociativo del daño cerebral. La esencia de este debate es si este movimiento y cada asociación deben centrar su actividad en el ámbito reivindicativo ó deben orientarse a la implantación y el mantenimiento de servicios asistenciales para los afectados. La argumentación básica de quien mantiene que deben centrarse en lo reivindicativo es:

- La dotación de servicios de atención sociosanitaria es responsabilidad de la administración.
- Si las asociaciones prestan servicios esto puede servir de coartada para que la administración no se ocupe de ello.
- Las asociaciones deben orientar su actividad a movilizar a la opinión pública y presionar a la administración para que se creen estos servicios y los programas que desarrollen deben orientarse a la asesoría y promoción de actividades de ocio y tiempo libre.

Las asociaciones que han creado centros y servicios asistenciales mantienen la importancia de esta actividad basándose en:

- Además de reclamar a la administración hemos de dar respuesta a una demanda de servicios sociosanitarios para nuestros afectados.
- Nadie como nosotros conoce las necesidades de rehabilitación de las personas afectadas y eso nos permite implantar modelos ajustados a esas necesidades
- La creación y gestión de estos servicios no implica el abandono de la tarea reivindicativa, sino que la refuerza por poder presentar a la administración modelos de referencia sobre como hacer las cosas.

## PERSPECTIVAS Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

El grupo de trabajo del Taller de Directivos, entiende que la cuestión reivindicación versus prestación de servicios es una polémica superada por los acontecimientos y la propia evolución de nuestro movimiento.

Los más de 15 años de existencia de asociaciones de DCA, la implantación territorial de nuestro movimiento (24 asociaciones) y las circunstancias particulares que concurren al crearse cada asociación conforman un mosaico de experiencias compatibles entre sí, aprovechables en todos los casos, y generadoras de modelos de referencia para la atención sociosanitaria en algunos.

→ Cada asociación debe planificar su actuación en función de sus objetivos, nadie le va a imponer que cree o gestione centros asistenciales y sin embargo, debe tener claro que forma parte de un movimiento en el que existen experiencias exitosas en ese ámbito de las que se beneficiará, ya que pueden servir como modelo a la hora de reclamar a la administración la puesta en marcha en su territorio de planes de atención y servicios sociosanitarios para el DCA.

La próxima entrada en vigor de la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia, puede suponer un impulso para la creación de la red de servicios sociosanitarios de atención al daño cerebral y el gran reto para FEDACE y las Asociaciones consiste en posicionarse para que en esa configuración de programas, se escuche la voz de los familiares y afectados, se tenga en cuenta su experiencia y se apoyen las iniciativas implantadas.

→ El papel del movimiento asociativo en la actualidad pasa por:

- **Mantener el carácter reivindicativo** original, sumándole la capacidad de interlocución y negociación con la administración derivada de la experiencia y la credibilidad social.
- Debemos profundizar en el **estudio de los diferentes servicios** de atención sociosanitaria y tomar como modelo aquellos que mejor funcionan (mejor si son de ó están gestionados por alguna de nuestras asociaciones) para promover o reclamar a la administración la extensión de estos servicios.
- La creación y /o gestión de centros asistenciales (centro de día, unidad de rehabilitación...etc.) no es tarea fácil y tampoco función obligada de las asociaciones de afectados y familiares. Si apostamos por asumirlos, se deben **implementar criterios profesionales de gestión** desde el primer momento.
- Ante la previsible extensión de estos servicios en manos de la iniciativa privada, el movimiento asociativo debe jugar un papel fundamental a la hora de **definir unos estándares de calidad** asistencial y, además **controlar y exigir** que se cumplan.
- **Debemos conocer, apoyar y “vender”** como propios aquellos modelos o experiencias (centro de día, Unidad Ambulatoria, Centro de Atención y Tratamiento o Espacio de Ocio Terapéutico...) gestionados por algunas de nuestras asociaciones. Hoy, la propia administración carece de conocimiento y referencias (modelos) para atender al DCA, el hecho de que existan experiencias gestionadas con éxito en nuestro movimiento asociativo nos coloca como referentes de buenas prácticas a quien consultar y recurrir.
- Sea cual fuere el tiempo que lleva funcionando o la orientación de la asociación el futuro pasa necesariamente por **saberse parte de un movimiento mas amplio**, definir con claridad los objetivos y dotarse de los recursos humanos y herramientas de gestión adecuados.

- Dada la variedad de servicios y la confusión terminológica, es necesario avanzar en terreno de la definición de modelos de servicio y consensuar la denominación. A la hora de reclamar la dotación de servicios de atención es fundamental que haya, entre nosotros, criterios claros de su definición (sobre todo a la hora de definir modelos de centro) al margen de la idea que cada asociación tenga sobre los servicios que ofrece o pretende ofrecer en el futuro.
- Entendemos que esto solo puede hacerse desde el consenso y esto requiere un trabajo mas pormenorizado. Sin embargo consideramos interesante avanzar en algunas definiciones de modelos que ya están reglamentados ó suficientemente extendidos en nuestras asociaciones

#### ▪ TIPOLOGIA Y DEFINICION DE RECURSOS

##### **Los Centros de Día.**

La normativa define un centro de día como un centro abierto en régimen de día, en el que se ofrece atención a personas con minusvalías, mediante programas de ajuste personal, social y tratamiento de rehabilitación orientados a la normalización y evitar en la medida de lo posible el deterioro progresivo.

El CD es un recurso cuya finalidad es procurar la atención integral de personas adultas de minusvalía física, sensorial, cognitiva, conductual y social, en un grado superior al 33%, que debido a la gravedad de su discapacidad, presenten un grado de restricción de autonomía personal de tal magnitud que determine la necesidad de una asistencia especializada continua y permanente que no pueda cubrirse en su medio habitual.

##### Características de un Centro de día para DCA

- El Centro deberá contar con la infraestructura y equipamientos necesarios para la prestación del Servicio de Atención a personas afectadas de Daño Cerebral en la modalidad de Centro de Día.
- Los usuarios acuden diariamente al centro desde sus domicilios.
- Es un servicio de atención diurna continuada(10h-17:30h)
- La atención, de carácter interdisciplinar, deberá ser individualizada, garantizando el abordaje global de la persona, encaminado a su normalización personal, social y /o laboral.
- Se ofrecerá entrenamiento en las capacidades, habilidades y actitudes requeridas previamente para la incorporación a otros recursos asistenciales (centro especial de empleo, empleo con apoyo...etc.)
- El servicio garantizará, bien sea con los medios propios del Centro, con la cobertura sanitaria propia de cada usuario, o con la contratación de prestación de servicios, una atención integral y permanente que abarque las necesidades básicas.

##### **Los Centros de Atención Terapéutica**

No existe una normativa que reglamente o defina este modelo, sin embargo, consideramos que es el mas extendido en la práctica de nuestras asociaciones.

En este sentido la organización, selección de usuarios, los requerimiento de infraestructura y equipamiento son mas flexibles. Es la asociación la que determina el número de plazas y los servicios en función de la demanda y sus posibilidades.

#### Características de un Centro de Atención Terapéutica para DCA

- El Centro deberá contar con la infraestructura y recursos acordes con los servicios que presta.
- Ofrecerá servicios en régimen ambulatorio, determinando el horario de asistencia en función de las necesidades de la persona afectada y los recursos y programas disponibles en el centro.
- La atención deberá ser individualizada.
- Deberá tener un reglamento y un sistema de evaluación de los programas en marcha.

#### **Los Centros de Ocio Terapéutico**

Tampoco existe una normativa que reglamente este modelo, y los aspectos de definición que proponemos tienen que ver con experiencias desarrolladas en algunas de nuestras asociaciones, de manera especial por ADACE Castilla la Mancha.

El objetivo de este modelo de centro es ofrecer recursos y actividades de ocio acordes con las secuelas y la realidad del daño cerebral, facilitando a su vez la comunicación y acompañamiento entre afectados y sus familias.

#### Características de un Centro de Ocio Terapéutico para DCA

- Espacio físico y equipamiento adaptado a los servicios que presta
- Predominio de las actividades de ocio: Talleres, encuentros, actividades conjuntas de familiares afectados, visitas turísticas e interrelación con el entorno social mediante la presencia en espacios y eventos locales (mercadillos, fiestas locales...etc.)

Las características de estos modelos y los programas que se llevan a cabo no son en absoluto excluyentes, como puede comprobarse en alguna de nuestras asociaciones que combinan la oferta de los tres modelos descritos. En cualquier caso, la clarificación y la opción dominante son importantes para definir la estrategia de la asociación y dimensionar sus recursos.

## 2.3. DIRECCIÓN OBJETIVOS.

### a. Área de Personal.

---

Podemos definir la gestión de recursos humanos como "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".

La Gestión de Personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral.

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los trabajadores y los representantes del personal.

Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (política de comunicación, política salarial, política de formación, reconocimiento, canales de Comunicación).

Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (Convenio, reglamento interno, reuniones, otros)

Podemos clasificar los recursos humanos según su relación con la Asociación como:

- Personal contratado: toda aquella persona que trabaja realizando una tarea y percibiendo remuneración por ella.
- Personal voluntario: aquellas personas que libremente y de forma altruista ofrecen su tiempo y capacidades a la Asociación para desarrollar actividades de interés general.

Asociados a los recursos humanos podemos hablar de:

- Subcontrataciones con personas o entidades externas.
- Colaboraciones con otras entidades con o sin contraprestación económica.

### **Plantilla/ Equipo interdisciplinar / Servicios/ Asesores externos**

- Plantilla:
  - o Área de gestión: Director, Contable, Aux. Administrativo, Recepcionista
  - o Área de Atención: Equipo Intradisciplinar: Neuropsicólogo/psicólogo, Logopeda, Terapeuta ocupacional, Fisioterapeuta, Trabajador social, Monitor, Cuidador
  - o Área de servicios: Alimentación, Limpieza, Transporte, Mantenimiento.
  - o Asesores externos: Asesorías laboral y/o contable, Abogados, Médico rehabilitador, Neurólogo...

- **Procesos de gestión y mejora de los RRHH:**

Toda organización reconoce que las personas son el motor que mueve la organización, por ello los planes de RRHH, van dirigidos a todas las personas a lo largo de su vida profesional mediante la gestión de 5 procesos:

**MAPA DE PROCESOS**

<b><u>PROCESO</u></b>	<b><u>PROGRAMA</u></b>
ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS	Selección de personal
	Contratación
	Acogida laboral
	Planificación
CONDICIONES DE TRABAJO	Relación laboral
	Retribución
	Organización de tareas
	Salud laboral
ESTIMULACION HACIA OBJETIVOS	Desempeño
	Participación
	Reconocimiento
	Comunicación interna
DESARROLLO PROFESIONAL	Avance profesional
	Promoción
	Avance directivos
	Política de formación
DESARROLLO PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN	Realización personal
	Prestigio
	Clima laboral
	Calidad de vida Laboral

Cada proceso de personal se desarrolla en varios programas específicos de gestión y cada uno de ellos cuenta con un propietario (responsable)

La gestión de RRHH, debe ser mejorada a partir de su revisión sistemática usando información que proporcionan las encuestas de satisfacción del personal, y las

de evaluación del desempeño en el puesto de trabajo y cualquier otro tipo de información procedente de las personas.

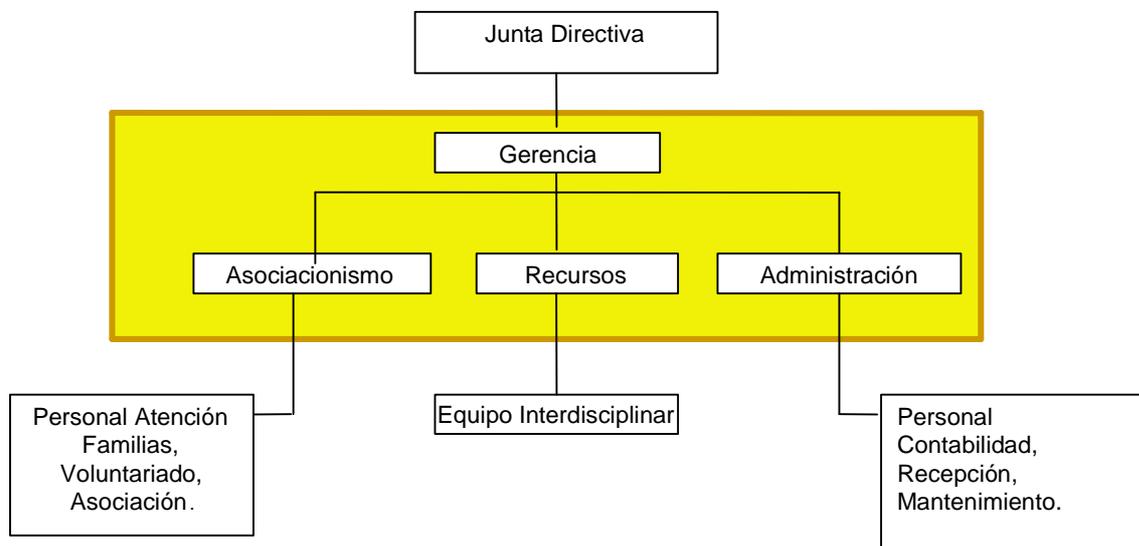
- **Organigrama**

Es una representación gráfica de la estructura organizativa. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con fidelidad distorsionará la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas.

