

CUADERNOS de

2

**Las entidades no
lucrativas:
organización y
funcionamiento.**

Una aproximación
a la diversidad de
agentes en el
codesarrollo



EQUIPO:

Coordinación General:

Equipo Jovesolidés España

Contenidos:

Miriam De Lillo

Alicia Carpio Obré

PLANO de buenas prácticas

Equipo Técnico de Jovesolidés Colombia

Maquetación:

Claudia Saz



Dominio Público

Este cuaderno está realizado de manera colectiva, la licencia de uso y reproducción de contenidos será lo menos restrictiva posibles. Hacemos la devolución expresa de conocimiento recopilado al dominio público.

Valencia, España 2012

**Las entidades no lucrativas:
organización y funcionamiento.**
Una aproximación a la diversidad de
agentes en el codesarrollo.



Índice

PRESENTACIÓN RED JOVESOLIDES

INTRODUCCIÓN

PLANO CONCEPTUAL, 13

Entidades sin ánimo de lucro, 15

La Fundación vs. Asociación, 17

Equipo humano en las entidades sin ánimo de lucro, 19

Organigramas en las entidades sin ánimo de lucro, 21

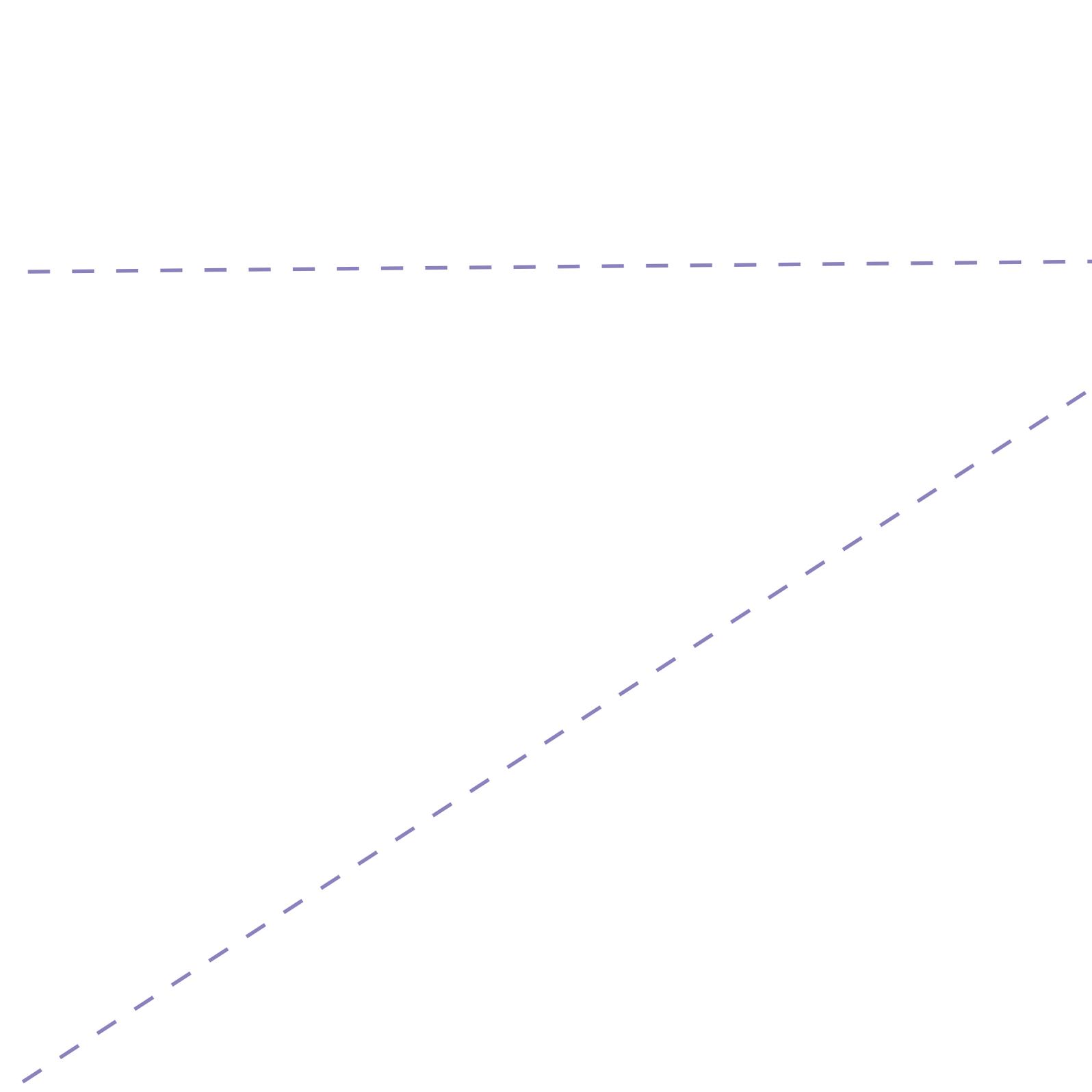
PLANO DE BUENAS PRÁCTICAS, 29

Evolución de la Asociación JOVESOLIDES Colombia, 31

PISTAS PARA FACILITAR EL CODESARROLLO, 37

CONCEPTOS CLAVES, 41

REFERENCIAS, 45



Presentación

Red Jovesolides

Jovesolides nace en 1999 como un movimiento solidario y participativo de jóvenes y para jóvenes organizado en base a asociaciones locales que mantienen su autonomía organizativa pero que se comportan como una Organización-Red con sede en distintos países que busca promover el desarrollo comunitario a través de la formación, orientación e inserción de líderes comunitarios.

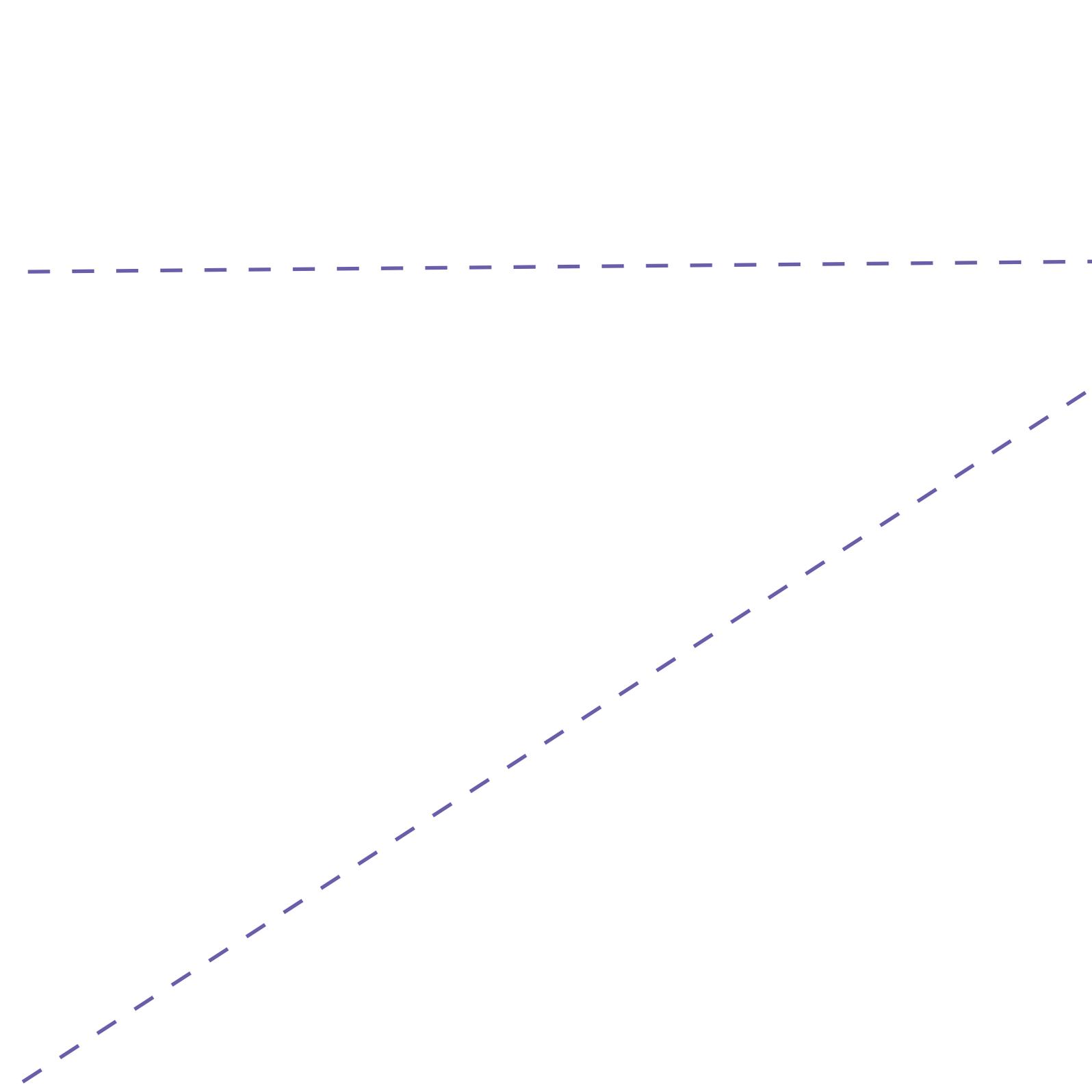
La Red Jovesolides es así un movimiento internacional de jóvenes articulados desde la igualdad que plantea un cambio en las relaciones Norte y Sur. Este planteamiento supone la toma de conciencia de la presencia del Sur en el Norte a través de la migración e invita a construir redes internacionales de solidaridad que incorporen a los y las propios inmigrantes, trabajando de la mano en el marco del Codesarrollo.