El organigrama tiene dos funciones:

- Permite que los integrantes de la organización y las personas o entidades vinculadas a ella, conozcan a nivel global las características generales de su estructura organizativa.
- Clarifica la jerarquía de responsabilidad y mando.

De este modo, según el nº de niveles que presente nuestra estructura y su disposición (horizontal o vertical, sabremos si estamos frente a una estructura más o menos jerarquizada o rígida.



Los organigramas como nuestras organizaciones están vivos y requieren una revisión periódica.

- **Foros de participación**

Para conseguir mayor participación del personal con feedback efectivo, se introducirá un sistema de foros participativos.

A modo de ejemplo:

<u>NOMBRE</u>	<u>PARTICIPANTES</u>	<u>PERIODOCIDAD</u>	<u>OBJETIVO</u>
Reunión Junta directiva	Miembros Junta y Dirección Gerencia.	Mensual	Temas estratégicos
Reunión Interprofesional	Responsables equipos	Semanal	Temas operativos que afectan al servicio y a los usuarios.
Equipos de trabajo	Equipo interdisciplinar	Semanal	Revisión atención a usuarios Mejoras del sistema de trabajo
Grupos de participación	Dirección, responsables y grupos de participación	Según demanda	Mejora de procesos, propuestas
Consejo de Dirección	Gerente, directores y coordinadores generales de servicios	Según necesidades	Resolución de problemas puntuales, realizar ajustes y organización de actividades
Equipos de mejora	Dirección, responsables de procesos	Dos o tres al año	Mejorar procesos y resolver problemas
Contacto directo en actividades	Responsables de procesos y personal de atención directa	Diario	Trabajar de la misma forma y compartir experiencias e ideas.

El objetivo general es que el personal se identifique con los valores de la organización en todos los procesos y en la dinámica de participación en equipos, tenga información de los resultados y reducir resistencias identificadas para la implantación de los planes de mejora.

Hay 7 herramientas que pueden asegurar al responsable de recursos humanos, en su gestión diaria, el funcionamiento óptimo de la entidad:

#### **LAS 7 MAGNÍICAS:**

- **Comunicación.** Debe estar presente en el principio, en medio y en el final de cualquier acción, movimiento o decisión.
- **Participación.** Para funcionar a pleno rendimiento la entidad necesita que la suma de las personas sea un equipo, y para eso, todos tienen que decir algo sobre su trabajo y sobre la entidad.
- **Motivación.** Hay que descubrir lo relevante de tal o cual tarea o decisión, el favorecer la implicación del equipo.
- **Planificación.** Establecer objetivos para la entidad, y también para cada desempeño. Prever las tareas a llevar a cabo.
- **Medición.** Para que, en la medida de lo posible, haya una forma objetiva posible de dimensionar los resultados.

- **Mejora.** Lo normal es que haya errores, lo que importa es que no haya miedo a reconocerlos, y que se aprenda de ellos.
- **Gratitud.** Es importante que los responsables de la entidad destaquen y alaben aquello que se hace bien.

- **Reglamento de régimen interno.**

Es el documento que amplía y complementa los Estatutos de la Organización y describe y define la normativa en el se recoge:

⇒ **Relaciones laborales / política salarial**

El marco que regula la relación con el personal contratado es el Estatuto de Trabajadores y toda la legislación laboral vigente, en nuestro caso concreto, o convenios propios o el Convenio Colectivo de Centros de Asistencia, Atención, Diagnóstico, Rehabilitación y Promoción de Personas con Discapacidad.

Es necesario conseguir profesionalización, motivación y adecuación de los valores, desarrollo y objetivos de la Asociación. Y ésta pasa por:

- Unas condiciones de trabajo dignas en términos de contrato y jornada laboral, recogiendo en la medida de lo posible las tendencias de la sociedad ( reparto de empleo, desarrollo personal, etc).
- Establecer políticas de reconocimiento de los esfuerzos y tareas realizadas por medio de medidas de promoción de los puestos de trabajo.
- Los sistemas de retribución conviene definirlos claramente. Hay dos posiciones:
  - o Quien defiende que en el mundo asociativo no se pueden justificar grandes diferencias retributivas. De ahí surgen escalas limitadas, que establecen las escalas de retribución.
  - o Quien defiende que, si en las entidades se quieren tener buenos profesionales, hay que remunerarlos en términos de mercado laboral.

⇒ **Funciones / Descripción del puesto de trabajo.**

Es el establecimiento por escrito de responsabilidades, tareas, derechos y deberes, evaluación del desempeño de cada puesto de trabajo.

⇒ **Resolución de conflictos**

Entendemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia. El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir varios tipos: De derecho, de intereses, individuales, colectivos, de reconocimientos.

Podemos hablar básicamente de dos tipos de soluciones pacíficas de los conflictos.

- ⇒ Sin intervención de un tercero: Las partes se reconoce su autonomía y voluntad dependiendo solo de ellas la solución final, por medio de una negociación.
- ⇒ Con intervención de un tercero, que solo debe buscar el acercamiento de la postura de las partes. Entre los mecanismos que encontramos para ello pueden ser:
  - o Conciliación
  - o Mediación
  - o Arbitraje.

⇒ **Normas Generales de funcionamiento**

Deben de tener descritas las actividades que se desarrollan en la organización y sus:

- Normas de los servicios que se prestan.
- Derechos y deberes de los usuarios.
- 

- **Política de formación.**

El continuo cambio al que están sometidas nuestras organizaciones, tanto externo (político, económico, tecnológico) como interno (personas, tecnologías, funciones, estructura) exige la continua adaptación a las funciones y tareas específicas de cada puesto trabajo. Ello conlleva a la necesidad de una permanente actualización en el conocimiento tanto a niveles directivos como operativos, por lo que es necesario implantar un plan de formación.

El diseño del Plan de Formación atiende al desarrollo de cuatro grandes procesos, cada uno de los cuales incluye un conjunto de actividades y tareas. Los procesos básicos que contiene son:

1. Captación de necesidades de formación
2. Diseño de las acciones y esfuerzos formativos a desplegar.
3. Puesta en marcha de las acciones formativas.
4. Dirección, control y seguimiento de la ejecución del Plan.

## **SITUACIÓN ACTUAL**

---

La trayectoria de todas las asociaciones ha sido priorizar la contratación de “Profesionales Terapeutas” para desarrollar los programas, y solo ante el crecimiento organizativo se ha planteado la contratación de personal de Gestión.

Según el grado de desarrollo en que se encuentra una Asociación la contratación de personal se lleva a cabo, por el Director-Gerente si lo hay, o por los Coordinadores en los que ha delegado la Junta Directiva.

En política salarial todas las Asociaciones tienen como referencia los convenios colectivos de centros de atención a personas con discapacidad, bien sea el Nacional o Autonómico, si tienen transferidas las competencias, solo algunas cuentan con Convenio propio.

La dependencia de subvenciones para poder financiar las Asociaciones provoca un alto grado de inestabilidad en las plantillas, y la “multifunción” de algunos de sus profesionales que genera una sobrecarga de trabajo en determinados puestos.

## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

### **POLITICA RR HH**

Es necesario conseguir profesionalización, motivación y adecuación de los valores, desarrollo y objetivos de cada Asociación. Y ésta pasa por:

- Unas condiciones de trabajo dignas en términos de contrato y jornada laboral, recogiendo en la medida de lo posible las tendencias de la sociedad ( reparto de empleo, desarrollo personal, etc).
- Establecer políticas de reconocimiento de los esfuerzos y tareas realizadas por medio de medidas de promoción de los puestos de trabajo.
- Los sistemas de retribución conviene definirlos claramente. Si en las entidades se quieren tener buenos profesionales, hay que remunerarlos en términos de mercado laboral.

### **HABILIDADES DE UN MANDO EFICIENTE**

- Añadir valor a los recursos de la organización..
- Actuar como dirigente.
- Hacer funcionar a los componentes de su equipo.
- Constituir un equipo de trabajo comprometido y cohesionado.
- Saber satisfacer las necesidades individuales.
- Ser y actuar como modelo.
- Ayudar a resolver problemas.
- Provocar cierta tensión.
- Inducir y apoyar los procesos de cambio.
- Actuar como enlace y como escudo.
- Tener influencia en sus superiores.
- Saber capacitar y formar

### **CONTRATACIÓN DE PERSONAL:**

#### **Análisis del puesto de trabajo**

- Descripción del puesto de trabajo
- Titulación exigida.
- Funciones
- Remuneración
- Horario

#### **Perfil profesional /ficha profesiográfica**

- Formación general y específica que se requiere de ese persona para cubrir ese puesto de trabajo.
- Experiencia
- Experiencia laboral general
- Experiencia laboral específica
- Experiencia laboral de mando
- Conocimientos /habilidades (conocimientos que consideramos que esa persona necesita para desarrollar ese trabajo.
- Aptitudes perceptivas (visuales, táctiles, etc)
- Aptitudes motoras
- Aptitudes psicofísicas generales (atención, adaptación a la situación, flexibilidad, etc)
- Personalidad /cualidades personales (autocontrol, sociabilidad, estabilidad emocional, etc

## 2.3. DIRECCIÓN OBJETIVOS

### b. Área Económico-financiera

---

#### ▪ Estructura presupuestaria.

Nuestras organizaciones están habituadas a realizar un presupuesto anual de ingresos y gastos, debido a que esta es una exigencia formal de la mayoría de subvenciones en las que presentamos nuestras subvenciones. Sin embargo, estos presupuestos se realizan de acuerdo con el proyecto a presentar y se insertan en un Presupuesto anual, que se realiza a principios de año y que contiene una primera aproximación de la estimación de gastos e ingresos luego se ve sometido a los vaivenes de la adjudicación de subvenciones.

De este modo, nuestro presupuesto se va modificando a lo largo del año, en función de los resultados que obtienen nuestras solicitudes. Esta circunstancia, puede hacernos perder de vista, la importancia que en la planificación de nuestra actividad tiene la herramienta presupuestaria. Igualmente, el seguimiento y control presupuestario, debemos entenderlo como el instrumento que nos brinda la posibilidad de actuar para corregir desviaciones y nos facilita la toma de decisiones para el mejor logro de nuestros objetivos.

El **Presupuesto** no es más que la presentación ordenada (de acuerdo a una estructura presupuestaria) de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Por lo tanto, es la estimación financiera anticipada, anual (si bien la periodicidad puede adaptarse a nuestras necesidades) de los gastos y de los ingresos necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. No se trata de una labor de “adivinación” sino de “previsión”. Su función es el control de los gastos, y el destino “eficaz y eficiente” (de la mejor forma posible) de los recursos obtenidos para obtener el mejor rendimiento posible. Un presupuesto bien realizado ayuda a programar mejor, mejora el trabajo en grupo y es la mejor herramienta para una correcta toma de decisiones (estudio y evaluación de costes).

En resumen, el presupuesto es:

- Herramienta analítica, precisa y oportuna. (la información que se deriva del presupuesto debe ser relevante, fácil y rápida de analizar. La suma de datos no constituyen información).
- Soporte para la asignación de recursos (materiales, humanos...)
- Capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos → Causas de esas desviaciones.
- Indicios anticipados de las oportunidades o riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje → Experiencia.

Por tanto, un presupuesto está orientado hacia el futuro (toma de decisiones...) y no hacia el pasado, aún cuando en función de su control, el presupuesto pueda compararse con resultados reales pasados. Es un sistema de información precisa, tanto a nivel interno (informa de las fortalezas y debilidades de la organización respecto a otras organizaciones) como a nivel externo (informa de las amenazas y oportunidades que nos ofrece el entorno).