Partimos del desarrollo de pequeñas actuaciones, hasta llegar a procesos de trabajo en red más completos, que nos han permitido generar una estructura que a día de hoy quiere superar las fronteras espaciales y seguir estrechando lazos. Y es que, a pesar de la distancia y de la diversidad cultural, todos y todas seguimos unos objetivos comunes de fomento del desarrollo de nuestros pueblos desde la puesta en común de esfuerzos, la coordinación y en beneficio de las poblaciones más desfavorecidas.

La red Jovesolides surge desde un proyecto en un barrio valenciano con el ansia de comprometer a jóvenes estudiantes con su entorno más cercano, haciendo compatible su vida de estudiantes con la participación y compromiso social. Dicha idea central ha sido el fundamento en la que se han constituido las diversas Jovesolides que a día de hoy existen en ya seis países. Esta meta de compromiso y el fomento de un liderazgo juvenil es el punto de confluencia del trabajo desarrollado por esta estructura red, que quiere, ante todo, ser un elemento promotor de la transformación social hacia otra forma de ver y de vivir el desarrollo.

A través de proyectos de Residencias solidarias en América Latina (en los casos de El Salvador, Nicaragua, Colombia o Ecuador) y de residencias para la mediación y el codesarrollo en la Comunidad Valenciana, se ha ido formando a jóvenes de países en desarrollo como profesionales comprometidos con causas que todos y todas compartimos como ahora la educación para el desarrollo, el empoderamiento de las comunidades rurales, la equidad de género o la conservación medioambiental.

Desde nuestra Red Jovesolides queremos seguir estrechando lazos y perseguir fines comunes donde la juventud como generación de cambio será la que, a través de su compromiso personal y social, construya una sociedad más justa y equitativa en todas sus dimensiones.



Introducción

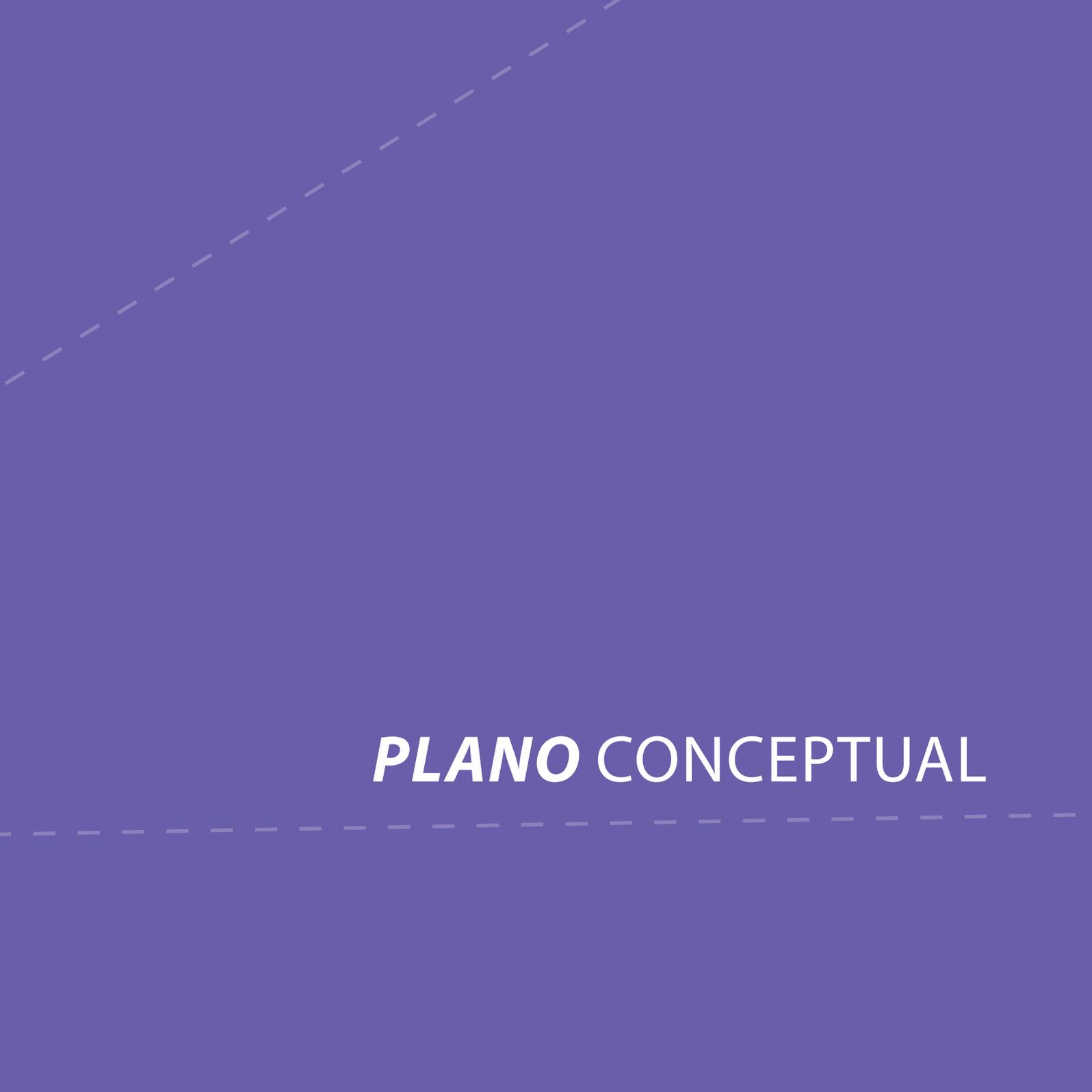
El presente Cuaderno se enmarca en el proyecto “Fortalecimiento del trabajo en red en los países emisores de migración Ecuador y Colombia: procesos de transferencia de conocimiento de jóvenes retornados a líderes comunitarios. Fase II” financiado por la Dirección General de Cooperación de la Generalitat Valenciana y llevado a cabo por la Red Jovesolides.

A través de este proyecto se ha editado la segunda colección de Cuadernos de Codesarrollo, donde se ha querido plasmar desde nuestra propuesta de trabajo en red, las diversas líneas estratégicas de organización y de gestión, sobre las que queremos trabajar y consideramos será un documento muy importante que servirá de orientación para entidades y estructuras que estén trabajando el tema de Cooperación y Codesarrollo.

Los Cuadernos de Codesarrollo recogen tanto información conceptual y práctica, como también buenas prácticas llevadas a cabo por los miembros de nuestra red de entidades que pueden servir como ejemplo y/o orientación para otras entidades que trabajan en nuestro mismo sector de intervención. Queremos motivar el debate y la reflexión sobre los procesos y acciones que las entidades no lucrativas, asociaciones y colectivos dedicados a la cooperación al desarrollo y el Codesarrollo necesitamos abordar y trabajar para nuestro propio óptimo funcionamiento.

La temática central que aborda el presente Cuaderno desde el marco conceptual es la tipología de estatus legal a que se pueden adscribir las entidades sin ánimo de lucro, especificando los diversos regímenes a los que se adscriben las entidades, la tipología de equipo humano y organigramas que definen la estructura interna de cada tipo de entidad. El fin de este contenido es el de ofrecer a entidades recientes o en proceso de conformación, un abanico de posibilidades de constitución legal, además de informar sobre la variedad de conformaciones dentro del tercer sector.

Por otra parte, desde nuestras buenas prácticas queremos ofrecer la experiencia de una de nuestras entidades, Jovesolides Colombia, ubicada en Cartagena de Indias, Colombia, donde se explica su trayectoria como entidad autónoma, pero también como entidad perteneciente a una red. Consideramos que tener una definición y estructura clara de lo que somos y lo que buscamos es el eje fundamental para encaminar las actuaciones que desde nuestras entidades puedan estar ejecutándose, buscando el desarrollo de los pueblos, a través de fines sociales y comunitarios.



PLANO CONCEPTUAL



Entidades sin ánimo de lucro

Las entidades sin ánimo de lucro buscan transformar el mundo –o parte de él– y para ello necesitan el apoyo de una base social que colabore y tenga presencia en la sociedad, para que se sepa qué quieren cambiar.

Jordi Pérez Colomé

El Tercer sector (en el que se engloban las entidades sin ánimo de lucro) juega un papel cada vez más relevante en las sociedades actuales; tanto desde una perspectiva productiva, o suministradora de bienes y servicios, como de vector e innovación social y cambio político.

Progresivamente, las entidades sin ánimo de lucro se implican en esferas más amplias de la economía y de la sociedad actual, confluyendo en colaboración y/o concurrencia con el resto de sectores institucionales existentes (dígase, el Sector público y el Sector privado o mercado).

Las características de las distintas modalidades de entidades sin ánimo de lucro son:

La Asociación

Es una entidad formada por un conjunto de asociados para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática.

Sus principales características son que está dotada de personería jurídica y que pueden realizar además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales siempre que el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad.

La Fundación

Es una organización sin ánimo de lucro que se caracteriza por estar dotada con un patrimonio

propio otorgado por sus fundadores, la fundación debe perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social. Sin embargo, debe también cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de los fines.

Si bien la finalidad de la fundación no tiene ánimo de lucro, ello no impide que la persona jurídica se dedique a otras actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento de su fin último.

Las ONG's de Desarrollo

Es una Organización que trabaja principalmente en la Cooperación al desarrollo, la Solidaridad internacional y la Acción humanitaria.

Una ONGD no posee ánimo de lucro y sus ingresos y/o beneficios se revierten en el desarrollo de sus programas y proyectos. Trabajan activamente en el campo de la Cooperación al desarrollo y la Solidaridad internacional, por lo que tienen un amplio respaldo y presencia social.

Una ONGD es independiente, elige sus contrapartes y fija libremente sus objetivos y estrategias de acción. Para esto, dispone de un equipo humano y recursos económicos provenientes de donaciones privadas, trabajo voluntario y otros tipos de aportes.

Hacia la consecución de su fin, utiliza mecanismos transparentes y participativos en la elección de sus cargos, fomentando de esta manera la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres así como la promoción de un voluntariado crítico y plural.

La Federación

Unión de al menos tres asociaciones. Para constituir una federación será necesario reunir los mismos

requisitos que para constituir una asociación, y para ello se precisa un mínimo de tres miembros, que en este caso serán las asociaciones.

Las Confederaciones

Es una alianza de federaciones. Los organismos que forman parte de ella comparten su dirección en aspectos puntuales previamente acordados.



Jovesolides España participando en el "Mercat d'Associacions", organizado por el Ayuntamiento de Paterna (Valencia, España).

La Fundación vs. la Asociación

La Fundación

En su esquema básico, es un patrimonio destinado a un fin, que es administrado por un órgano de gobierno, el Patronato.

Existen fundaciones donde lo importante es que se cumplan sus fines con trabajo, dirigido por su órgano de gobierno, siendo secundario (pero elemento imprescindible) el importe del patrimonio. Por ejemplo, las Fundaciones Tutelares cuentan con un patrimonio inicial, pero no cumplen su fin estrictamente con los fondos del patrimonio, sino con el trabajo de los miembros de su Patronato. La financiación que necesitan no suele depender de la aportación inicial. Así, si una o varias personas quieren destinar un patrimonio a un fin social, la forma adecuada es la Fundación.

La Asociación

A diferencia de una Fundación, el esquema básico de una **Asociación** consiste en un grupo de personas que se une para, mediante su actividad, buscar un fin determinado y el elemento básico de la misma son las personas que la constituyen.

Una asociación puede iniciarse con un número reducido de personas a la espera de que, una vez constituida, se una más gente.

Las aportaciones económicas van destinadas a cubrir básicamente los gastos de funcionamiento. Así, si lo que se pretende es poner en marcha a un grupo de personas que se dedique a un determinado fin, la forma adecuada es la Asociación.

Regímenes a los que se sujetan las asociaciones y fundaciones. Caso España.

Régimen jurídico

En el caso de las asociaciones está contemplado en los Arts. 33 y s.s. y 1197 y s.s. del Código Civil y el de las Fundaciones en la Ley 19836.

Régimen fiscal

El régimen fiscal de las Asociaciones es ambiguo debido a que, normalmente, la legislación fiscal está elaborada para empresas y no existen normas exclusivas para Asociaciones. En cuanto a las Fundaciones existe una legislación más clara y actual, que también afecta a las Asociaciones declaradas de Utilidad Pública, a través de normas específicas o de tratamientos específicos en normas generales.

- *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.*
- *Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.*

Las Obligaciones Fiscales de ambas entidades, siempre marcado por la citada ambigüedad, son las siguientes:

- *Código de Identificación Fiscal (CIF)*
- *Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD)*
- *Impuesto de Actividades Económicas (IAE)*

- *Impuesto del Valor Añadido (IVA)*
- *Impuesto de Sociedades (IS)*
- *Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI)*
- *Retenciones sobre el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF)*
- *Declaraciones de operaciones con terceros*
- *Declaraciones de Donaciones recibidas*

Lider del grupo de *Mujeres Emprendedoras de Santa Rosa* hace entrega de una donación de productos elaborados por ellas a un becario de la Residencia de Colombia.



Equipo humano en las entidades sin ánimo de lucro

Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas.

Peter Drucher

El equipo humano de una entidad sin ánimo de lucro son su principal capital, por lo que todo lo relacionado con este tema deberá recibir la máxima importancia. Dentro de la organización de cualquier equipo humano se pueden distinguir dos tipos de estructuras: una de toma de decisiones y otra ejecutiva.

En este sentido lo normal en el funcionamiento de una asociación por ejemplo, es contar al menos, con una Asamblea de socios y una Junta Directiva, que serán los órganos de decisión de la asociación, integradas por los y las responsables de cada una de las áreas de trabajo de la asociación (no sólo las de gestión, sino también los responsables de las actividades) y por aquellos socios, socias o equipo humano voluntario que desempeñen alguna labor en la asociación, sea en

el área que sea. Esta misma estructura es trasladable a una fundación (pese a que no existen socios) en la que el papel desempeñado por la Junta Directiva será desarrollado por el Patronato.

La forma de definir estas estructuras de manera cómoda y útil es la confección de un organigrama en el que queden definidas las cuestiones fundamentales que afectan a cada uno de los órganos y los cargos. De esta manera, para alguien que no conozca la entidad (los nuevos y nuevas voluntarias, por ejemplo), resultará muy sencillo hacerse una idea de conjunto de la organización en la entidad a través del organigrama.



Cuestiones que deberán quedar claras al confeccionar el organigrama de la entidad

- Tipo de órgano o cargo.
- Competencias y funciones.
- Composición.
- Sistema de elección y renovación.
- Periodicidad en sus reuniones.
- Relación con el resto de órganos y/o cargos.
- Orden en la jerarquía de toma de decisiones.

Asimismo, en el organigrama deberá figurar el nombre de el/la o los/as responsables de cada órgano o comisión, pero dejando claro que el organigrama deberá servir para identificar funciones y funcionamientos, pues la titularidad de dichos puestos de responsabilidad es circunstancial.

En este sentido, lo correcto sería hablar de, por ejemplo, el “Área de control económico, cuyo responsable es Luis” o el “Área de fiscalidad, cuyo responsable también es Luis”, y no de “Áreas de Luis, Control económico y Fiscalidad”.

Organigramas en las entidades sin ánimo de lucro

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Munch Galindo y García Martínez

Un organigrama refleja, de forma esquemática, la posición de las áreas que integran una organización, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Estos son de suma importancia y utilidad para todo tipo de entidades (con o sin ánimo de lucro) y todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer los diferentes tipos de organigramas y sus características.

A continuación se plantea una clasificación basada en las visiones de dos autores: *Franklin y de Zuani*.