	Análisis Interno	Análisis Externo
+	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	Mantener Reforzar	Explotar
?	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Mejorar	Eliminar Adaptar

La estructura presupuestaria, es el conjunto de elementos que rigen la clasificación, el ordenamiento y la presentación del presupuesto, es decir, la forma de ordenar los resultados previstos. Esta forma de ordenar el presupuesto depende de la información que se pretenda obtener de él. Dado que en la mayoría de nuestras organizaciones, se trabaja con un asesor contable externo, es de gran importancia que se consensue con éste la organización de las cuentas, ya que aunque dicha organización viene determinada por el mandamiento legal del Plan General Contable, depende de la información que deseamos obtener, el que se determinen la organización final de las cuentas.

Estas son algunas de las categorías que se pueden hacer (dependiendo de las necesidades del centro al que va dirigido el presupuesto, puede ser necesario o no el desarrollo de algunas de estas diferenciaciones:

- Gastos de funcionamiento:
  - gastos de personal.
  - gastos generales.
  - gastos extraordinarios.
  - Inversiones.
- Costes:
  - Fijos.
  - Variables.
- Costes por áreas del centro.
- Deudas a corto plazo, largo plazo.

El análisis de la estructura presupuestaria de gastos nos informa del peso de determinadas partidas y nos ayuda a establecer estrategias para su financiación. La actividad de servicios de nuestras entidades orientadas a la atención del daño cerebral origina un mayor peso de los gastos de personal que supone entre un 60-75% del gasto total. Esta circunstancia tiene una primera consecuencia positiva, ya que, en general, resulta más fácil obtener financiación a través de las subvenciones para esta partida que para los restantes gastos de funcionamiento. Por el contrario, origina unos costes fijos elevados, ya que la mayoría del personal es interno y las plantillas tienden a consolidarse como indefinidas, si bien los ingresos son fluctuantes e inciertos.

Con relación a los ingresos, y abundando en lo antes mencionado, las Asociaciones miembros de Fedace, estructuran sus partidas en dos grandes bloques:

ingresos propios y subvenciones. Los primeros incluyen los ingresos provenientes por prestación de servicios (rehabilitación, ocio y tiempo libre, talleres ocupacionales, terapias familiares, ayuda a domicilio, transporte), actividades benéficas (lotería, sorteos, galas, certámenes deportivos, etc.) y cuotas de socios. Existen grandes diferencias en el conjunto de los miembros, pudiéndose diferenciar entre aquellas Asociaciones que reciben un apoyo público mayor y más estable, y para quienes supone un porcentaje de entre un 15 y un 20%, de aquellas otras que todavía están en un proceso de negociación con la administración, o bien tienen una menor orientación de su actividad hacia la prestación de servicios, para los que representa entre un 40 y un 50% del total de ingresos. El segundo bloque incluye el conjunto de subvenciones, donaciones y legados que recibe la asociación y que como en el caso anterior cabe diferenciar entre un primer grupo para quien esta partida supone alrededor del 75% y un segundo que oscila entre un 30-50%.

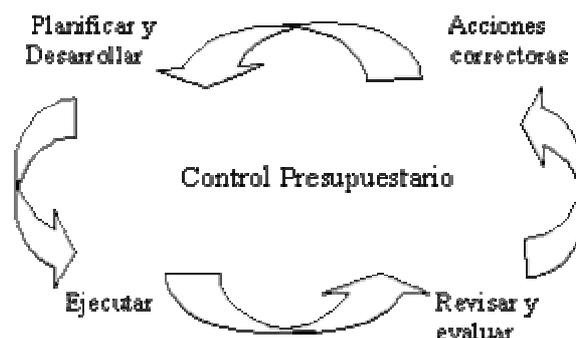
Así, la inestabilidad presupuestaria, debida a los vaivenes de las subvenciones genera enormes dificultades en la gestión de las Asociaciones, puesto que la planificación de las actividades está necesariamente sujeta a la disponibilidad presupuestaria y es casi imposible conseguir un apoyo regular mediante el régimen de subvenciones anuales, ya provengan éstas de entidades públicas o privadas.

Las alternativas que se abren son por una parte, la concertación de plazas con la administración, bien sea por la vía de la contratación o la de la subvención. La primera, resulta sin duda preferible, ya que al tratarse de contratos para varios años, posibilitan una mejor planificación, y simplifican la labor de justificación de gastos. La segunda, por el contrario facilita la negociación a corto plazo, lo que puede ser de utilidad en la primeras etapas en la que es difícil de prever el crecimiento de la actividad y, en consecuencia, el de los gastos. Pero tanto un sistema como otro, exige una negociación adecuada en torno a los módulos persona / mes, establecidos, puesto que hemos observado diferencias significativas por autonomías que obligan a buscar la co-financiación de estos programas, bien sea directamente por el usuario, o a través de otras entidades.

Por otro lado, algunas de nuestras Asociaciones apuestan por incrementar el compromiso de la sociedad a través del apoyo a nuestras actividades mediante donaciones. En este sentido, algunas de ellas han reconvertido su forma jurídica hacia la de "entidad de utilidad pública" o "Fundación", que facilita el camino del dinero privado al aclarar de manera definitiva las cuestiones relacionadas con los beneficios fiscales. Finalmente, algunas asociaciones se han planteado la posibilidad de financiar determinadas actividades, mediante los ingresos que genere la propia actividad. Es el caso de los Centros Especiales de Empleo, que empiezan a dibujarse en algunas asociaciones, pero del que todavía no se conocen los resultados.

- **Contabilidad. Control presupuestario.**

El control es, junto con la planificación, la organización y la ejecución, una de las cuatro funciones básicas de la gestión empresarial: control de un conjunto de acciones que tratan de asegurar la consecución de los objetivos planificados. Por consiguiente, contempla tanto la **identificación de las desviaciones** y la causa de estas, como las **acciones correctoras** que haya que aplicar en su caso.



La periodicidad de este control presupuestario puede variar dependiendo de las necesidades, recursos disponibles...(mensual, trimestral, semestral...). Como decíamos al principio, el seguimiento y control presupuestario, debemos entenderlo como el instrumento que nos brinda la posibilidad de actuar para corregir desviaciones y nos facilita la toma de decisiones para el mejor logro de nuestros objetivos.

Dado que el mayor porcentaje de nuestros gastos, son fijos, poco es lo que podemos corregir, no obstante si que podremos actuar sobre aquellos gastos variables, sujetos a la realización de la actividad. Para ello el director-gerente, debe trabajar de manera coordinada con el responsable de administración, ya sea éste personal interno, subcontratado o voluntario.

De este modo, dispondremos de una organización y nomenclatura de cuentas acorde a nuestra actividad y financiación, así como una actualización periódica de datos con la que poder establecer previsiones de tesorería, desviaciones presupuestarias a final de año y capacidad para decidir sobre la política de gastos.

#### ▪ **Política financiera.**

Para desarrollar nuestro Plan, Proyecto o Estrategia, junto a esta "lista organizada de gastos", debe acompañar la forma de financiarlos, esto es, el origen y la cuantía de los recursos que necesitamos obtener y la asignación de los que ya disponemos

Mediante una correcta planificación de los gastos y de los ingresos necesarios para financiarlos, y mediante el cálculo de la fecha exacta en que cada uno de estos se va a producir, se pueden obtener nuevas formas de financiación (inversiones a corto plazo, aplazamientos de pagos...).

Cuando en una entidad sucede, como ya hemos visto, que su financiación depende de subvenciones en un porcentaje alto y que tiene una capacidad limitada de generar fondos de maniobra, es frecuente la necesidad de recurrir a productos financieros que salven los estrangulamientos de Tesorería, en especial en aquellos periodos que median entre el inicio del año, la aprobación de Proyectos y la recepción efectiva de la primera parte de la ayuda concedida, o entre la justificación de este periodo y la recepción de la segunda parte. Además, es también frecuente que los organismos que subvencionan exijan haber realizado el gasto con anterioridad a la transferencia económica. Por todo ello, nuestras Asociaciones se ven forzadas a buscar fórmulas de financiación externa en los bancos. Por otra parte, este tipo de dispendio casi nunca permite ser considerado en la justificación de gastos ante los organismos que nos subvencionan.

Por otra parte, también existen periodos en los que las Asociaciones reciben un volumen de ingresos importante ya que pueden suponer la financiación de uno o varios proyectos durante medio año. Estas cantidades aunque no muy grandes para los volúmenes con que habitualmente trabajan los bancos, pueden ser movidas en depósitos bancarios o imposiciones que nos permitan generar ingresos financieros que pudieran contrarrestar los gastos en que incurrimos. Dado el bajo precio del dinero en estos momentos, no es fácil conseguir este equilibrio, pero si minorizarlo.

Por todo ello, conocer y analizar los productos existentes en el mercado bancario, es una de las tareas que nos vemos forzados a abordar como directivos. Nuestros asesores financieros, deben ser los directores de los bancos con que trabajemos habitualmente y desde donde centralicemos la mayoría de nuestros movimientos. En este sentido existe una antigua máxima entre gerentes que dice "*nunca menos de dos bancos, pero nunca más de dos bancos*", para, de este modo, poder jugar con varias ofertas, por ello, aunque los bancos y cajas que nos apoyan, nos obligan a aperturar cuentas en sus entidades, debemos seleccionar las entidades que mayor confianza y servicio nos aporten para poder después contar con su asesoramiento a la hora de determinar nuestra política de financiación bancaria. Algunos de los productos bancarios, con que se financian nuestras Asociaciones, son:

▪ **Las líneas de crédito:**

Se trata de disponer de un préstamo de una cantidad fijada previamente, de acuerdo a nuestras necesidades, que utilizamos únicamente en estos periodos de estrangulamiento. Tiene un coste de apertura, un coste de mantenimiento menor sobre lo no disponible y negociable, y un coste más relevante sobre lo dispuesto. Por ello es muy importante que estudiemos muy bien nuestras necesidades en cuanto a cantidad y tiempo de disponibilidad para no incurrir en un gasto innecesario.

▪ **Los avales.**

El aval es el producto bancario que algunos organismos requieren a la hora de avanzar una cuantía de entorno al 40-50% de una subvención anual. Al igual que las líneas de crédito, tienen un coste de apertura y otro de mantenimiento, aunque no existe la posibilidad de minorizar la cuantía solicitada ya que esta viene determinada por la cantidad subvencionada.

▪ **Los préstamos.**

En ocasiones, para la financiación de una actividad puntual o la realización de una inversión, nos vemos forzados a solicitar un préstamo. Sin duda este es uno de los productos más costosos para nuestras entidades, debido a los intereses. Por ello, de nuevo es imprescindible que estudiemos con detenimiento la cantidad que vamos a requerir y solicitemos información al mercado bancario, ya que, aun con pocas variaciones, se producen diferencias, en especial entre bancos y Cajas de Ahorro, y dentro de este último grupo, aquellas originarias de nuestra zona con un volumen de actividad social relevante. Estas Cajas, conocedoras de nuestra problemática, están aportando soluciones negociadas con los gobiernos autonómicos, para la financiación de las Ongs a través de sus productos.

▪ **Los plazos fijos. Depósitos.**

Se trata de imposiciones de dinero a un determinado periodo que generan intereses. Se ha de estudiar su rentabilidad y capacidad de disposición a la hora de decidir la fórmula que más nos interese. Al tratarse de productos sin apenas riesgo, generan muy poco dinero.

▪ **Los fondos de inversión.**

En estos productos podemos encontrar una mayor rentabilidad, pero generalmente entrañan un mayor riesgo y ofrecen menos facilidades a la hora de disponer de nuestro dinero.

▪ **Tarifas y facturación de servicios.**

Nuestras Asociaciones como prestadoras de servicios, elaboran tarifas con que facturar estos productos ( cuotas, rehabilitación, informes, excursiones, transporte, comida) Existe un acuerdo generalizado sobre no sólo la necesidad de facturar para cubrir los costes, sino también la necesidad legal y el interés en que sirva como instrumento de valoración de lo que se ofrece, ya que, como es bien sabido, nuestra sociedad tiende a despreciar o infravalorar lo que se le ofrece de manera gratuita.

No vamos a entrar en las cuestiones fiscales e impositivas que se derivan de aquellos otros productos que genera la propia actividad de la Asociación y que también sirve para financiarse, pero que la administración entiende que no son propios de nuestro objeto social: mermeladas, camisetas, libros, etc. Esta cuestión aunque la conocemos, es tratada por nuestros asesores fiscales y no genera problemas. El establecimiento de estas tarifas no es problemático, ya que el objetivo de esta venta es el de recabar ayudas y donativos del entorno social inmediato, con el que sufragar la actividad y dar a conocer la Asociación.

Sin embargo, el primer grupo es el que resulta más difícil de determinar ya que, por un lado, las asociaciones intentan que el usuario soporte el menos coste posible.

Para ello, las Asociaciones se limitan a repercutir la cantidad resultante de restar al coste real, las subvenciones obtenidas. Sin embargo es difícil tanto el cuantificar el coste real como el conocer a priori los apoyos que se van a recibir. Por ello, la mayoría de nuestras Asociaciones trabajan con unas tarifas orientativas que se sitúan siempre por debajo del precio de mercado y que difícilmente se actualizan. Otras, acuerdan al finalizar el ejercicio la devolución de cuotas en función de los apoyos recibidos.

Además, todas las Asociaciones Tienen una política de atención al DCA en la que se establece la condición de que ningún afectado quede sin ser atendido por falta de recursos, por lo que se acuerda incluir en su propia obra social la atención de aquellos afectados y familiares que no disponen de recursos para costear su atención. Esta facultad está delegada en la junta Directiva, previo informe Social del profesional correspondiente.

Ninguna Asociación se plantea la posibilidad de eliminar la facturación de los servicios en su totalidad, pero si se plantea la necesidad de disponer de un estudio de costes que pudiera servir de orientación para el conjunto de Asociaciones, así como de formación para el estudio individualizado con el fin de establecer las aportaciones de los usuarios .

#### ▪ **Proveedores**

Las teorías recientes de gestión nos hablan de la importancia de cuidar la relación con los proveedores que suministran productos y servicios a nuestras entidades. En este sentido, es aconsejable tener en consideración que en nuestras Asociaciones, los proveedores también han de compartir nuestros valores y servir a los objetivos de nuestras entidades.

El objetivo de una correcta política de atención a nuestros proveedores, es hacerlos verdaderos colaboradores y partícipes de nuestro proyecto empresarial. De este modo, podremos establecer estrategias conjuntas de trabajo, para que la relación sea provechosa. Al implementar estrategias de fidelización de proveedores, podremos obtener una calidad plenamente satisfactoria en los suministros, y una información provechosa que redunde en la mejora de nuestros resultados.

Pero no siempre se consigue establecer una alianza sinérgica con los proveedores, por ello debemos no descuidar la búsqueda y selección de proveedores alternativos. En este sentido, las Asociaciones, se pueden apoyar aportando información sobre proveedores con implantación nacional, e incluso plantear alianzas de colaboración en el futuro que nos conviertan en un cliente de mayor peso frente a las grandes empresas proveedoras, tales como las de telecomunicación o transporte.

## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

---

Recogemos en este punto algunas de las recomendaciones que se han ido enunciando en los distintos apartados

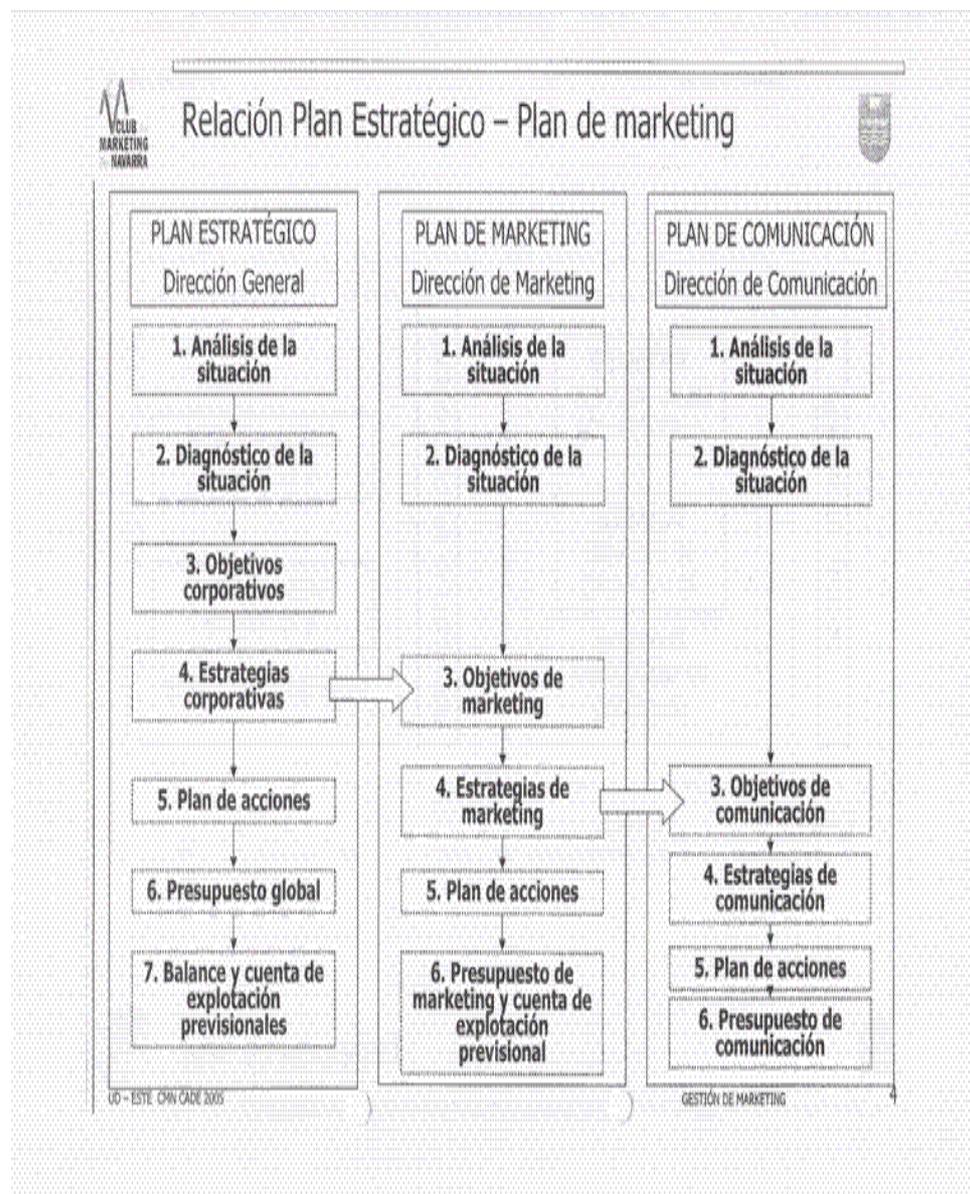
- ✓ Cada asociación debe planificar su presupuesto en función de las actividades que ha programado para el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ El presupuesto requiere una revisión y actualización periódica, en la que se controle el cumplimiento o desviación de los Ingresos y Gastos previstos.
- ✓ Es necesario disponer de información contable actualizada para lo que se deberá establecer una relación de cooperación estrecha con el responsable de administración, con independencia de que se trate de personal en plantilla o de un colaborador externo.
- ✓ Es conveniente establecer una relación de colaboración y asesoramiento con algunas de las entidades bancarias con las que trabajemos, para que nos informen y ayuden sobre productos financieros y de inversión.
- ✓ Sería conveniente realizar un estudio de costes para el conjunto de Asociaciones, en el que se establezca un orden de magnitud del coste persona / día para cada servicio estandarizado, que sirviera de guía a las Asociaciones a la hora de elaborar presupuestos y establecer tarifas.
- ✓ Frente a las dificultades que supone tener que vivir pendientes de los resultados de la adjudicación de subvenciones, se proponen tres líneas de actuación:
  1. Concertar plazas con la administración (local, autonómica, nacional).
  2. Conveniar con la administración sociosanitaria (local, autonómica, nacional).
  3. Fomentar la financiación propia a través de aportaciones del ámbito privado.
- ✓ Finalmente, y en relación a este último punto, es aconsejable revisar la personalidad jurídica de nuestras entidades al objeto de clarificar y mejorar nuestra situación fiscal, para lo que se proponen dos soluciones:
  1. Entidad de Utilidad pública.
  2. Fundación.

## 2.3. DIRECCIÓN OBJETIVOS.

### c. Área de Marketing.

El Marketing es la forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, forma parte de la estrategia de negocio de la organización, pero también agrega la entrega de valor a los clientes.

El plan de marketing debe estar integrado dentro de la estrategia de la Organización y en relación directa con el Plan estratégico y el de Comunicación.



Podríamos definir el Plan de Marketing para resaltar algunos de los rasgos más característicos, como la elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

La aplicación de los planes de Marketing sirven para:

- ⇒ **Diferenciarnos: Qué es aquello que hago mejor** que mis competidores y tengo que comunicar a la Sociedad y añade valor para el cliente y la Organización defendible y duradero. Define nuestra IDENTIDAD ( lo que queremos ser) y nuestra IMAGEN ( como nos ven)
- ⇒ **Posicionarnos: Saber qué lugar ocupamos** en la Sociedad y en el entorno sicosanitario y que nos reconozcan por nuestros:
  - Atributos
  - Beneficios
  - Creencias y valores
- ⇒ **Creación de cultura de servicio al cliente:** Los principales factores que explican el éxito en la gestión son:
  - Capacidad para generar en toda la Organización, mentalidad de negocio / servicio orientada al cliente.
  - Recursos humanos formados y motivados en esta orientación de forma global, no departamental
  - Establecimiento de canales de comunicación eficaces
- ⇒ **Satisfacción con el bien o servicio principal:** Cumplir las expectativa de los socios teniendo en cuenta su criterio y cumpliendo lo sindicadores de calidad.
- ⇒ **Marketing relacional:** Tejer una red de relaciones en todas las direcciones y con todos los grupos de interés,
  - Internos
  - Externos.

El Marketing es la forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes. Forma parte de la estrategia de negocio de las asociaciones, pero también agrega la entrega de valor a los clientes.

#### ▪ **La segmentación del mercado.**

El marketing reconoce que la diversidad del mercado implica la existencia de deseos y necesidades distintas por lo que emplea una técnica conocida como **segmentación**, que consiste en la diferenciación de grupos de interés, (agrupación de individuos con características semejantes) lo que permite detectar mas eficientemente las necesidades y deseos de cada grupo, diseñar una oferta más atractiva y optimizar las posibilidades de éxito.

Para cada segmento se define el posicionamiento que se quiere lograr y se definirá, diseñará y se desarrollará un Plan de Marketing.

Los clientes de una ONG pueden ser tanto consumidores finales (aquellos que adquieren productos / servicios ofertados con la finalidad de usarlos), negocios de intermediación (otras empresas que adquieren nuestros productos para añadirles valor y comercializarlos) y en forma ampliada, todos aquellos componente que interactúan con la empresa (empleados o colaboradores, proveedores, accionistas, etc.) la Administración, La sociedad.

Grupos de interés:

⇒ Clientes:

- Los socios –familias
- Los afectados
- La administración.
- La Sociedad

⇒ Agentes-colaboradores:

- Organizaciones de DCS.
- Organizaciones de discapacitados
- Otras Ongs.
- Universidad y Centros educativos.
- Entidades públicas sociosanitarias: Centros de salud, hospitales,
- Entidades privados sociosanitarias: hospitales, mutuas.

#### ▪ **La imagen corporativa.**

Es la personalidad de la Organización, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar presente en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado.

Al ver su logotipo constantemente esta se irá quedando fijo en la mente de las personas, eso es posicionarse. Cuando alguien piensa en algo referente a su producto o servicio se imaginara su logotipo como opción.

La imagen corporativa tiene una gran influencia en el éxito global de una organización, abarca desde un logo, hasta el estilo de los locales, incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes del personal

Un logotipo, es la representación gráfica de la imagen corporativa, es un grupo de letras, símbolos, abreviaturas, cifras etc., fundidas en solo bloque para facilitar una composición tipográfica, no es más que la firma de la organización, que se puede aplicar a todas clases de material impreso o visual.

Un buen logotipo le permitirá a la organización colocarse visualmente al lado de sus competidores y le ayudara a aparecer más atractivo dentro de su sector.

Una identidad corporativa bien realizada no es un simple logotipo. Es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza; folletos, papelería, páginas Web, etc.

La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos formaremos de esta organización.

A partir del reconocimiento de la singularidad y complejidad que presentan nuestras organizaciones, se ha comenzado por resaltar las características peculiares de gestión de las mismas. Hemos mencionado a la misión como el concepto alrededor del cual es clave la toma acertada de decisiones de la ONG, adquiriendo pleno sentido

desde el intercambio que se genera con los públicos objetivo con los que se relacionan siendo que esta condición justifica la adopción de un enfoque marketing como la orientación más apropiada para guiar el rumbo de nuestras entidades.

Después de justificar el enfoque marketing como el marco adecuado para desarrollar el marketing social corporativo, será necesario definir las características propias de esta estrategia de intercambio entre las asociaciones y empresas.