1. POR SU NATURALEZA

a. Microadministrativos. Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma

global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

b. Macroadministrativos. Involucran a más de una organización.

c. Mesoadministrativos. Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término “mesoadministrativo” corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. POR SU FINALIDAD

a. Informativo. Se denominan de este modo a los

organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras.

b. Analítico. Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma; tales son los casos de análisis de un presupuesto, la distribución de la planta de personal, partidas de gastos, remuneraciones,

relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

c. Formal. Representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

d. Informal. Un organigrama es de este tipo cuando la representación de su modelo planificado no cuenta con instrumento escrito de su aprobación.

ESQUEMA DE ORGANIGRAMAS

Por su NATURALEZA

Microadministrativos , Macroadministrativos y Mesoadministrativos

Por su FINALIDAD

Informativos, Analítico, Formal e Informal

Por su ÁMBITO

Generales y Específicos

Por su CONTENIDO

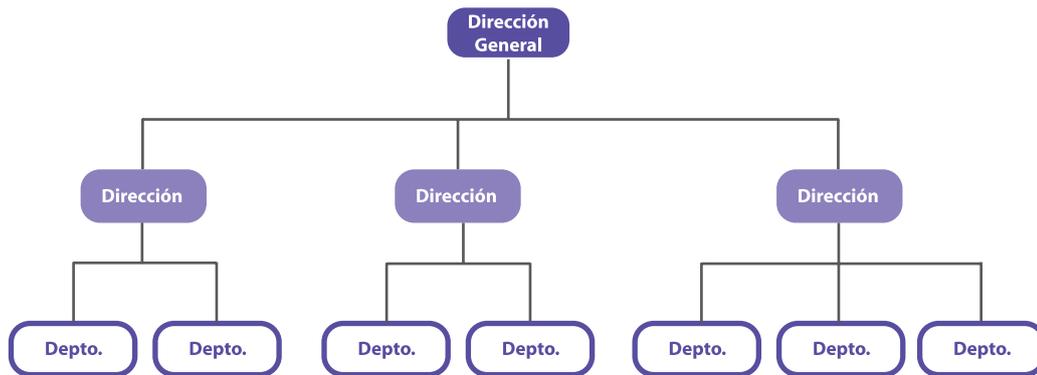
Integrales, Funcionales y De puestos, plazas y unidades

Por su DISPOSICIÓN GRÁFICA

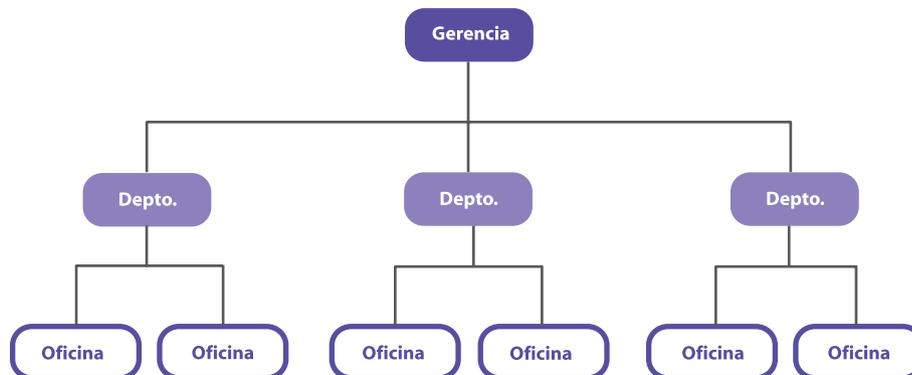
Verticales, Horizontales, Mixtos, De bloque y Circulares

3. POR SU ÁMBITO (*)

a. Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.



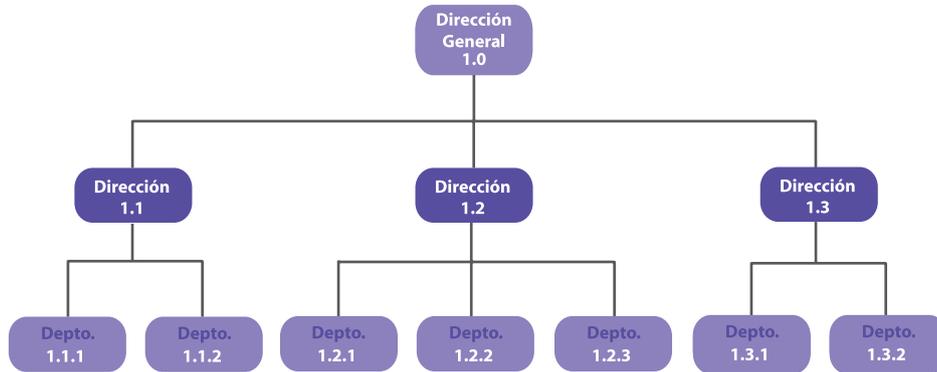
b. Específicos. Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



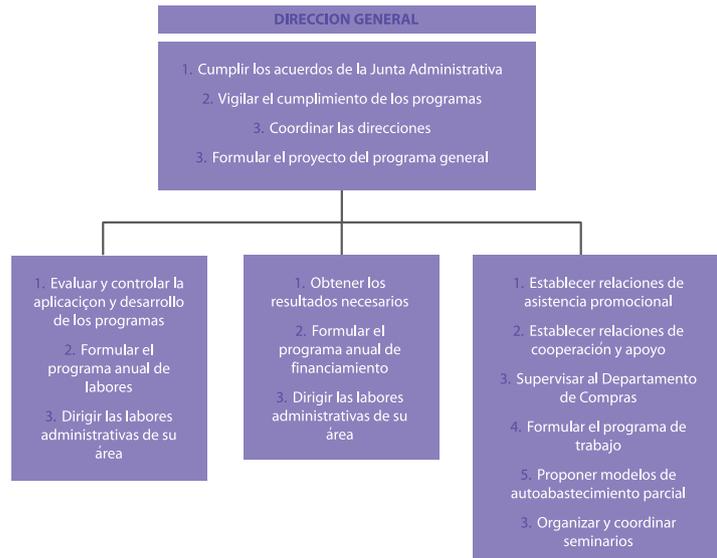
(*) Fuente: Organización de Empresas de Enrique Franklin B.

4. POR SU CONTENIDO (*)

a. **Integrales o Generales.** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

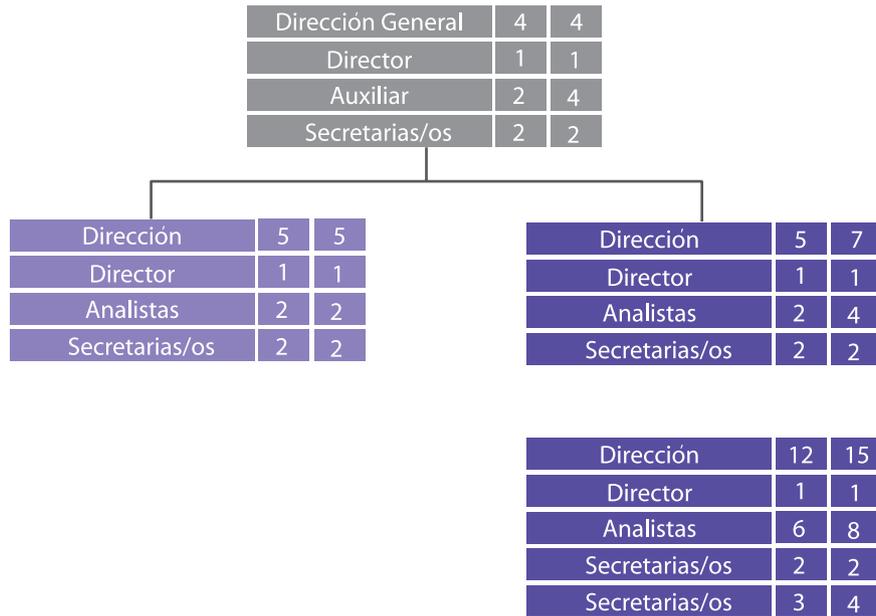


b. **Funcionales.** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas las partes consignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



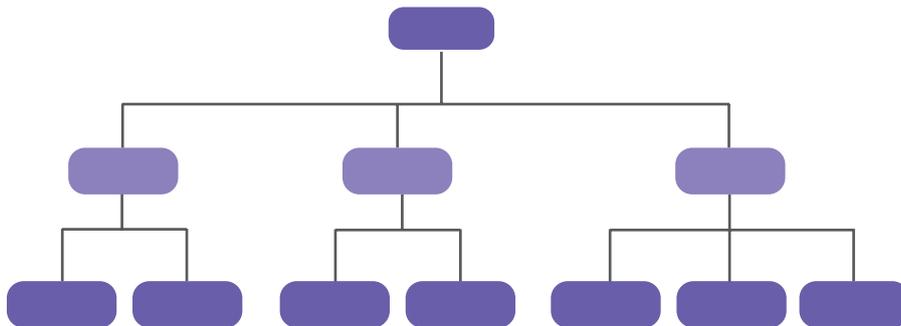
(*) Fuente: Organización de Empresas de Enrique Franklin B.