En el nuevo marco de relaciones entre las Asociaciones y la empresa ha implicado cambios no sólo en la mentalidad de las empresas, sino también en la forma de actuar de las organizaciones no gubernamentales y entidades, que ahora cuentan con direcciones más profesionalizadas, una gestión económica más cuidadosa y auditada, si son de utilidad pública o fundaciones. Por consiguiente, dentro de la organización se han adoptado esquemas y estructuras similares a los de las empresas. De esta manera, debemos tener en cuenta los siguientes factores si queremos avanzar en la interacción con el mundo empresarial y ser beneficiarias de los recursos generales destinados al marketing social corporativo:

- Posicionarse como organizaciones que cubren necesidades y no como organizaciones que tienen necesidades.
- Centrarse en los resultados de los programas que se desarrollan y no únicamente en los objetivos financieros.
- Recordar que el proceso se basa en valores compartidos.
- Considerar las organizaciones sin ánimo de lucro como agentes vitales de la comunidad.
- Comprometer a los líderes de las asociaciones y a los donantes, en todos los ámbitos, en un proceso que los convertirá en donantes- inversores, comprometidos en una relación a largo plazo basada en unos valores y una visión compartida de una misión.
- Considerar todas las contribuciones que se realicen a una asociación como inversiones en la comunidad.
- En definitiva, se trata de un proceso largo y dinámico de desarrollo y no de acciones puntuales para conseguir fondos.

Actualmente en nuestras Asociaciones no hay un modelo de Plan de Marketing, si acciones definidas dentro de los planes de comunicación y divulgación, encaminadas a lograr más difusión y por tanto más oportunidad de obtención de recursos, por lo que deberemos trabajar en un plan nacional.

En líneas generales, la mayoría de las asociaciones de Daño Cerebral Adquirido del territorio español aunque no olvidan poner en práctica estrategias de marketing, no han elaborado un plan de marketing ajustado a las demandas personalizadas. Existen también algunas asociaciones que en este momento no se encuentran en disposición para llevar a cabo estrategias de marketing, por motivos de exceso de trabajo o falta de recursos, así como falta de personal que se especialice en el tema.

La mayoría de las asociaciones no disponen de un manual de imagen corporativa, pero sí de logotipo, papelería básica, folletos y memoria. Hay algunas asociaciones que han incorporado la imagen de FEDACE, sin embargo otras o son anteriores a la creación de fedace y mantienen su logotipo o se han acercado a ella con logotipo ya diseñado.

DAÑO  
CEREBRAL



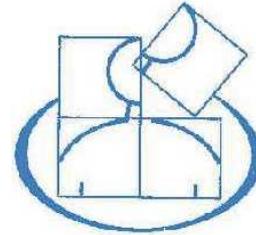
FEDACE

Federación Española de Daño Cerebral

Algunos de nuestros logotipos:

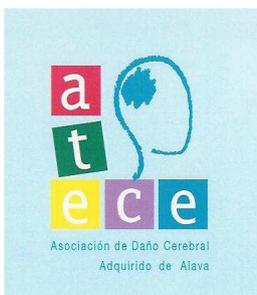
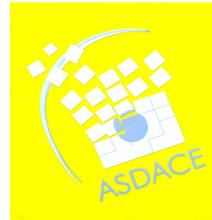


REHACER



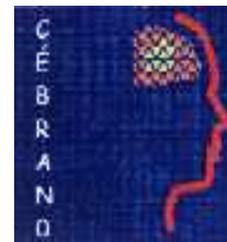
ADACCA

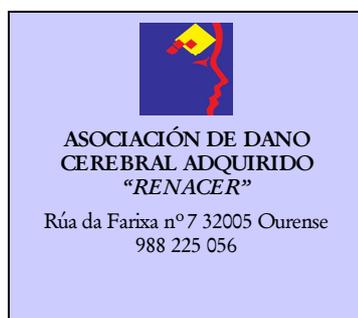
Asociación de Familiares del Paciente



CAMINO

Asociación De Daño Cerebral  
Adquirido (Valladolid)





En nuestras asociaciones se han utilizado los siguientes elementos como utensilios de comunicación externa:

- Apariciones en Prensa, radio y TV.
- Boletín Informativo: Bimensual, a todos los socios.
- Socios:
  - Felicitación cumpleaños
  - Felicitaciones Navidad
- Eventos:
  - Centro de Día: Tres fiestas al año
  - Asociación: dos anuales: Junio y Navidad.

- Webs (actualizada)
- Folletos, trípticos informativos.
- Memoria anual de la asociación
- Visitas a Centros privados de DC, otras Asociaciones de DC, administraciones, universidades, colegios, etc.

A excepción de la Federación, ninguna de nuestras asociaciones contempla el asesoramiento regular de una empresa de comunicación e imagen. Algunas de ellas han tenido la oportunidad de colaborar con un voluntario en el diseño de su papelería básica y logotipo, o en la maquetación de algunos proyectos que requerían una imagen singularizada. Otros manifiestan haber contratado estos servicios a agencias externas para acciones puntuales. Otras asociaciones poseen una comisión de Comunicación externa formada por un miembro de la Junta, un voluntario y la dirección. Desde ella se establece el Plan Anual de comunicación: objetivos, actividades y cronograma, y se ejecutan las actividades programadas.

## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

### Cómo elaborar un Plan de Marketing.

Ateniéndonos a la definición anteriormente expuesta, para la realización de un plan de marketing debemos seguir los siguientes pasos:

#### 1. Análisis de la situación

La realización del análisis de la situación requiere contestar a la pregunta

**¿Dónde estamos? →**

#### DAFO



El análisis de la situación, tanto interno como externo a la organización, nos permitirá deducir las fortalezas y las debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar. Es decir, estamos en condiciones de realizar un análisis DAFO.

Tomados en conjunto, los aspectos mencionados determinan la situación actual de la entidad y contribuyen a precisar otros elementos

relacionados con el entorno cuyo conocimiento previo es necesario para la formulación del Plan de Marketing.

La segunda pregunta a la que debemos contestar es:

**¿A dónde queremos ir? → OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS**

Responder a esta cuestión supone el establecimiento de los objetivos de marketing que la asociación fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Una vez planteados los objetivos, deberemos contestar a la tercera pregunta:

**¿Cómo llegaremos allí? o ¿cómo vamos a alcanzarlos?**



*La respuesta a este interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. El desarrollo de estrategias supone cualquier cauce de acción o solución que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.*

### ¿Qué es un Plan de Comunicación?

Es un documento escrito en el que de forma sistemática estructurada se refleja el **conjunto de principios fundamentales que guían la política comunicativa de la organización**, se definen los Objetivos de comunicación externa, así como las estrategias de comunicación y los programas de acción precisos para lograr tales objetivos.

No es la suma de todos los soportes es,

**una visión integrada de la organización que debe integrar y armonizar:**

⇒La comunicación emanada de las distintas áreas de la organización.

⇒La comunicación informativa y la que genera la actividad (corporativa y de actividad)

⇒La comunicación externa e interna

⇒Las herramientas de comunicación a emplear.

Los principales objetivos de la comunicación son:

⇒HACER SABER (Comunicar la existencia de.....) QUE ME CONOZCAN

⇒HACER VALER (Atraer hacia nosotros...) QUE ME ELIJAN

### ¿Cuándo Una Organización Necesita Identidad Corporativa?

⇒Cuando una nueva organización se pone en marcha.

⇒Ante la toma de conciencia que debe modernizarse la organización.

⇒.Cuando se ofrecen servicios y productos muy parecidos a los de su competencia.

⇒Cuando se tiene cambio de directorio por consiguiente, comienza un nuevo orden

#### Beneficios De La Identidad Corporativa

- ✓ Aumento de la reconocibilidad de la organización.
- ✓ Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la organización.
- ✓ Ahorro de costos por estandarización.
- ✓ Aumento del conocimiento público de la organización.
- ✓ "En resumen, una imagen más apropiada en el mercado."

## 2.3. DIRECCIÓN OBJETIVOS.

### d. Área de innovación.

---

Innovar es la **"actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos o la mejora sustancial de los ya existentes"**. (UNE 166000 EX).

Para nuestras organizaciones la innovación tiene que ser un reto constante por varios motivos:

- **Primero:** porque innovar es abrir nuevos campos de investigación, totalmente necesarios para la mejorar la calidad de vida de nuestro colectivo.
- **Segundo:** porque para la evolución y crecimiento de nuestras organizaciones, es fundamental ir innovando nuestras herramientas de gestión, en caso contrario podemos llegar a entretener los procesos y, en consecuencia, duplicar esfuerzos
- **Tercero:** porque trabajar con personas, requiere estar abierto a la creación e innovación de recursos que vayan adaptándose a las nuevas necesidades.

Para poder obtener información de las distintas asociaciones que forman **FEDACE**, tanto a lo que se refiere al momento actual como a las previsiones de futuro respecto, al área de innovación hemos desarrollado tres puntos:

- Programas y proyectos de investigación y desarrollo
- Gestión del conocimiento
- Gestión de nuevos servicios

Hay que advertir que los resultados que aquí se ofrecen son los proporcionados por tan sólo 4 del total de las Asociaciones de FEDACE, además de la aportación de la Federación. Por lo tanto tan sólo participa de las respuestas el 18% de las Asociaciones.

#### ▪ **Programas y proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación.**

Son aquellos programas que intentan dar solución a un problema, a través del método científico y desde una perspectiva innovadora.

La investigación básica corresponde a los departamentos Universitarios o Centros de Investigación, en ellos se genera el conocimiento que sera la base que dará paso al Desarrollo Tecnológico. Nuestro trabajo tendrá entonces una función más aplicada, ya mientras que en la anterior, la generación de conocimiento no precisa la consecución de un fin concreto. En la fase de Desarrollo el conocimiento busca una aplicación de carácter tecnológico y frecuentemente ligada a la industria. La última fase del proceso es la de Innovación, en ella se trata de la aplicación de los nuevos conocimientos para el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos, o la mejora sustancial de los existentes

En el caso de nuestras Asociaciones los programas que no son más afines son:

- Estudios epidemiológicos.
- Diseño de Sistema de evaluación y valoración objetivos.
- Desarrollo de tecnologías hardware y software de rehabilitación

Llevar a cabo este tipo de estudios, sin duda requiere una formación y unas herramientas de investigación concretas. En el caso de iniciar una investigación, siempre hay que poder valorar la posibilidad de compartir y colaborar con centros como: Universidades, Consultoras, que habitualmente realizan este tipo de trabajos.

Veamos algunos de los proyectos que han realizado o colaborado algunas Asociaciones:

<b>ADACCA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Apoyo al cuidador principal del paciente con ACV en fase aguda”.</li> </ul>
<b>ADACEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finalización y presentación del estudio “La dependencia en las personas con daño cerebral y su efecto en las familias de Navarra”</li> <li>▪ “La carga Global del DCA en el País Vasco y Navarra”</li> <li>▪ “Utilidad y posible valor diagnóstico de las nuevas técnicas de resonancia magnética realizadas precozmente en pacientes que han sufrido un TCE”</li> <li>▪ “ Organización interna: Plan de desarrollo organizativo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación y buenas prácticas</li> <li>▪ Implantación del sistema de Protección de Datos</li> <li>▪ Realización del plan estratégico 2005/2007</li> <li>▪ Homologación en ISO 9000</li> </ul> </li> </ul>
<b>ATEN30</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Aplicación de sistemas de comunicación alternativos en pacientes afásicos”.</li> <li>▪ “Plataforma sociosanitària en la Comunitat Valenciana”.</li> <li>▪ “Valoración DCS en la Ley de la dependencia”.</li> <li>▪ “Estudio viabilidad para la elaboración de una muestra epidemiológica en Castellón sobre incidencia y Prevalencia del DCS en España”. 2006.</li> </ul>
<b>FEDACE</b>	“COMP@RTIR: Portal de colaboración web sobre DCA”
<b>TRACE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Abrazo: portal sobre la discapacidad”</li> <li>▪ “Agenda para familiares de DCA”</li> <li>▪ “Guía para profesionales que trabajan con personas afectadas de DCA”</li> </ul>

### *Programas y proyectos de investigación y desarrollo*

#### ▪ **Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es un conjunto de técnicas y métodos que facilitan la obtención y el mantenimiento de los conocimientos tácitos y no tácitos de las diferentes personas que forman parte de una organización. El objetivo es favorecer el rendimiento global de las asociaciones, optimizando los procesos, además de ir resolviendo situaciones más complejas cada vez de manera efectiva.

La optimización de estos procesos, se acostumbra a hacer, entre otras técnicas, a través de la sistematización y documentación de todos los procesos que se realizan en nuestras organizaciones.

En definitiva la gestión del conocimiento nos evita tener que estar “reinventando constantemente la rueda”, así como tener personas imprescindibles en nuestras asociaciones.

Veamos como algunas asociaciones han puesto en marcha la gestión del conocimiento:

<p><b>ADACCA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sesiones clínicas semanales para: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Análisis y estudio de casos</li> <li>. Abordar aspectos importantes de la Asociación</li> <li>. Centralización de los aspectos de gestión en una sola persona</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ADACEN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edición de manuales de buenas prácticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Método Bobath</li> <li>. Cuadernos de Terapia Ocupacional</li> <li>. Cuadernos de RH Cognitiva</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Comunicación interna: Adacen Usuarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Agendas</li> </ul> </li> <li>▪ Plan de comunicación interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Reunión de equipos semanal</li> <li>. Reunión coordinación y gerencia: semanal</li> <li>. Reuniones generales: 2 anuales: Evaluación, planificación</li> </ul> </li> <li>▪ Formación continua <ul style="list-style-type: none"> <li>. Cursos generales: dos anuales. Todo el equipo</li> <li>. Formación específica: a demanda</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ATEN30</b></p>	<p><u>Sistema de comunicación interna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reuniones:</b> 2 a la semana: una para todo el equipo y otra para los terapeutas</li> <li>▪ <b>Informática:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Outlook</li> <li>. <b>Servidor:</b> archivos compartidos, bases de datos</li> <li>. <b>Carpeta de documentos compartidos:</b> agenda de teléfonos, calendario, horarios, formación, memorias, proyectos comunes, información de cocina, información de transporte, plan de prevención.</li> <li>. <b>Carpeta de áreas de conocimiento:</b> (en proceso). Manuales de procedimiento, informes de cursos, informes de actividad, bibliografía, otra documentación de interés, informes de reuniones internas, informes de reuniones externas</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Escrita:</b> paneles de información general y de comedor (con las medicaciones de los usuarios), libretas (para apuntar las incidencias que requieren ser comunicadas), transporte (agenda específica para el conductor con todas las incidencias).</li> </ul> <p><u>Sistema de comunicación externa:</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación por correo ordinario</li> <li>▪ Para los usuarios del Centro de Día disponemos de una agenda personal.</li> </ul>
<b>FEDACE</b>	No tienen ninguna política específica al respecto
<b>TRACE</b>	<p><u>Sistema de comunicación interna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reuniones:</b> 2 a la semana, para los terapeutas. Turno mañana y tarde</li> <li>▪ <b>Informática:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Servidor:</b> cada profesional tiene su propio perfil, sólo puede acceder a aquella información que le corresponde. Política de confidencialidad de datos</li> <li>. <b>Documentos compartidos:</b> Cada profesional tiene en su propia carpeta todos los protocolos necesarios para sistematizar todos los pasos que se realizan en nuestro Proyecto de Actividades “Espai TRACE”: fichas de actividades ( de diseño y recogida de la sesión), protocolos de actuación, plantilla de informes de seguimiento y finales, plantillas de incidencias y trastornos de conducta y plantilla de Programas de Desarrollo Individualizado (PDI), protocolo de comedor, piscina, salidas externas, protocolo de informe de logopedia y de arte terapia.</li> <li>. <b>Carpeta de áreas de conocimiento:</b> mapas de procesos de las distintas acciones y actividades que se realizan en TRACE</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Sistema de comunicación externa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación web (comunidad virtual, espacio para el socio dónde puede participar de chats y obtener información)</li> <li>▪ Comunicación a través de nuestra revista “En Construcció”</li> <li>▪ Comunicación por correo ordinario</li> <li>▪ Para los usuarios de l’Espai TRACE disponemos de una agenda personal</li> </ul> <p><u>En proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar una <b>intranet:</b> información para los profesionales, gestión de recursos humanos (planning, calendario laboral, vacaciones, cronograma de objetivos) información sobre la asociación (Estatutos, normativa datos confidenciales, riesgos laborales)</li> </ul>

### Gestión del conocimiento

#### ▪ Gestión de nuevos servicios

Todas las Asociaciones nos vemos con la necesidad de ir creando nuevos servicios a medida que vamos recibiendo más demandas, lo que supone una gran responsabilidad.

Estos servicios sólo pueden abordarse desde la perspectiva de:

- **Calidad**, por lo tanto, nos será de gran ayuda aplicar la gestión del conocimiento
- **Innovación**

- **Responsabilidad**

Antes de poner en marcha un nuevo servicio, nos puede ser de utilidad hacernos las siguientes preguntas:

- **¿Cuáles son las auténticas necesidades de nuestros posibles usuarios?:** familiares, personas afectadas, administraciones, sociedad. Por lo tanto la escucha activa es fundamental.
- **¿Es necesario crear este servicio?.** Tenemos que hacer un análisis exhaustivo del mercado, es decir, analizar si ya existe o no este servicio, ver que características tiene, etc.
- **¿ Puedo ejecutar el nuevo servicio?.** Evaluar si la creación de un nuevo servicio me obligará a generar una nueva estructura de personal o física, por lo tanto tendré que hacer una previsión económica, o, por el contrario si puedo optimizar la existente.
- **¿Cómo y cuando tengo que hacerlo?**
- **¿De qué recursos económicos dispongo o puedo disponer?**
- **¿Qué herramientas voy a utilizar para evaluar la calidad del servicio?**

Merece la pena el esfuerzo que supone dar respuesta a estas dudas, ya que evitaremos duplicar esfuerzos, si previamente hemos hecho una cierta previsión.

La metodología propuesta para la implementación de un nuevo servicio, debe incluir las siguientes fases:

- **Detección de la necesidad:** a través de cuestionarios de necesidades
- **Análisis:** comisión encargada de analizar los resultados.
- **Planificación:** labor ejecutada por la dirección con el apoyo del coordinador y trabajador social
- **Implementación:** ejecución por parte del coordinador así como del equipo de profesionales

**Control y supervisión:** labor ejecutada por la dirección con el apoyo del coordinador y trabajador social mediante informes y reuniones regulares. Esta información se traslada a la Junta Directiva.

## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

---

- Nunca es pronto para implementar políticas de innovación y nunca es tarde para intentarlo.
- La implementación de un área de Innovación, requiere:
  - Una apuesta estratégica y filosófica por parte de los órganos de dirección de la Asociación.
  - Crear una mini estructura interna que disponga al menos de:
    - Un responsable.
    - Sistemas de comunicación interna.
    - Sistema de información informatizado y accesible
    - Archivo documental y biblioteca
  - Contar con colaboradores externos:
    - Universidades.
    - Centros de Investigación.
    - Centros Tecnológicos.
    - Consultoras.
  - Nuestro responsable puede empezar siendo, cualquier socio o profesional con contactos con Centros de I+d+i, que destine parte de su tiempo a esta área. Sólo después, el devenir de nuestra actividad, puede animarnos a crecer en este sentido.
  - Algunos de los campos temáticos sobre los que resulta conveniente mantener una actitud prospectiva son:
    - Epidemiología.
    - Prevención del DCA
    - Técnicas de Rehabilitación y Gestión.
    - Tecnologías de Rehabilitación, Gestión e Información.

## 2.4. Control de procesos y evaluación de resultados.

---

Si la estrategia nos dice lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos fijados, los procesos nos ayudan a hacerlo con eficacia.

En nuestras asociaciones ofrecemos diferentes servicios: información y asesoramiento, tratamientos, actividades de ocio... que a la vez están compuestos por diferentes procesos que tienen un principio (entrada) y un final (salida) y en ellos se produce una transformación o producto (resultado de un proceso que lleva a cabo la organización y que satisface las necesidades de los clientes).

Tenemos que tener claro que nuestros servicios tienen que estar orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes (personas y familias afectadas por un daño cerebral, administración, sociedad...) por lo que primero tenemos que tener claro cuales son estas necesidades y segundo que grado de satisfacción de necesidades logramos con nuestros servicios.

Uno de los factores determinantes para mejorar una organización consiste en mejorar los procesos clave, aquellos que entendemos son imprescindibles para cumplir bien con la misión que la organización tiene.

Una Asociación tendrá que aprender a mejorar de una manera controlada, sistemática y permanente, en oposición a una manera intuitiva, a sopetones y sin ninguna seguridad en los resultados a obtener. Aquellas organizaciones que todavía no han iniciado sus procesos de mejora tendrán que pasar de una gestión "familiar" intuitiva y personalista, a una manera "universal" y estandarizada. Las organizaciones que buscan la calidad están estandarizando su gestión y haciéndose más transparentes.

Aunque un servicio de Centro de Día para personas con D.C es muy diferente a un servicio de información, los dos tienen algunos procesos comunes que son bastante parecidos:

- *procesos esenciales*: que engloban las actividades que comúnmente se realizan en los centros de día, desde que los usuarios presentan la solicitud hasta que por cualquier razón son dados de baja. Concernientes a las actividades de: Acogida de la persona; evaluación de las necesidades y del cumplimiento de los requisitos; decisión de si se le concede o no la prestación; incorporación al centro, servicios y Tratamientos sociales; procesos mantenimiento (comida, limpieza de ropa, etc.); seguimiento del tratamiento, gestión quejas, medir satisfacción, baja.
- *Otros procesos serían los de apoyo*: gestión administrativa, de mantenimiento, limpieza, compras, archivo de documentación...

### ▪ Control de Procesos

Proceso por el cual se define, implanta, revisa y mejora continuamente el sistema de seguimiento, control y medición del desarrollo y resultados de los procesos del servicio.

Hacer un servicio no implica medir sus resultados. Controlar las desviaciones, establecer acciones correctoras y medir los resultados a través de indicadores es una tarea a la que tenemos que acostumbrarnos y normalizar. El "proceso de controlar los procesos", no es una redundancia en el trabajo, sino es trabajar de otra manera.

En concreto, el Modelo EFQM entiende que la gestión de procesos debe:

- a) Introducir en su quehacer cotidiano la manera y la forma de partir de las necesidades y expectativas de los clientes.
- b) Los procesos de atención a los clientes son los principales y deben por tanto atenderse de manera prioritaria.

- c) Todos los procesos que interactúan con los clientes son revisados y evaluados de manera permanente.
- d) Se debe hacer una gestión permanente y sistemática de todos los Procesos.
- c) Introducir solo aquellos cambios que añadan valor a la organización o a los clientes.

Después de que la Asociación ha adaptado sus procesos y actuaciones a la Norma y ha introducido un sistema de control de los procesos clave y un sistema de mejora continua, procederá a verificar de una manera objetiva el grado de desarrollo del sistema introducido. Esto quiere decir básicamente que miembros competentes del personal observen con imparcialidad si el sistema implantado cumple con los requisitos de la Norma, satisface las políticas y objetivos de la organización y funciona adecuadamente.

Todo lo expuesto se basa en: Identificar (*Saber que necesitamos*) Planificar (*decir lo que hacemos como lo hacemos*) – Desarrollar (*hacer lo que decimos y registrarlo*) - Comprobar (*que hacemos lo que decimos*) – Actuar (*valorar los resultados y mejorar lo que hacemos*). De manera que garanticemos que nuestros servicios están orientados a los usuarios, que podamos detectar fallos, que todos los implicados sepan lo que se hace y como se hace. En definitiva: Garantizar servicios de calidad.

#### ▪ Evaluación de resultados.

Podemos definirla como proceso que permite indagar y analizar el cumplimiento de las metas previstas para cada uno de los objetivos específicos de la actividad en términos de su efectividad, su eficacia y su eficiencia, para obtener conclusiones que sirvan tanto para la retroalimentación de la gestión como para la identificación, planificación y gestión de otros proyectos.

#### ⇒ Preguntas a la que da Respuesta la Evaluación de Resultados:

- ¿Se están cumpliendo los objetivos específicos previstos por el programa o proyecto en su formulación?
- ¿En que medida se están cumpliendo los objetivos específicos del proyecto?
- ¿El cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto se realiza considerando el tiempo y los costos previstos?
- ¿Que problemas o limitaciones se presentaron en la ejecución del proyectos que impiden el logro de los objetivos en el tiempo previsto y con los costos estimados?
- ¿Qué conclusiones o recomendaciones se pueden identificar para: la gestión del proyecto, el diseño y ejecución de futuros proyectos, para el diseño de nuevas políticas?