c. De puestos, plazas y unidades. Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. En algunos casos, también se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



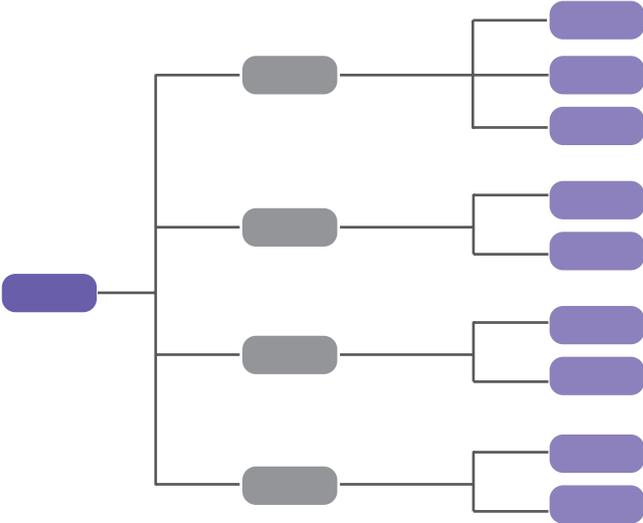
5. POR SU REPRESENTACION GRÁFICA (*)

a. Verticales. Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y sus diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo.

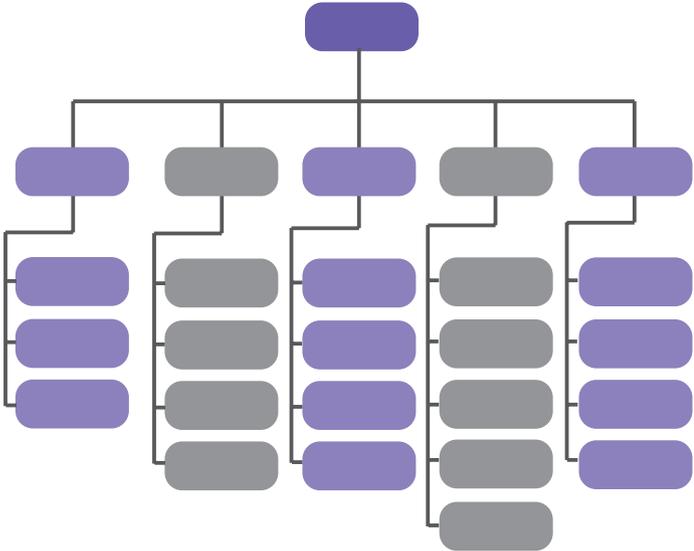


(*) Fuente: Organización de Empresas de Enrique Franklin B.

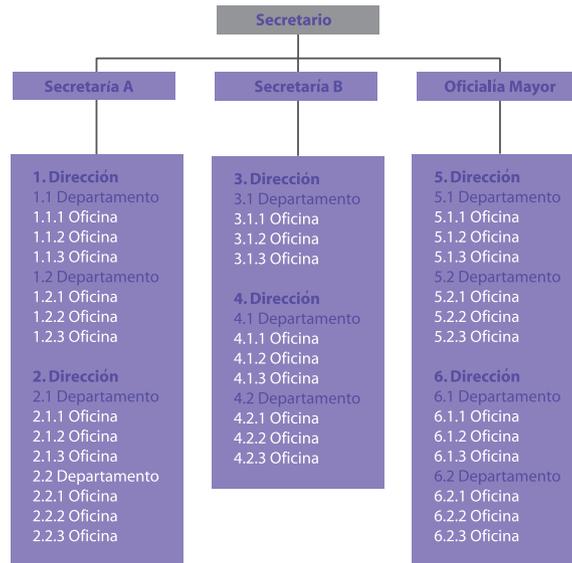
b. Horizontales. Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas.



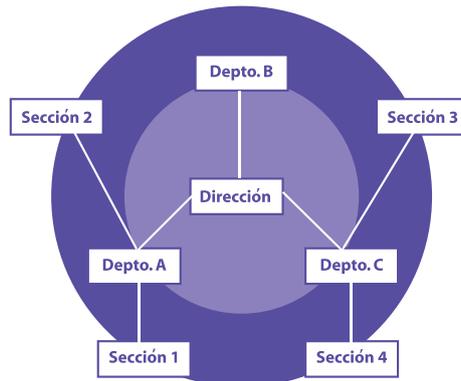
c. Mixtos. Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar sus posibilidades. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



d. De bloque. Son una variante de los verticales, y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



e. Circulares (*) En este tipo de diseño, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir, el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.



(*) Fuente: Introducción a la Administraciones de Elio Rafael de Zuani.



PLANO DE BUENAS PRACTICAS
Caso Colombia





Estamos contigo!



VIGAS

COMUNITARIAN
Logo
Andrés Bello, 10 de Agosto
A. B. Bello, 10 de Agosto de 2007

COMUNITARIAN
Logo
Andrés Bello, 10 de Agosto
A. B. Bello, 10 de Agosto de 2007

COMUNITARIAN
Logo
Andrés Bello, 10 de Agosto
A. B. Bello, 10 de Agosto de 2007

COMUNITARIAN
Logo
Andrés Bello, 10 de Agosto
A. B. Bello, 10 de Agosto de 2007

COMUNITARIAN
Logo
Andrés Bello, 10 de Agosto
A. B. Bello, 10 de Agosto de 2007

COMUNITARIAN
Logo
Andrés Bello, 10 de Agosto
A. B. Bello, 10 de Agosto de 2007

COMUNITARIAN
Logo
Andrés Bello, 10 de Agosto
A. B. Bello, 10 de Agosto de 2007

Becarios con sus diplomas después de haber finalizado el Curso de Promotores en Salud realizado en la Residencia de Colombia.

Evolución de la Asociación JOVESOLIDES Colombia

El proyecto de Jovesolidés Colombia, nace aproximadamente en el año 2002 por la iniciativa de un pequeño colectivo de estudiantes colombianos becados en el Colegio Mayor Universitario “La Coma” (Valencia, España). La experiencia vivida participando en actividades de acción comunitaria en el Barrio de “La Coma”, hace ver a este grupo que un proyecto de similares características (Residencia Universitaria) es viable en Colombia, específicamente en la ciudad de Cartagena de Indias, ubicada en la zona norte del país frente a las costas del mar Caribe.

El primer paso a dar fue fundar la Asociación Jovesolidés Colombia, a pequeña escala se empieza a trabajar con un grupo de jóvenes de diferentes municipios de la zona norte del Departamento de Bolívar, formándolos como líderes potenciales de su

propio desarrollo, el de su familia y su comunidad. Luego se invita a unirse al proyecto a residentes de Cartagena y el departamento de Bolívar, comenzando así un periplo de reuniones para compartir experiencias y debate sobre la fundación de la Asociación. Es así que varios jóvenes se sumaron bajo un objetivo común: construir un mundo mejor y más igualitario. Jovesolidés Colombia, como hoy se conoce, nace pues de un extenso proceso de reflexión y debate.

El desafío de exportar un modelo de proyecto realizado en España a Latinoamérica, es retomado también por otros inquietos jóvenes de distintos países de la parte centro y sur de América, que con el apoyo de experiencia de Jovesolidés España (Valencia) que ya contaba con experiencia en

trabajo comunitario, se fueron concretando. Todas las iniciativas partían de los mismos principios y valores, además de la conciencia de que uno de los principales motores de transformación de la sociedad es la educación y el trabajo en red.

Se dieron grandes sinergias en poco tiempo, pues las realidades y necesidades de los países Latinoamericanos son muy parecidas, con iguales causas que generan desigualdad social, sumado a esto, la experiencia comunitaria vivida en el Colegio Mayor de “La Coma”, donde aprendieron que la educación es la herramienta perfecta para ir estrechando la brecha desigual en estos países.

En el 2003 Jovesolidés Colombia, es registrada legalmente como Asociación, iniciando un trabajo de acompañamiento en Comunidades de la zona norte del Departamento de Bolívar. El trabajo se centró en la organización, gestión y fortalecimiento de sus estructuras comunitarias, fomentando su desarrollo autónomo, integral y sostenible. Se inicia además, un trabajo de asesoramiento en la creación de microempresas, para la explotación de los cultivos agrícolas de la parte norte del departamento y varias comunidades circunvecinas de la ciudad de Cartagena de Indias, lugar donde se implementa el proyecto denominado “*Capacitación de jóvenes para un desarrollo comunitario sostenible de la zona norte del Departamento de Bolívar, Colombia*” gestionado por Jovesolidés Colombia en coordinación con Jovesolidés Valencia.

Jovesolidés Colombia, entidad no gubernamental y sin ánimo de lucro, regida por los principios de la solidaridad, por la ley y por sus estatutos, se unió a la experiencia de otros países como El Salvador, Nicaragua y España (Valencia), creando una forma de trabajar en red norte/sur y sur/sur.

En el 2005 nace la Residencia Universitaria gracias al esfuerzo de Jovesolidés Valencia y Jovesolidés

Colombia, conjuntamente al apoyo del *Centro de Estudios para la formación y la integración social de los inmigrantes - Ceimigra* (desde la óptica del Codesarrollo), y al apoyo económico de la *Fundación Bancaja* (quien ya venía apoyando desde el 2002 la Residencia Universitaria de El Salvador) y de los Ayuntamientos de Manises, Catarroja y Paterna.

Desde su nacimiento, la Residencia de Estudiantes se convierte en el proyecto bandera de Jovesolidés Colombia, nutrida de experiencias que se recogían de los demás Jovesolidés.

Jovesolidés crecía y fue necesario un espacio para compartir experiencias acumuladas, por ello, realiza el *I Encuentro Transnacional Jóvenes y Redes Solidarias* (Enero de 2006), donde se contó con la participación de representantes las Residencias que conforman la Red Internacional de Residencias Solidarias: Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Colombia y Residencias para la Mediación y el Codesarrollo de la Comunidad Valenciana. En este encuentro se recogieron las diversas experiencias, logros, retos y perspectivas de todos y se compartieron las buenas prácticas de cada una de ellas.

El Encuentro reforzó el compromiso de seguir realizando este tipo de prácticas por lo que, entre otros, se establece un nuevo encuentro: el *Encuentro Internacional “Jóvenes, Codesarrollo y Solidaridad Internacional”* esta vez en la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia, 25 y el 29 de Febrero de 2008) La gestión y coordinación corrió a cargo de Jovesolidés Valencia y Jovesolidés Colombia.

Posteriormente al encuentro en Colombia, en el 2010 se celebra en Quito (Ecuador) un nuevo congreso de similares características, esta vez, se concretaron puntos que ya se venían trabajando en los encuentros precedentes, además cada Jovesolidés aportó ideas sobre planes de acción y planificación para fortalecer el trabajo en red, se compartieron proyectos como



Estudiantes becarias en la Sala de Informática de la *Residencia de Colombia*.

Turismo Solidario y, se establecieron estrategias para vincular a entidades locales a través de convenios (con universidades, por poner un ejemplo) en pro del crecimiento y sostenimiento del programa de Promoción del Liderazgo Comunitario, entre otros.

Con el afán de enfrentar los nuevos desafíos económico y social de los proyectos llevados a cabo

por las distintas entidades Jovesolides, surge (tras sendas jornadas de trabajo vía electrónica para concretar la agenda) un nuevo reto: constituirse legalmente como una entidad Red. Para ello se dieron cita los directivos de todas las Asociaciones Jovesolides en la ciudad de Valencia en Marzo de 2011 con el objetivo de constituir legalmente la Red Jovesolides para reunir así, toda la experiencia



Seminario IV: Sensibilización, comunicación y marketing asociativo de Colombia.

acumulada y concretar los estatutos que regirían su funcionamiento.

En el encuentro se dieron cita representantes de Jovesolidés Salvador, Jovesolidés España (Valencia), Jovesolidés Ecuador (Cuenca), Jovesolidés Nicaragua y Jovesolidés Colombia. El debate se centró en la conveniencia o no de conformar una Red como asociación o federación. Tras consultas de carácter Jurídico, primó la conformación de la Red en la figura jurídica de Asociación, iniciando así el debate

sobre cada uno de los artículos que conformaron el cuaderno estatutario por el cual se se regiría.

Jovesolidés Colombia analizó - al igual que las otras Asociaciones - la viabilidad de formar parte de la Red Jovesolidés y se encontró algunos inconvenientes de tipo jurídico, puesto que la legislación de Colombia y la naturaleza jurídica de la Jovesolidés Colombia, no permite la participación de distintos países. Tras las consultas pertinentes, finalmente se eligió democráticamente la ciudad de Valencia como sede de la Red Jovesolidés. Se estableció que sería un movimiento transnacional basado en alianzas, intercambios y colaboraciones entre los distintos Jovesolidés con los mismos o similares objetivos. La conformación de la Red contribuiría así al intercambio entre los pueblos, el diálogo entre

las culturas y la creación de redes internacionales de solidaridad en contextos migratorios y de globalización.

Se acordó que la Red partiría de bases comunes para potenciar la colaboración y reciprocidad entre las entidades que la conformaran para ser un interlocutor común ante las instituciones u organismos nacionales e internacionales. La Red además crearía lazos y tejido social entre los distintos países, contribuyendo así a la construcción de la sociedad civil internacional.

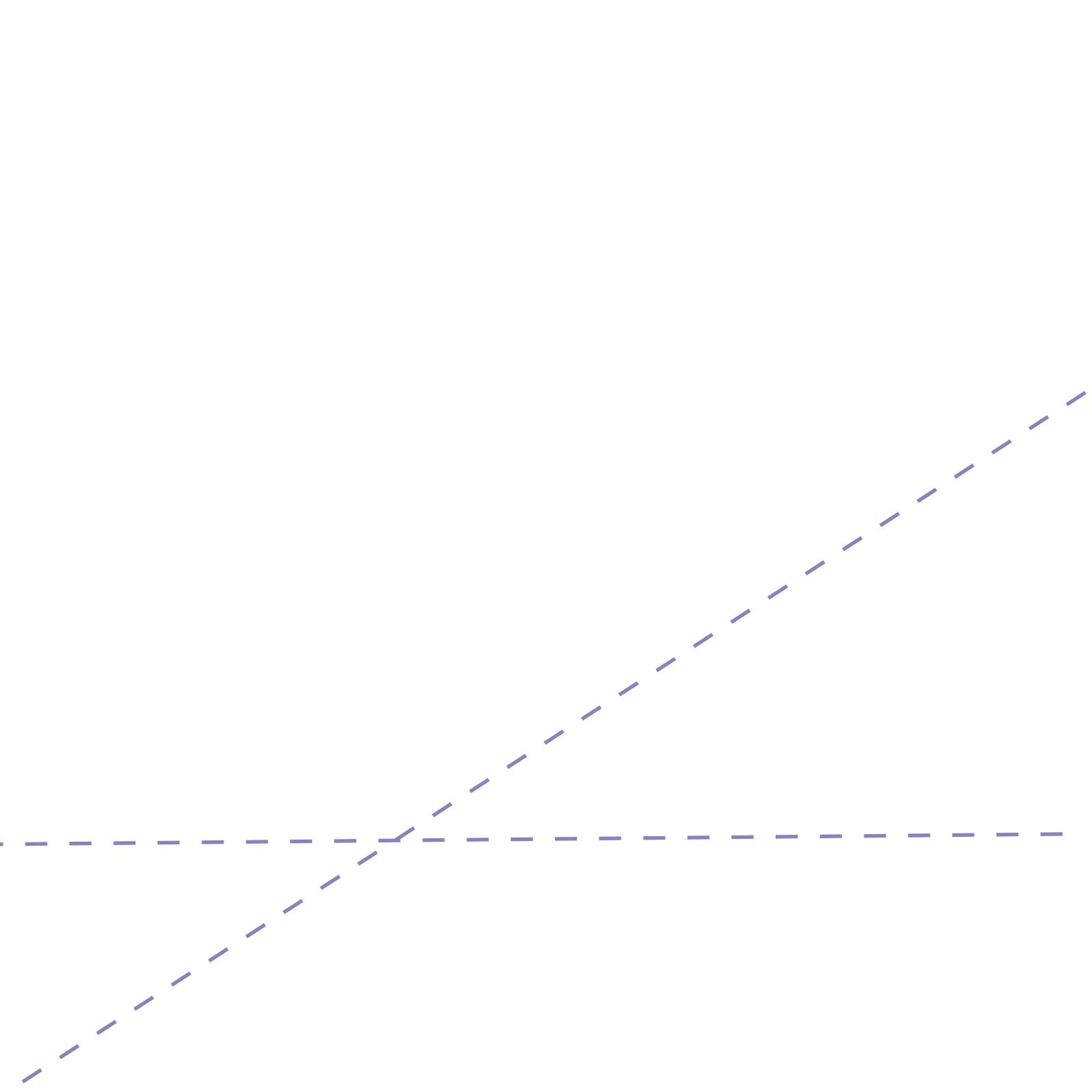
Importante de resaltar son los acuerdos llegados en