#### ⇒ Procedimiento:

- Identificar objetivos específicos y metas del proyecto
- Identificar los indicadores de resultados previamente construidos en el diseño de la evaluación para cada objetivo específico del proyecto
- Recolectar y procesar la información sobre los indicadores de resultado
- Contrastar la información de los indicadores de resultados al final del proyecto con los indicadores considerados al momento de la formulación del mismo:

#### ⇒ Meta programada:

- Tiempo previsto para la meta programada
- Recursos programados
- Meta alcanzada
- Tiempo para la meta alcanzada
- Recursos realmente ejecutados

- Analizar como se cumplieron las metas de los objetivos específicos del programa

En este punto se analiza: efectividad, eficacia y eficiencia

- **Efectividad:** Relación entre las metas alcanzadas y las metas planificadas
  - **Eficacia:** Relación entre las metas alcanzadas y el tiempo previsto, respecto a las metas previstas y el tiempo real.
  - **Eficiencia:** Mide los resultados alcanzados en relación con los costos y tiempos planificados
- Registrar la información obtenida en el documento de registro del cumplimiento de los resultados del proyecto

## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

### MEJORA CONTINUA

Durante la última década se han venido desarrollando acercamientos sistemáticos para la mejora de los resultados de las intervenciones psicosociales.

Los sistemas para la mejora en estos programas suelen basarse en los siguientes puntos (o principios):

- Una asistencia e intervención que se orienta cada vez más al individuo particular y a sus necesidades.
- La revisión y re - diseño de los procesos y funciones para suministrar servicios (asistencia, tratamiento, etc.).
- Promover el trabajo multidisciplinar, integrado, coordinado, suministrando una continuidad en los servicios.
- Medir y evaluar sistemáticamente la actuación y sus resultados.
- Asumir riesgos en el diseño y experimentación de nuevos servicios.

La capacidad para gestionar la mejora de los servicios depende desde estos acercamientos, en la capacidad de los programas para medir y evaluar proactivamente sus resultados y procesos. Estas estrategias y modelos para la mejora son, posiblemente, el único modo que tienen las organizaciones para afrontar las demandas crecientes acerca de servicios de calidad y resultados. Los programas de intervención psicosocial que mejoran sistemáticamente la calidad de los servicios suministrados pueden esperar mejores resultados de los servicios, costes más competitivos, y mayores niveles de satisfacción de sus usuarios.

*La mejora Continua es la parte de la gestión de la organización encargada de ajustar las actividades y procesos que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o una mayor eficiencia.*

La gestión de los procesos y actividades de cualquier programa de tratamiento debe estar estructurada en cuatro fases, donde cada una de ellas agrupa actuaciones que se representan habitualmente mediante el ciclo PDCA (Plan - Do - Check - Act: Planificar / Diseñar - Ejecutar - Evaluar - Ajustar / Mejorar). Estas cuatro fases vienen a estructurar el Ciclo para la Mejora continuada, tal como se representa en la siguiente figura:



**3. MARCO JURÍDICO Y LEGAL**

---

### 3. Marco Jurídico Y Legal

El Director-ejecutivo se encuentra con frecuencia limitado o impelido por el marco legal y normativo que rige en los ámbitos de actuación en los que desarrolla su trabajo y adopta decisiones:

- La Personalidad Jurídica de la entidad.
- La Administración económica.
- La dirección de Personal.
- El ámbito Sociosanitario.
- La discapacidad

Además, entre sus funciones, está la de informar y asesorar a la Junta para que pueda ejercer su función reivindicativa. Con frecuencia, durante la elaboración de nuevas leyes o reglamentos deberá asistir y participar en mesas, emitir opiniones, o elaborar informes en defensa de los derechos de afectados y familiares de DCA.

Algunas Asociaciones cuentan con una Asesoría laboral que le apoya en estas tareas, y que , en ocasiones, también presta asesoramiento a los afectados y familiares.

Con relación a este último punto, las asociaciones señalan la preocupación que suscita el comprometerse con un profesional y las dificultades que entraña el poder disponer de un buen gabinete externo, interesado en la defensa de nuestro colectivo. Normalmente, cuando los afectados llegan a la Asociación, ya han superado la etapa judicial que con frecuencia va ligada a los accidentes de tráfico y laborales, con lo que pierden el atractivo económico que puede seducir a un profesional.

## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

- a) Una de las propuestas que se han debatido en el seno de la Federación, es el de centralizar en FEDACE este servicio, si bien esta pendiente de resolverse.

Mientras tanto, se aconseja:

- Contactar con un gabinete de asesores externos.
- disponer de información actualizada y permanente sobre la legislación relativa a los ámbitos arriba mencionados.
- Para consultas puntuales se recomiendan dos direcciones de internet, donde las Fundaciones Luis Vives y la de notarios Aequitas, respectivamente, han creado unos servicios de asesoramiento on-line para Ongs.

[www.aequitas.org](http://www.aequitas.org)

[www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org)

### LEGISLACIÓN ESTATAL

- LEY 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social del Minusválido (LISMI)
- Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General presupuestaria.
- LEY 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- LEY 6/1996, de 15 de enero, reguladora del Voluntariado
- Real Decreto 316/1996, de 23 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de Competencia Estatal.
- Real Decreto 384/1996, de 1 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de registro de Fundaciones de Competencia Estatal.
- REAL DECRETO 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidades a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades.
- LEY 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, por el que se aprueba el reglamento de Medidas de seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal.
- ORDEN de 12 de junio de 2001, sobre creación, composición y funciones de la Comisión Estatal de Coordinación y Seguimiento de la Valoración del Grado de Minusvalía.
- LEY 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.
- LEY 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica.
- LEY 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

- LEY 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.
- Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y sus relaciones con los restantes registros de asociaciones.
- LEY 51/2003 DE 2 de Diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación, y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública.
- Real Decreto 296/2004, de 20 de febrero, por el que se aprueba el régimen simplificado de la contabilidad.
- Ley 8/2005, de 6 de Junio, para compatibilizar las pensiones de invalidez en su modalidad no contributiva con el trabajador remunerado.
- Orden TAS/154/2006, de 9 de Mayo, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones de la Secretaría de Estado de servicios Sociales, familias y discapacidad.
- RESOLUCION de 5 de Mayo de 2006, de la Dirección General de trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del XII Convenio Colectivo General de Centros y Servicios de atención a Personas con Discapacidad.
- Real Decreto 887/2006, de 21 de Julio por el que se aprueba el Reglamento, de la Ley 38/2003 de 17 de Noviembre General de Subvenciones.
- Real Decreto 1414/2006, de 1 de Diciembre, por el que se determina la consideración de persona con discapacidad a los efectos de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Ley 39/2006, de 14 de Diciembre de Promoción de la Autonomía Personal y atención a las personas en situación de dependencia.

#### **RÉGIMEN FISCAL**

- Resolución de 9 de marzo de 1999, de la Dirección General de Tributos, relativa a la aplicación del Impuesto sobre el Valor Añadido, en relación con los Convenios de Colaboración en actividades de interés general reguladas por la Ley 30/1994.
- LEY 55/1999, de 29 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social.
- LEY 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Orden HAC/3219/2003, de 14 de noviembre, por la que se aprueba el modelo 182 de declaración informativa de donativos, donaciones y aportaciones recibidas, así como los diseños físicos y lógicos para la sustitución de las hojas interiores de dicho modelo por soportes directamente legibles por ordenador, y se establecen las condiciones y el procedimiento para su presentación telemática a través de Internet.
- LEY 41/2003, de 18 de noviembre, de protección patrimonial de personas con discapacidad y de modificación del Código Civil, de la Ley de Enjuiciamiento Civil y de la Normativa Tributaria con esta finalidad.

**4 . ANEXOS**

## 4.1. Personalidad Jurídica

---

Todos los miembros de Fedace, han nacido bajo la forma jurídica de Asociación sin ánimo de lucro. Sin embargo, debido a su evolución y crecimiento algunas Asociaciones, como ya hemos mencionado, han optado por modificar su personalidad, básicamente en dos direcciones, como Asociación de Utilidad Pública o como Fundación. Estas dos últimas, buscan favorecer la colaboración de la sociedad civil con los poderes públicos en la consecución de fines de interés general.

Algunas Asociaciones en su devenir, han superado la fase de cooperación y autoayuda, sí como de denuncia del olvido y de reivindicación de servicios sociosanitarios para atender al daño cerebral. Su evolución, les ha llevado a convertirse, además, en entidades prestadoras de servicios de interés general para la sociedad, y, en consecuencia tener que dotarse de los recursos materiales necesarios para llevar adelante su actividad. El reconocimiento de este carácter, por parte de la administración conculca la posibilidad de:

- Acceder a determinados beneficios de carácter económico y fiscal,
- Ampliar el campo de colaboradores económicos a la sociedad civil en general y a las empresas privadas, en particular.
- Acceder a medidas encaminadas a proteger el Patrimonio de la entidad

En este punto, describiremos básicamente cada una de estas formas, sus ventajas e inconvenientes y trataremos brevemente de los procedimientos y trámite que suponen estas reconversiones.

### 1. Asociación sin Ánimo de Lucro

Sin duda, la forma jurídica más acorde con nuestros fines y con mayor carácter democrático es la de Asociación sin Ánimo de Lucro. Para su creación, basta con que un grupo de personas, acuerden su constitución, se doten de un nombre, unos estatutos, nombren los representantes de sus órganos de gobierno, se registren y cumplan los requisitos que marca la ley de Asociaciones,

*“Las asociaciones permiten a los individuos reconocerse en sus convicciones, perseguir activamente sus ideales, cumplir tareas útiles, encontrar su puesto en la sociedad, hacerse oír, ejercer alguna influencia y provocar cambios. Al organizarse, los ciudadanos se dotan de medios más eficaces para hacer llegar su opinión sobre los diferentes problemas de la sociedad a quienes toman las decisiones políticas. Fortalecer las estructuras democráticas en la sociedad revierte en el fortalecimiento de todas las instituciones democráticas y contribuye a la preservación de la diversidad cultural.*

*(...)como instrumento de integración en la sociedad y de participación en los asuntos públicos, ante el que los poderes públicos han de mantener un cuidadoso equilibrio, de un lado en garantía de la libertad asociativa, y de otro en protección de los derechos y libertades fundamentales que pudieran encontrarse afectados en el ejercicio de aquélla.*

*(..)Resulta patente que las asociaciones desempeñan un papel fundamental en los diversos ámbitos de la actividad social, contribuyendo a un ejercicio activo de la ciudadanía y a la consolidación de una democracia avanzada, representando los intereses de los ciudadanos ante los poderes públicos y desarrollando una función esencial e imprescindible.*

También nos marca la Ley que

*“La organización interna y el funcionamiento de las asociaciones deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo.”*

#### ▪ **Constitución**

Las asociaciones se constituyen mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y se dotan de los Estatutos que rigen el funcionamiento de la asociación.

El acuerdo de constitución, que incluirá la aprobación de los Estatutos, habrá de formalizarse mediante acta fundacional, en documento público o privado. Con el otorgamiento del acta adquirirá la asociación su personalidad jurídica y la plena capacidad de obrar, sin perjuicio de la necesidad de su inscripción a los efectos del artículo 10,

#### ▪ **Registro**

Las asociaciones deberán inscribirse en el correspondiente Registro, a los solos efectos de publicidad. Dependiendo de su ámbito de actuación, deberán dirigirse a uno u otro Registro

La inscripción registra<sup>1</sup> hace pública la constitución y los Estatutos de las asociaciones y es garantía, tanto para los terceros que con ellas se relacionan, como para sus propios miembros.

Los promotores realizarán las actuaciones que sean precisas, a efectos de la inscripción, respondiendo en caso contrario de las consecuencias de la falta de la misma.

#### ▪ **Funcionamiento de las asociaciones**

En su régimen interno, las asociaciones han de ajustar su funcionamiento a lo establecido en sus propios Estatutos, siempre que no estén en contradicción con las normas de la Ley Orgánica y con las disposiciones reglamentarias que se dicten para la aplicación de la misma.

En la Asamblea recae la soberanía de la Asociación, es el órgano supremo de gobierno de la asociación, integrado por los asociados, que adopta sus acuerdos por el principio mayoritario o de democracia interna y deberá reunirse, al menos, una vez al año.

Existe un órgano de representación que gestione y representa los intereses de la asociación, de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General: la Junta Directiva, de la cual sólo podrán formar parte del órgano de representación los asociados.

#### ▪ **Actividades**

Las asociaciones deberán realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de sus fines, recogidos en los Estatutos, si bien habrán de atenerse a la legislación específica que regule tales actividades.

Los beneficios obtenidos por las asociaciones, derivados del ejercicio de actividades económicas, incluidas las prestaciones de servicios, deberán destinarse, exclusivamente, al cumplimiento de sus fines, sin que quepa en ningún caso su reparto entre los asociados ni entre sus cónyuges o personas que convivan con aquellos con análoga relación de afectividad, ni entre sus parientes, ni su cesión gratuita a personas físicas o jurídicas con interés lucrativo.