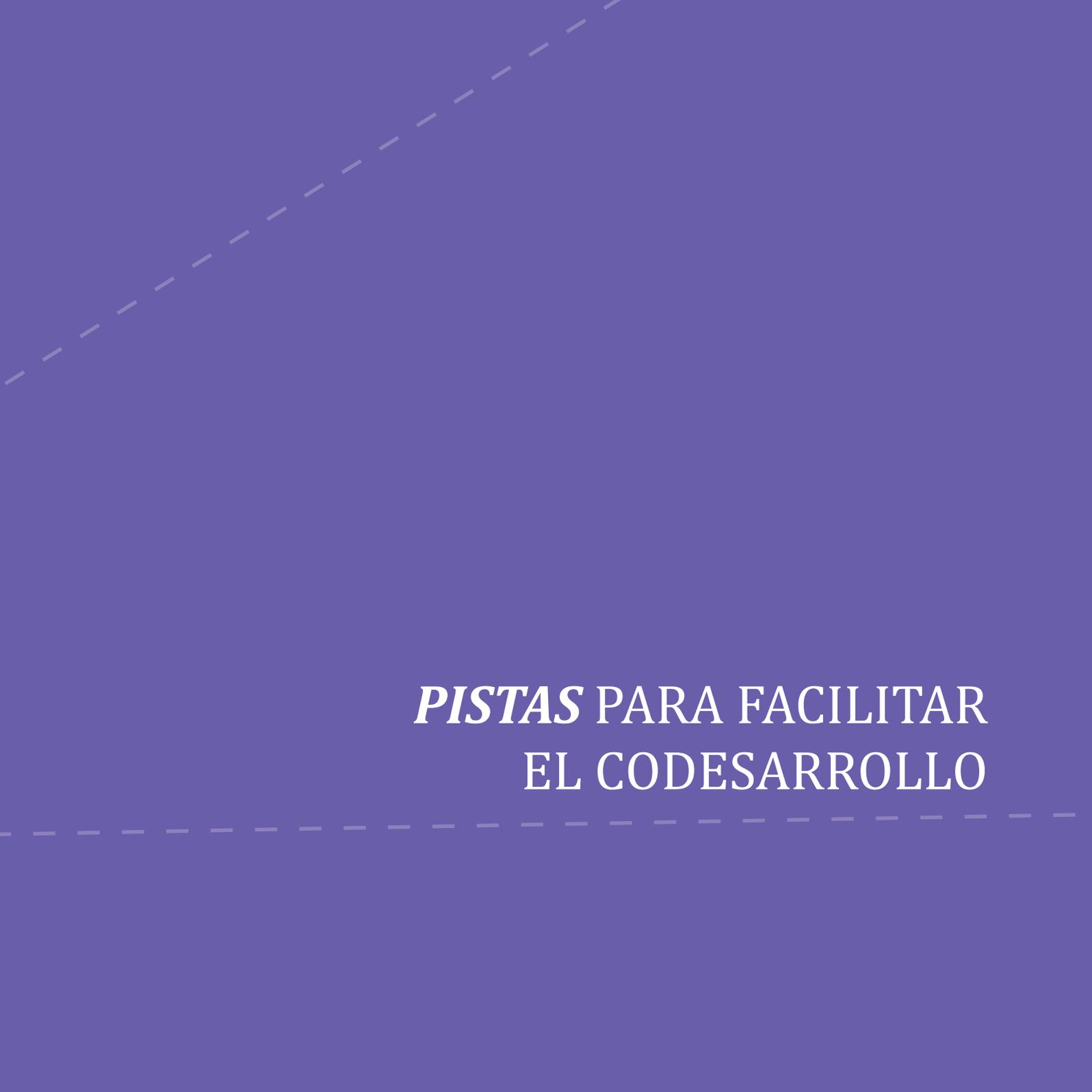
torno a la autonomía de cada una de las entidades que la conforman, cada Asociación mantendría su autonomía y la dirección de la Red Jovesolides se alternaría periódicamente entre éstas.

Entre los valores de la Red Jovesolides están la equidad, la participación igualitaria y la ilusión por construir un mundo más justo. Con la esperanza de que haya buen viento y buena mar para pilotar este buque de la solidaridad y poder llegar a cada puerto de Jovesolides con propuestas a los nuevos desafíos. Actualmente la Red Jovesolides está legalmente constituida e inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones desde el de 24 enero de 2012

Participantes del programa formativo "Organización y gestión de organizaciones de cooperación y codesarrollo desde una visión estratégica" de Colombia







PISTAS PARA FACILITAR
EL CODESARROLLO



**Reforzando los vínculos
transnacionales**

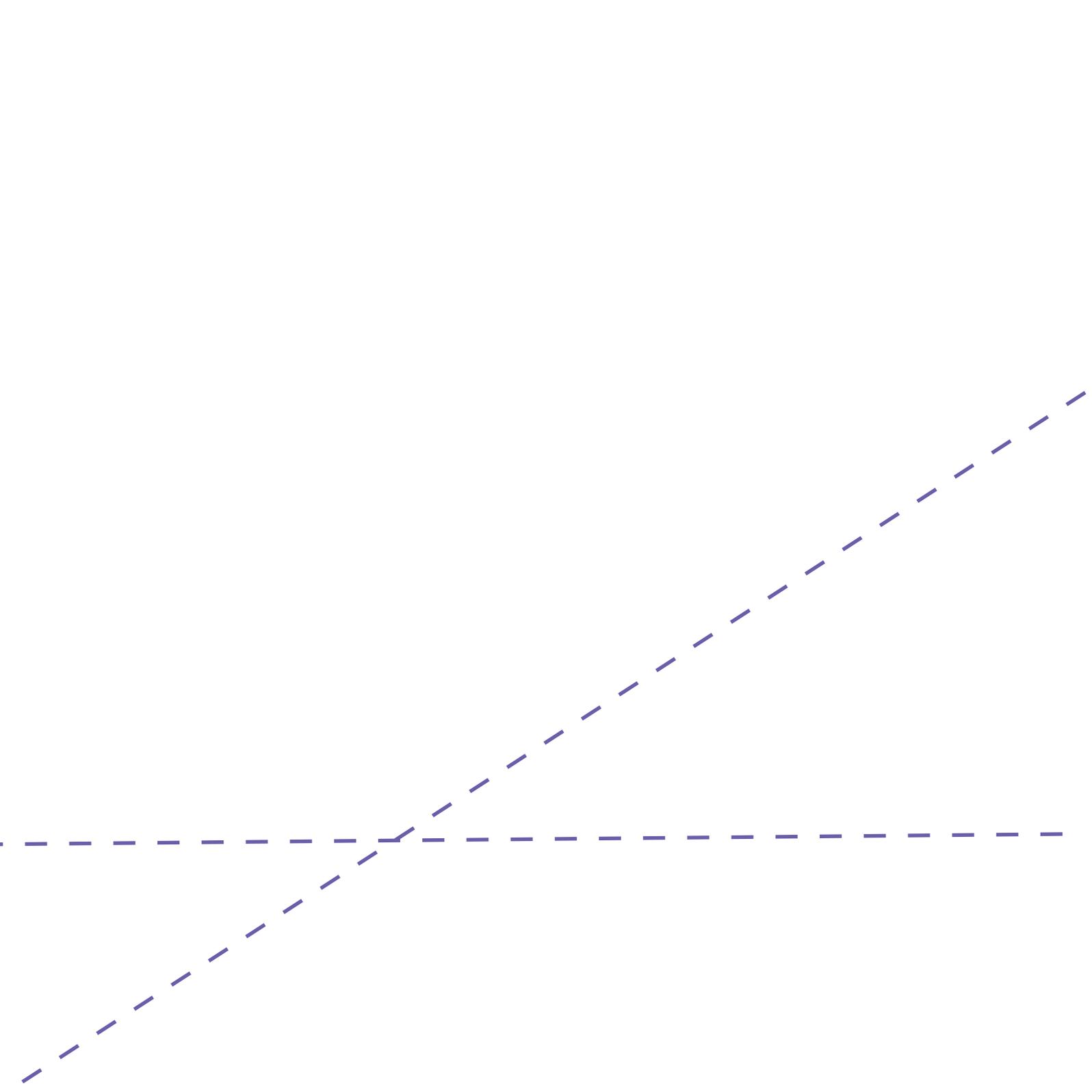
**Buscando el desarrollo
de la sociedad de origen
y de recepción**

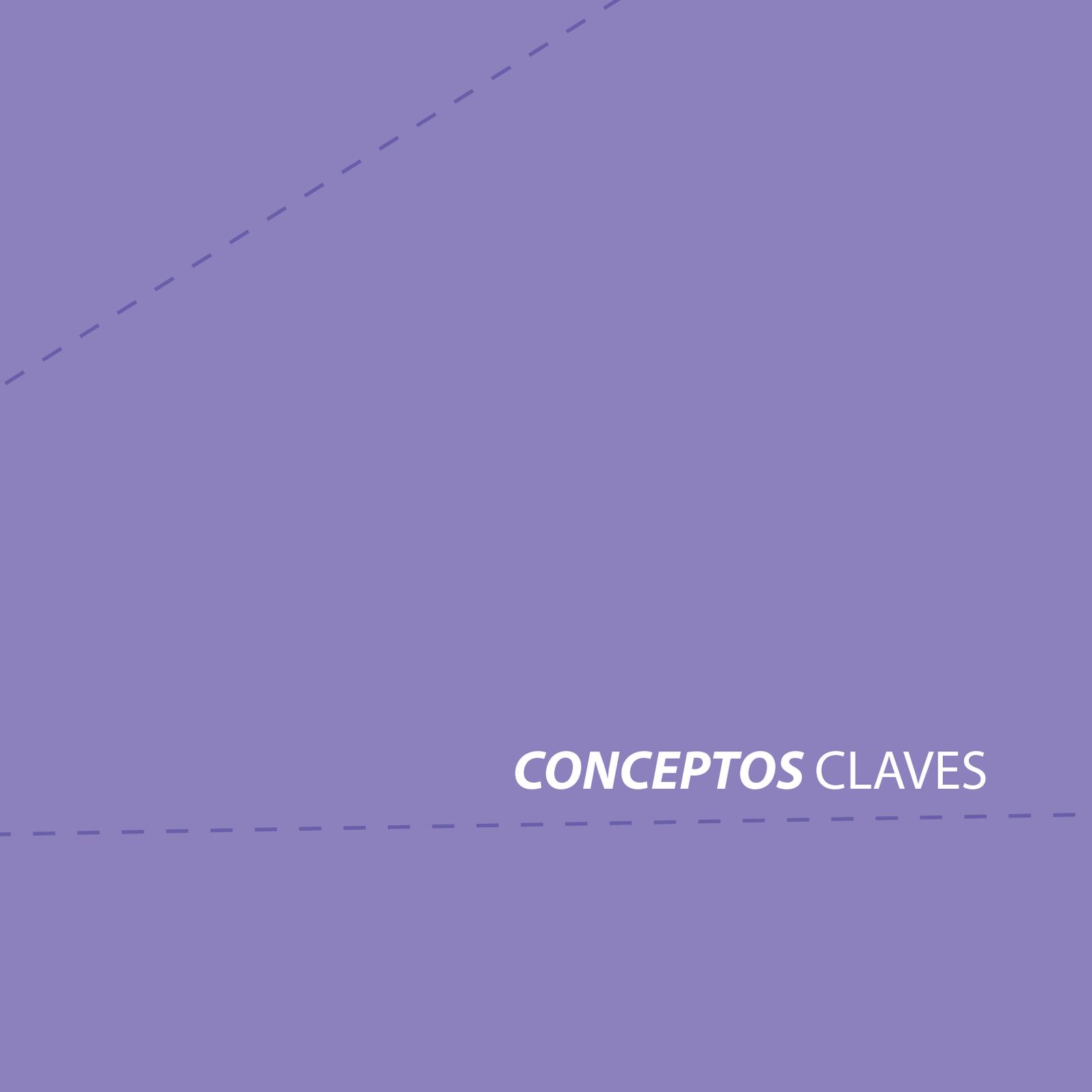
**Contando con diversidad de
actores y propiciando el
protagonismo de los inmigrantes
y sus asociaciones**

- **Generando espacios formales de participación.** Independientemente de la fórmula jurídica que se establezca (fundación o asociación), se recomienda a las entidades que trabajan desde una óptica de codesarrollo, garanticen dentro de las estructuras organizativas (órganos de gobierno, grupos de trabajo, definición de puestos y responsabilidades), espacio para la participación transnacional y el trabajo en red.
- **Identificando áreas específicas y responsables.** Identificar un área, grupo, equipo de trabajo dentro de los organigramas de las asociaciones y asociar a una persona en el equipo encargada de dar seguimiento y reforzar los vínculos interinstitucionales.
- **Facilitando la coordinación.** Cada asociación o colectivo desarrolla sus propios proyectos e iniciativas, pero hacerlo desde una perspectiva de codesarrollo nos invita a contar con el resto de asociaciones. Es importante programar las acciones de nuestras respectivas asociaciones para que no se solapen o dupliquen, para que no se desaprovechen los recursos, para que se complementen, se potencien y refuercen mutuamente.

- **Propiciando la horizontalidad de las relaciones.** Las relaciones que se establecen entre los colectivos y asociaciones de inmigrantes que trabajan en red, están basadas en la corresponsabilidad y la necesidad de tareas bien definidas, que busquen el beneficio de todas las partes. Las relaciones no vienen determinadas por una jerarquía piramidal, lo que no quiere decir que todas las partes de una red hagan de todo, o que las tareas y funciones no estén bien definidas y repartidas, sino todo lo contrario, todos y todas nos reconocemos corresponsables y necesarios/as para alcanzar el objetivo común.
- **Autonomía de las partes.** Las funciones, responsabilidades y tareas están descentralizadas, existiendo una máxima autonomía e iniciativa de cada parte pero en interacción permanente, en continua coordinación, es decir, cada una de las asociaciones de inmigrantes y colectivos de la red está en comunicación permanente con los demás, actuando conjuntamente con ellos. Es importante que este aspecto se establezca con claridad previamente entre las partes.

- **Motivando el liderazgo de los actores.** El trabajo en codesarrollo no funciona sin liderazgo, sin el impulso, la iniciativa y el trabajo de personas y entidades concretas que apuestan por animar y dinamizar la acción tanto en las sociedades de origen como en las de recepción. No se trata, de un liderazgo personalista, sino de un liderazgo compartido, en el que se suman esfuerzos y capacidades de unas y otras personas.
- **Propiciando la pertenencia basada en la participación.** Lo que determina la clave del éxito en una experiencia de codesarrollo es la participación activa, la implicación efectiva en las tareas, por encima de la representación o las "cuotas". Así, en una red donde interactúan distintos actores las iniciativas estarían abocadas al fracaso si no existiera implicación efectiva por parte de quienes constituyen los equipos.





***CONCEPTOS* CLAVES**



¿Asociación o fundación?

Muchas son las posibles entidades sin ánimo de lucro, una duda que suele surgir a la hora de querer constituir una, es qué figura elegir y cuál es más viable, si una asociación o fundación, dos de las figuras más usuales y que además generan más confusión.

La siguiente cita de *Manuel Naranjo Álvarez* puede ayudar a centrar las visiones y tomar una decisión:

“Las fundaciones están dotadas de instrumentos muchos más sólidos que las asociaciones. Sin lugar a dudas las fundaciones están sometidas a unos controles mucho más exhaustivos que las asociaciones”.

Los organigramas

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial. Algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad son:

- Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- Indican la división de funciones y niveles jerárquicos
- Indican las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Muestran los canales formales de la comunicación.
- Dejan visualizar la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Identifican los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Muestran las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

REFERENCIAS

- **Bénjamín Franklin.** *Organización de empresas.* (2003)
- **Elio Rafael de Zuani.** *Introducción a la administración de organizaciones.* (2000)
- **Ramón Cañas Ramírez.** *Principales semejanzas y diferencias entre una asociación y una fundación* (<http://www.solucionesong.org/consulta/principales-semejanzas-y-deferencias-entre-una-asociacion-y-una-fundacion/5855/view>)
- **Introducción a las asociaciones** (http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=41)
- **Desarrollo asociativo** (<http://www.tercersector.org/faqs.asp?id=2>)
- **Iván Thompson.** *Tipos de organigramas* (<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>)



CUADERNOS DE
CODESARROLLO

Las entidades no lucrativas: organización y funcionamiento.

Una aproximación
a la diversidad de
agentes en el
codesarrollo

Organiza



Colabora



Financia