## **2. Asociación de Utilidad Pública**

La Declaración de Utilidad Pública es la medida de fomento más importante que recoge la Ley Orgánica 1/2002 a favor de las asociaciones. En la exposición de motivos de esta Ley se reconoce la importancia del fenómeno Asociativo, como instrumento de integración en al sociedad y de participación en los asuntos públicos, por ello incluye un capítulo dedicado al fomento, que incorpora con modificaciones adjetivas, el régimen de las Asociaciones de utilidad pública como instrumento dinamizador de la realización de actividades de interés general

### **▪ Ventajas e inconvenientes.**

La declaración de utilidad pública de una asociación, abre todo un marco de posibilidades para la Entidad, como son:

1. Garantía de solvencia y credibilidad frente a terceros.
2. Trato fiscal privilegiado al poder acogerse al régimen fiscal de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen fiscal de las ESFL y de los Incentivos fiscales al Mecenazgo, que se proyecta en dos niveles; uno interno que posibilita la práctica exención total de las actividades asociativas en el marco del Impuesto sobre Sociedades, y de tributos locales y otro externo, que permite allegar recursos externos de personas físicas y de otras entidades jurídicas, mediante desgravaciones fiscales y otros incentivos.
3. Ampliación del potencial marco de financiación de la entidad, a través de subvenciones de las diferentes Administraciones Públicas, sin olvidar las de la Unión Europea.

En contrapartida, la declaración de utilidad pública implica un mayor control de la Administración, sobre la gestión de las Asociaciones.

A iniciativa de las correspondientes asociaciones, podrán ser declaradas de utilidad pública aquellas en las que concurren los siguientes requisitos: (Artº 32 Ley 1/2002)

- a) *Que sus fines estatutarios tiendan a promover el interés general, en los términos definidos por el artículo 31.1 de la Ley 1/2002*
- b) *Que su actividad no esté restringida exclusivamente a beneficiar a sus asociados, sino abierta a cualquier otro posible beneficiario que reúna las condiciones y caracteres exigidos por la índole de sus propios fines.*
- c) *Que los miembros de los órganos de representación que perciban retribuciones no lo hagan con cargo a fondos y subvenciones públicas.*
- d) *Que cuenten con los medios personales y materiales adecuados y con la organización idónea para garantizar el cumplimiento de los fines estatutarios.*
- e) *Que se encuentren constituidas, inscritas en el Registro correspondiente, en funcionamiento y dando cumplimiento efectivo a sus fines estatutarios, ininterrumpidamente y concurrendo todos los precedentes requisitos, al menos durante los dos años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud*

*Las asociaciones declaradas de utilidad pública tendrán los siguientes derechos:*

### **ARTICULO 33. Derechos de las asociaciones de utilidad pública**

- a) *Usar la mención Declarada de Utilidad Pública en toda clase de documentos, a continuación de su denominación.*

- b) *Disfrutar de las exenciones y beneficios fiscales que las leyes reconozcan a favor de las mismas, en los términos y condiciones previstos en la normativa vigente.*
- c) *Disfrutar de beneficios económicos que las leyes establezcan a favor de las mismas.*
- d) *Asistencia jurídica gratuita en los términos previstos en la legislación específica.*

**Artículo 34. Obligaciones de las asociaciones de utilidad pública.**

1. *Las asociaciones de utilidad pública deberán rendir las cuentas anuales del ejercicio anterior en el plazo de los seis meses siguientes a su finalización, y presentar una memoria descriptiva de las actividades realizadas durante el mismo ante el organismo encargado de verificar su constitución y de efectuar su inscripción en el Registro correspondiente, en el que quedarán depositadas. Dichas cuentas anuales deben expresar la imagen fiel del patrimonio, de los resultados y de la situación financiera, así como el origen, cuantía, destino y aplicación de los ingresos públicos percibidos.*

*Reglamentariamente se determinará en qué circunstancias se deberán someter a auditoría las cuentas anuales.*

2. *Asimismo, deberán facilitar a las Administraciones públicas los informes que éstas les requieran, en relación con las actividades realizadas en cumplimiento de sus fines.*

En la actualidad varias Asociaciones que componen FEDACE, tienen este reconocimiento, Adacen- Navarra, Apanefa-Madrid, ADACE-Castilla La Mancha que les asegura una mejor posición ante las administraciones y sociedad en general.

### **3. Fundación.**

Las Fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Tres Asociaciones de Fedace han constituido una Fundación. Los objetivos que se persigue son:

1. Promover la participación económica de la sociedad civil, incentivando fiscalmente sus donativos.
2. Gestionar el patrimonio generado.
3. Distinguir entre la actividad asociativa de reivindicación y cooperación, de la de gestión de servicios de utilidad pública y carácter sociosanitario, reservada a la Fundación.
4. Dar a la Fundación un carácter democrático y participativo, vinculado los cargos de su Patronato a los de la Asociación.

Las Fundaciones están reguladas por legislación estatal y, en su caso, autonómica, siendo algunos artículos estatales básicos para todas.

Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, sanitarios, de promoción de la acción social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales.

La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas.

En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas

ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.

- **Constitución**

Podrán constituir fundaciones las personas físicas y las personas jurídicas, sean éstas públicas o privadas.

Las personas jurídicas privadas de índole asociativa requerirán el acuerdo expreso de su junta general o asamblea de socios y las de índole institucional, el acuerdo de su órgano rector.

La constitución de la Fundación por acto ínter vivos se realizará mediante escritura pública otorgada en la forma y contenidos que estipula en la ley.

- **Dotación.**

La dotación que podrá consistir en bienes y derechos de cualquier clase, ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales. Se presumirá suficiente cuando su valor económico alcance los 30.000 euros, si es de inferior valor, el fundador deberá justificar su adecuación y suficiencia a los fines de la fundación según los medios regulados legalmente.

La aportación de la dotación podrá hacerse de forma sucesiva, en cuyo caso el desembolso inicial será al menos del 25 por 100, debiendo hacerse efectivo el resto en un plazo no superior a cinco años contados desde el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la Fundación.

- **Gobierno de la Fundación**

- Patronato**

El órgano de gobierno y representación de la Fundación es el Patronato, Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar los bienes y derechos que integran el patrimonio de la Fundación manteniendo plenamente el rendimiento y utilidad de los mismos.

El Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros que elegirán entre ellos un presidente si no estuviera prevista de otro modo la designación del mismo en la escritura de constitución o en los Estatutos.

Podrán ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos. Las personas jurídicas podrán formar parte del Patronato, debiendo designar a la persona natural que las represente.

- **Funcionamiento y actividad.**

Las Fundaciones están obligadas a:

- b) Destinar efectivamente el patrimonio y sus rentas, de acuerdo con la Ley y los Estatutos de la Fundación, a sus fines fundacionales.
- c) Dar información suficiente de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.
- d) Actuar con criterios de imparcialidad y no-discriminación en la **d**eterminación de sus beneficiarios.

- **Protectorado.**

La administración establece unos organismos que denomina Protectorado que se encargan de la supervisión de la actividad de las Fundaciones. Existe uno por ámbito administrativo, nacional o autonómico.

El Protectorado es responsable de:

- a) Asesorar a las fundaciones ya inscritas y a las que se encuentren en período de constitución sobre aquellos asuntos que afecten a su régimen jurídico y económico, así como sobre las cuestiones que se refieran a las actividades desarrolladas por aquéllas en el cumplimiento de sus fines, prestándoles a tal efecto el apoyo necesario.
- b) b) Velar por el efectivo cumplimiento de los fines fundacionales de acuerdo con la voluntad del fundador y teniendo en cuenta la consecución del interés general.
- c) Verificar si los recursos económicos de la Fundación han sido aplicados a los fines fundacionales.
- d) Dar publicidad a la existencia y actividades de las fundaciones.
- e) Ejercer provisionalmente las funciones del órgano de gobierno de la Fundación si por cualquier motivo faltasen todas las personas llamadas a integrarlo.

- **Incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general**

**Se regula en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. En ella se ha ce una enumeración cerrada de las entidades que pueden ser beneficiarias de dichos incentivos ( Art. 2 ):**

Se consideran entidades sin fines lucrativos a efectos de esta Ley, siempre que cumplan los requisitos establecidos en la ley

- a. Las Fundaciones.
- b. Las asociaciones declaradas de utilidad pública.
- c. Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo a que se refiere la ley del 1998, siempre que tengan alguna de las formas jurídicas a que se refieren los párrafos anteriores.
- d. Las delegaciones de fundaciones extranjeras inscritas en el Registro de Fundaciones.
- e. Las federaciones deportivas españolas, las federaciones deportivas territoriales de ámbito autonómico integradas en aquéllas, el Comité Olímpico Español y el Comité Paralímpico Español.
- f. Las federaciones y asociaciones de las entidades sin fines lucrativos a que se refieren los párrafos anteriores.

Los requisitos mencionados en dicho artículo y recogido en Art.3 son:

- 1. Que persigan fines de interés general.
- 2. Que destinen a la realización de dichos fines al menos el 70 % de las rentas e ingresos:
- 3. Que la actividad realizada no consista en el desarrollo de explotaciones económicas ajenas a su objeto o finalidad estatutaria.
- 4. Que los fundadores, asociados, patronos, representantes estatutarios, miembros de los órganos de gobierno y los cónyuges o parientes hasta el cuarto grado inclusive de cualquiera de ellos no sean los destinatarios principales de las actividades que se realicen por las entidades, ni se beneficien de condiciones especiales para utilizar sus servicios.
- 5. Que los cargos de patrono, representante estatutario y miembro del órgano de gobierno sean gratuitos, sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el desempeño de su función les ocasione,

sin que las cantidades percibidas por este concepto puedan exceder de los límites previstos en la normativa del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas para ser consideradas dietas exceptuadas de gravamen.

6. Que, en caso de disolución, su patrimonio se destine en su totalidad a alguna de las entidades consideradas como entidades beneficiarias del mecenazgo.
7. Que estén inscritas en el registro correspondiente.
8. Que cumplan las obligaciones contables previstas.
9. Que cumplan las obligaciones de rendición de cuentas que establezca su legislación específica.
10. Que elaboren anualmente una memoria económica

## 4.2. Links

---

- [www.asociaciones.org](http://www.asociaciones.org): Aunque es una web de la comunidad de Madrid, contiene mucha información sobre cómo gestionar una asociación, cómo hacer un proyecto, etc., y todo muy bien organizado por temas. Hay que entrar en la Guía de Gestión de ONG's.
- [www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org): Parecida a la anterior. Dispone de Asesoría jurídica y puedes consultar cualquier duda.
- [www.map.es](http://www.map.es): Página del Ministerio de Administraciones Públicas. Informa de convocatorias autonómicas y estatales.
- [www.guiafc.com](http://www.guiafc.com): Guía de información de la Universidad de Valencia. Acceso a todo tipo de ayudas, en especial comunitarias.
- [www.europa.eu](http://www.europa.eu): Ayudas y préstamos de la Unión Europea. Introducción general.
- [www.admiweb.es](http://www.admiweb.es): Ayuda de los boletines oficiales.
- [www.red.es](http://www.red.es): Página del Ministerio del Interior.
- [www.socialia.org](http://www.socialia.org): Página de Caixa Galicia
- [www.ayudas.net](http://www.ayudas.net): Buscador de ayudas
- [www.tupatrocinio.com](http://www.tupatrocinio.com): Buscador de ayudas (no es excesivamente bueno)
- [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org): Página de información y formación
- [www.hacesfalta.org](http://www.hacesfalta.org): Página de empleo y voluntariado para entidades no lucrativas.
- [www.aequitas.org](http://www.aequitas.org): Dispone de Asesoría jurídica y puedes consultar cualquier duda.
-

---

### 4.3. Bibliografía

Documentos e Instituciones de referencia:

- Plan Estratégico de FEDACE 2003-2007.
- Plan Director de FEDACE 2005-2008
- ONG con Calidad ([www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org))
- Calidad en ONG de Acción Social (<http://www.q-ong.org>)
- INTRESS Institut de Treball Social i Serveis Socials ([www.intress.org](http://www.intress.org)).
- INTRESS, Manual de buenas prácticas. Gestión de Centros de personas con discapacidad de la Comunidad Valenciana, Conselleria de Bienestar Social.
- GARAU SALAS, J. , Guía para la implantación de un sistema básico de calidad, Conselleria de Bienestar Social.. Generalitat Valenciana.
- “CADE, alta Dirección Empresarial”. Club de Marketing. Mutilva Baja.
- “ Plan de Gestión anual y su control” Club de Marketing. Mutilva Baja.